



FACULDADE DE NEGÓCIOS  
METROPOLITANA

**FACULDADE DE NEGÓCIOS METROPOLITANA**

**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**THAMYRIS MARIA CELESTINO DE ARRUDA**

**CONFLITOS INTERNOS NAS ORGANIZAÇÕES**

RIBEIRÃO PRETO - SP  
2019

**THAMYRIS MARIA CELESTINO DE ARRUDA**

**CONFLITOS INTERNOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade Metropolitana  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Ms. Silvio Luiz de  
Flório.

RIBEIRÃO PRETO – SP  
2019

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiro a Deus por ter me mantido na trilha certa durante este projeto de pesquisa com saúde e forças para chegar até o final.

Sou grato à minha família pelo apoio que sempre me deram durante toda a minha vida.

Deixo um agradecimento especial ao meu orientador pelo incentivo e pela dedicação do seu escasso tempo ao meu projeto de pesquisa.

Também quero agradecer à Faculdade Negócios Metropolitana e a todos os professores do meu curso pela elevada qualidade do ensino oferecido.

## **RESUMO**

O presente estudo analisou a bibliografia referente aos conflitos internos nas organizações e abordou o conceito, os motivos, efeitos e soluções dos conflitos. Através de uma pesquisa de campo com pessoas que estão trabalhando se observou a opinião, as possíveis causas e a percepção dos respondentes sobre o tema.

Ficou claro a importância dos conflitos nas relações humanas nas organizações e sua relevância para o bom clima organizacional.

Palavras-chave: conflito, organizações, pesquisa.

## **ABSTRACT**

This study analyzed the literature on internal conflicts in organizations and addressed the concept, motives, effects and solutions of conflicts. Through a field survey with working people, the opinion, the possible causes and the perception of the respondents on the subject were observed.

It was clear the importance of conflicts in human relations in organizations and their relevance to the good organizational climate.

Key words: conflict, organizations, research.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
MÉTODO .....	8
CONFLITO: CONCEITUAÇÃO E REFERÊNCIAS .....	8
EFEITOS POSITIVO E NEGATIVOS DOS CONFLITOS .....	9
SOLUÇÕES DE CONFLITO .....	11
MOTIVAÇÃO.....	11
PESQUISA APLICADA.....	14
CONCLUSÕES OU CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	20
REFERÊNCIAS .....	21

## INTRODUÇÃO

O presente artigo fala sobre conflitos nas organizações, podemos definir conflito como uma situação que envolve diferentes indivíduos ou grupos, que não tem os mesmos objetivos, uma divergência, colisão de interesse ou resistência em alguma mudança na empresa no qual as partes não se entendem. Conflitos existem desde o começo dos tempos da humanidade, evoluindo com o passar do tempo, eles podem ser ignorados ou abafados. A ausência do conflito era encarada como expressão de um bom ambiente, de boas relações ou no caso das organizações, um sinal de competência. Hoje o conflito é encarado como algo natural das relações humanas e necessário nas organizações. Sendo benéfico para o crescimento e desenvolvimento dos envolvidos.

Conforme Berg (2012), a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias.

Empregando 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 incompatíveis. (BERG, 2012)

Berg (2012, p.18), afirma ainda 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”.

Burbridge e Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários o que impulsiona as mudanças. No entanto diversos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela atuam. O fundamental desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e improdutivos e gerenciá-los.

O conflito pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações, assim como pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo. Nota-se que maior parte dos autores concordam sobre a inevitabilidade do conflito, pois é da natureza humana, e como as pessoas integram as organizações, estas terão de aprender a lidar com essa realidade.

Os conflitos podem ocorrer a partir de uma conversa mal interpretada, a falta de abertura e a desconfiança. Os tipos são: conflito funcional que ocorre para melhorar o desempenho; o conflito disfuncional que atrapalha o grupo; o de tarefa que apresenta discordâncias nas práticas executadas, mas dentro do contexto do trabalho; o de relacionamento e o conflito de processo que se manifesta quando há discordância ou excesso de burocracia de como o trabalho deve ser realizado (ROBIBINS; JUDGE; SOBRAL,2010).

Para que isso seja solucionado o gestor teria que ter a percepção do que está ocorrendo ao seu redor, porém certos conflitos são inelutáveis, pois os envolvidos levam para o lado pessoal. Um dos primeiros passos para ser resolvido o conflito é compreender o lado do profissional que faz parte da situação conflituosa, sendo muito importante entender, antes de julgar e, ajudar as partes interessadas a sentirem compaixão (<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/7-passos-para-resolver-conflitos-internos/>).

A empatia é essencial nas situações de conflito. Ser um ouvinte ativo e apostar na construção de novos relacionamentos.

A escolha do tema se deu pela percepção de que nas organizações os funcionários reclamam com frequência uns dos outros, fazendo com que o ambiente de trabalho se apresenta não favorável para a realização do seu propósito. Esse trabalho teve como intuito e a proposta é entender um pouco mais do tema e ter a capacidade de oferecer a possibilidade das pessoas não se envolverem em conflitos, tornando o ambiente de trabalho adequado para o crescimento de todos.

“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.” (McINTYRE, 2007, p. 303).

## MÉTODO

Para a realização deste trabalho, utilizei uma pesquisa bibliografia buscando identificar o material referencial sobre conflitos e motivação e seus aspectos relevantes para estudo.

Além disso foi elaborado uma pesquisa de campo através de um questionário investigativo, com 10 perguntas fechadas de múltipla escolha, com 30 respondentes funcionários de empresas aleatórias, sobre o objetivo de estudo. Após a aplicação do questionário, foi realizada uma análise dos resultados utilizando-se tabela e gráficos de cada questão. Ao final uma análise geral da pesquisa.

## CONFLITO: CONCEITUAÇÃO E REFERÊNCIAS

Intende-se como conflito percepções e relações divergentes em um determinado tema, assunto ou ideia no processo organizacional. Conflito intergruppal ocorre quando as opiniões entre os grupos da organização são diferentes.

Outro motivo que pode causar conflitos são os valores no qual cada pessoa possui, ou seja, aquilo que realmente importa para ela. O preconceito que parte do conceito e opiniões diferentes, fazendo agir mais pela emoção do que pela razão. Já o pressuposto surge da informação superficial e incerta consideradas verdadeira gerando atitudes inadequadas na hora da tomada de decisão.

Em momentos conflituosos podemos considerar os aspectos racionais e emocionais, que mudam em determinadas circunstâncias. Insatisfações que não são manifestadas no decorrer do tempo aparecem como bloqueios a diálogos e negociações.

A identificação dos conflitos racionais começa com uma divergência relacionada exclusivamente a um projeto, que no final gera alguns impactos.

Os emocionais identificamos a partir de quando os indivíduos têm problemas pessoais e de relacionamento com a outra parte, abrangendo desavenças e fatos precedentes mal-entendidos, pois a divergência no universo profissional é grande.

A falta de incompatibilidade entre os indivíduos faz com que surja os conflitos internos na organização, no qual é um encadeamento característico do ser humano pois os mesmos dificilmente possuem objetivos e ideias fazendo com que exista os conflitos. Ele nasce da diferença de ideias, quando um indivíduo percebe que alguém pode afetá-lo de alguma forma significativa.

Abaixo segue cinco estágios do processo de conflitos segundo (RUBBINS,2009):

- Estagio I (Oposição potencial ou incompatibilidade)

Comunicação: problema na comunicação, conotação em relação as palavras usadas pelos envolvidos;

Estrutura: tamanho do grupo, mudanças organizacionais;

Variáveis pessoais que nada mais é a diferença dos indivíduos;

- Estagio II (Cognição e personalização)

Conflito percebido: percepção de incompatibilidade de interesses;

Conflito sentido: quando as pessoas se envolvem emocionalmente.

- Estagio III (Intenção ou estratégica)

Competição: afirmativa e não comparativa;

Colaboração: afirmativa e cooperativa;

Compromisso: posição intermediária;

Não enfrentamento;

Acomodação.

- Estagio IV (Comportamento)

Reações dos outros: potencialmente construtivo considerado como funcional, potencial destrutivo que é disfuncional;

Conflito aberto ou manifesto: se tornam visíveis, processo dinâmicos de interação;

- Estagio V (Consequência)

Funcional: melhora no desempenho do grupo

Disfuncional: piora o desempenho do grupo.

## **EFEITOS POSITIVO E NEGATIVOS DOS CONFLITOS**

Presentemente os conflitos positivos são vistos como gerenciador de algumas mudanças e estimulante de criatividade e de inovação, já o conflito negativo é visto como o oposto, de forma a se evitar.

Aspectos positivos do conflito:

- Reduz a preguiça social;
- Gera motivação e energia exercer melhor as tarefas;
- O clima organizacional torna-se mais entusiasmante;
- Possibilita liberar as tensões;
- Favorece a inovação, a mudança e adaptação;
- Possibilita através dos confrontos de ideias com que melhore a qualidade na tomada de decisões.

Aspectos negativos do conflito:

- Motiva a impasses e atrasos no processo de decisão;
- Conduz opositores a fazer atribuições hostis ao outro;
- Favorece no enfraquecimento do nível satisfatório;
- Diminui o empenho da organização;

- Acaba com a moral da organização;
- Desencadeia comportamentos inconsequentes.

Alguns visam esse problema de forma negativa, pelo resultado da conduta e ações desagradáveis filiadas a agressividade ou até mesmo do confronto verbal e físico, seguido de sentimentos negativos. Das quais são consideradas prejudiciais ao bom funcionamento das organizações e ao bom relacionamento entre pessoas.

É de suma importância antes de tomar qualquer decisão que o responsável fique sabendo de tudo que se passa sobre esse conflito, desde quando começou, quem são os envolvidos, quanto tempo tem de empresa até como será resolvido. Sempre analisando o desempenho de cada um, os seus valores, levando em consideração a pressão que tais podem estar sofrendo por conta do ambiente de trabalho. Para que nenhuma injustiça seja cometida e que o conflito seja diminuído ou sanado. Para o caso de uma equipe os conflitos tendem a ser reduzido pelo fato de envolver várias pessoas, no qual facilitam a comunicação entre si.

Segundo Megginson, Mosley e Jr (1986, p. 471-472) um dos motivos da geração de conflitos nas organizações baseia-se na diversidade cultural dos envolvidos, são eles:

- 1) **Comunicação errônea:** ocorre quando há diferenças culturais, costumes e idiomas, levando a interpretar uma comunicação equivocada;
- 2) **Desempenho inadequado de práticas gerenciais:** quando se opera uma prática gerencial de uma cultura, considerando apenas eficiência e eficácia;
- 3) **Concepções diferentes:** dá-se quando a empresa tem um determinado conjunto de valores como referência, e o outro lado traz consigo um valor distinto;
- 4) **Etnocentrismo:** quando uma pessoa se utiliza de seus próprios valores culturais, para resolver problemas com valores culturais distintos.

Para conhecer algumas características de pessoas diferentes, visando analisar se são aptas a trabalharem em demanda de obrigatoriedade de interagir em equipe, pois são relevantes para a produtividade, segundo Geoffrey Douglas Maitland (2000), há seis tipos de pessoas:

- 1) **Analisador:** o que analisa de forma cuidadosa as sugestões e ideias, para conseguir alcançar seu objetivo;
- 2) **Organizador:** o que organiza e coordena as atividades, prepara lista de atividades e cronogramas, entre outras atividades;
- 3) **Controlador:** o indivíduo que fica constantemente em cima lembrando dos prazos, e o que gosta de estar por dentro de tudo;

- 4) **O que se sente parte da empresa:** é o “o famoso veste a camisa”, esse indivíduo ajuda os demais integrantes dando suporte e uni o grupo.
- 5) **Pensador:** o indivíduo que mira nos conjuntos a serem usados, para oferecer ideias e sugestões;
- 6) **Realizador:** o de efetivação, que domina a equipe.

## SOLUÇÕES DE CONFLITO

Localizando as situações conflitantes podem ser resolvidas de diversas formas, desde a pacífica, até a mais conflitante, porém sempre de forma respeitosa e digna, não deixando as emoções de lado, mas controlando-as para que não gerem indisposições desnecessárias e sem sentido a ambos os lados.

O desafio maior neste caso é saber escolher a melhor estratégia de resolução, levando em consideração tudo que a de importante, escutando os envolvidos e buscando aumentar os efeitos construtivos e minimizando os destrutivos, promovendo o bem-estar entre as pessoas e o desenvolvimento da organização.

Alguns incentivos para melhorar o ambiente:

- Criação de plano de carreira;
- Comemorações de datas importantes (Dia dos pais, dia das mães, aniversário da empresa, por exemplo);
- Pausas para momentos de descontração;
- Conversas amistosas entre gestores e colaboradores;
- Premiações;

O que estabelecerá a diferença serão as pessoas, suas intenções e habilidades na organização, por isso são tão importantes nas organizações, e estudar formas de auxiliar na sua convivência e bem-estar se faz necessário e imprescindível para todo gestor.

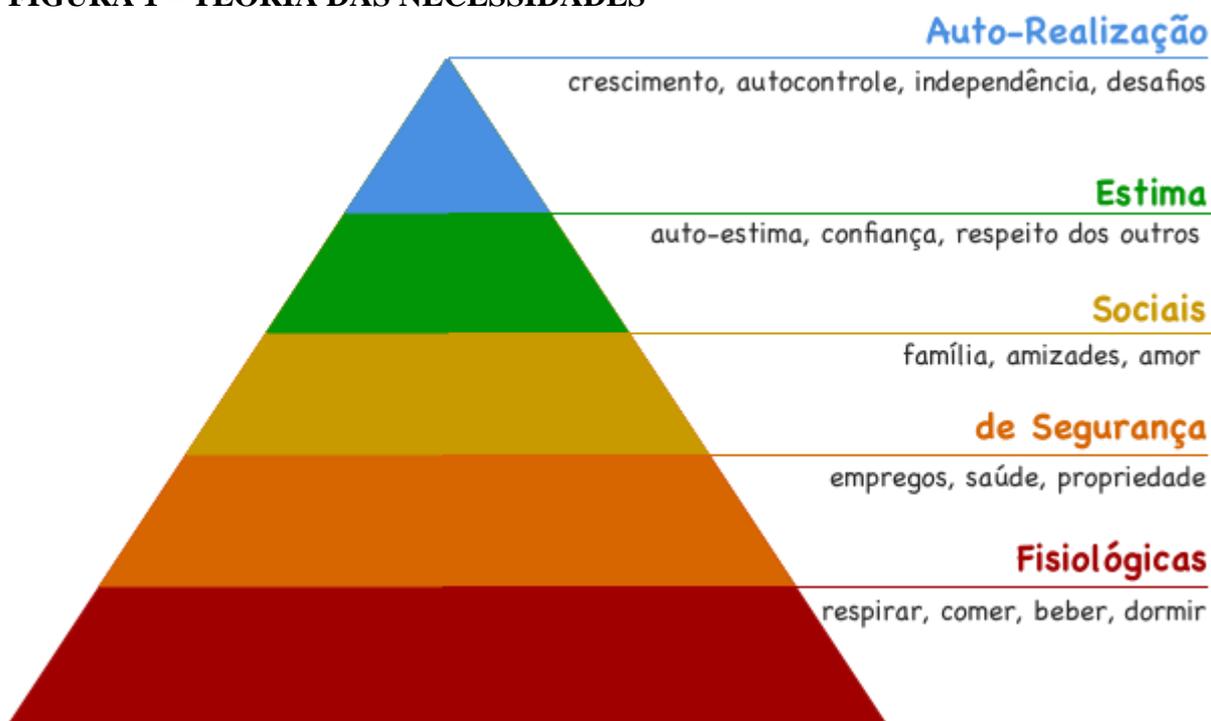
## MOTIVAÇÃO

Como todos os pontos colocados anteriormente, a motivação é muito importante, pois relaciona-se com a satisfação dos indivíduos com relação em cumprir suas tarefas com vontade.

De acordo com Robbins, as pessoas motivadas são mais dispostas a exercer seu trabalho, pois se sentem bem com o que estão realizando, enquanto as outras estão motivadas têm uma dificuldade maior de obter satisfação (ROBBINS,2009).

Ao longo do tempo quando a empresa se modifica ela precisa investir em processos que possam fazer com que os seus colaboradores se sintam motivados, esses processos podem ser feitos através de fatores motivacionais, tais como a teoria de Maslow, mais conhecidas também como a Teoria das Motivações.

**FIGURA 1 – TEORIA DAS NECESSIDADES**



FONTE: <https://blog.luz.vc/o-que-e-piramide-de-maslow-hierarquia-das-necessidades-humanas/>

- Necessidades Fisiológicas: corresponde ao nível mais baixo da pirâmide, esta fome cansaço, o sono e desejo sexual, etc. é relativo à sobrevivência do indivíduo;
- Necessidades de Segurança: esse se encontra também no nível baixo da pirâmide, suas necessidades induzem na sobrevivência, proteção contra os perigos reais, imaginários e abstratos, com relatividades também a estabilidade do emprego, dentre outros fatores;
- Necessidades Sociais: trata-se das necessidades associadas do indivíduo com outras pessoas, sendo elas a afeição, o amor, levando o indivíduo a uma adaptação social ou não;
- Necessidades de Estima: está relacionada a auto avaliação, amor próprio, reputação, autoestima, status, relacionamento, a força e o valor, consigo mesmo;
- Necessidades de Auto Realização: está no topo da pirâmide, envolvem o desejo de cumprir os objetivos próprios, superação de desafios, independência e o autocontrole.

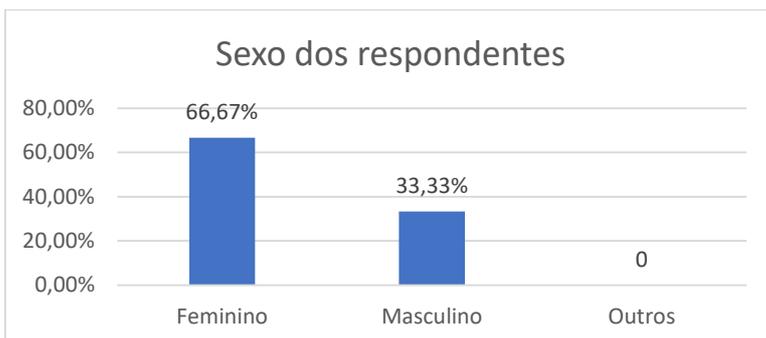
Para Abraham Maslow os seres humanos tem as necessidades de uma hierarquia de valores, no qual o conceito é o comportamento humano que é capaz de ter mais de uma motivação abrindo espaço, demandando sempre que o indivíduo ache-se buscando se realizar.

“[...] como a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”. Esta motivação é variável de indivíduo para indivíduo, sendo consequência da interação entre o mesmo e a condição em que se encontra. Continuando, o autor explica que “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. (ROBBINS, 2005, p.132).

## PESQUISA APLICADA

### 1. Questão

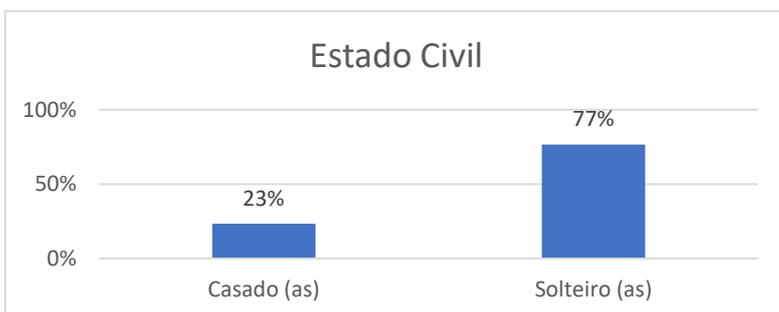
1 - Sexo:	Quantidades
Feminino	20
Masculino	10
Outros	0
Total	30



De acordo com os dados colhidos para pesquisa 66,67% foram do sexo feminino e 33,33% masculino.

### 2. Questão

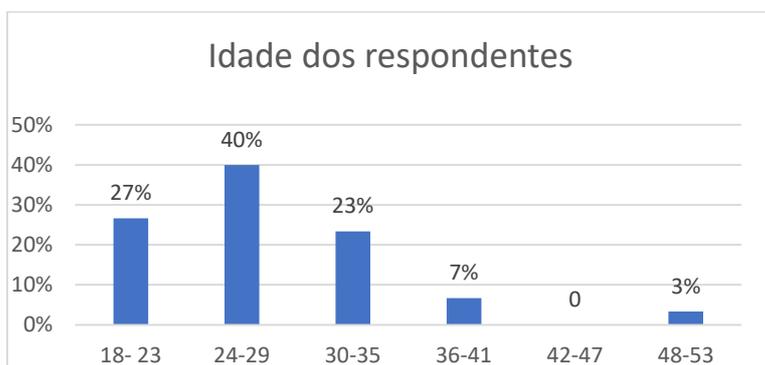
2 - Estado civil:	Quantidades
Casado	7
Solteiro	23
Total	30



Os dados colhidos na pesquisa 77% são pessoas solteiros e 23% casados.

### 3. Questão

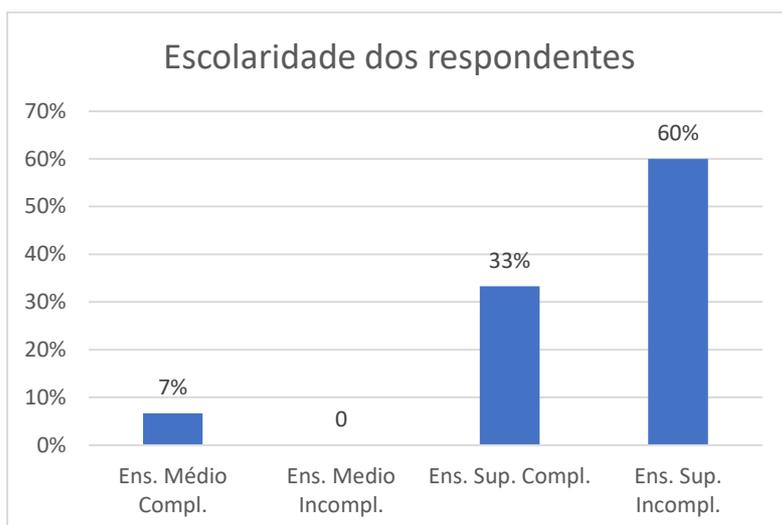
3- Idade:	Quantidades
18- 23	8
24-29	12
30-35	7
36-41	2
42-47	0
48-53	1
Total	30



De acordo com os dados colhidos 40% dos respondentes tem de 24 a 49 de idades e 27% tem de 18 a 23.

### 4. Questão

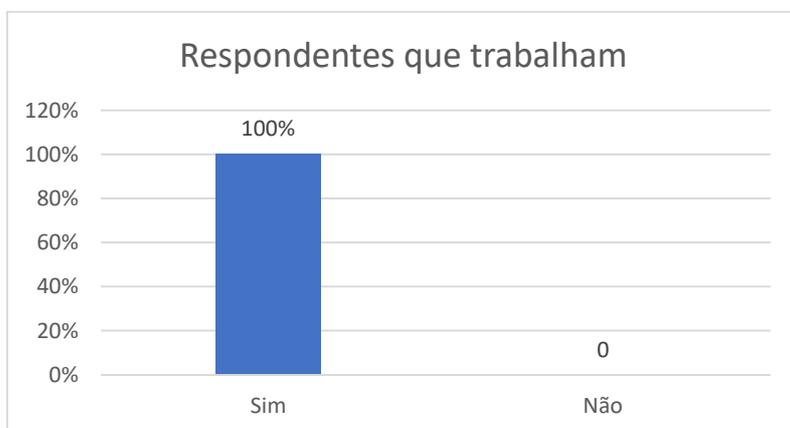
4- Escolaridade:	Quantidades
Ens. Médio Completo	2
Ens. Médio Incompleto	0
Ens. Sup. Completo	10
Ens. Sup. Incompleta.	18
Total	30



Cerca de 60% dos entrevistados estão cursando o ensino superior e 33% já concluíram.

### 5. Questão

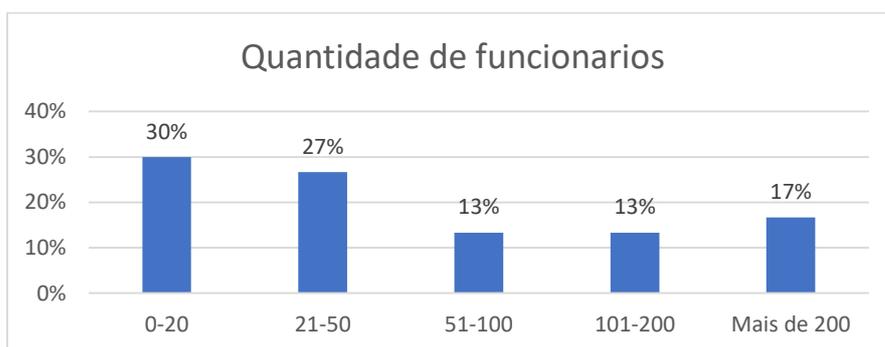
5- Trabalha?	Quantidades
Sim	30
Não	0
Total	30



Dos respondentes todos eles trabalham.

## 6. Questão

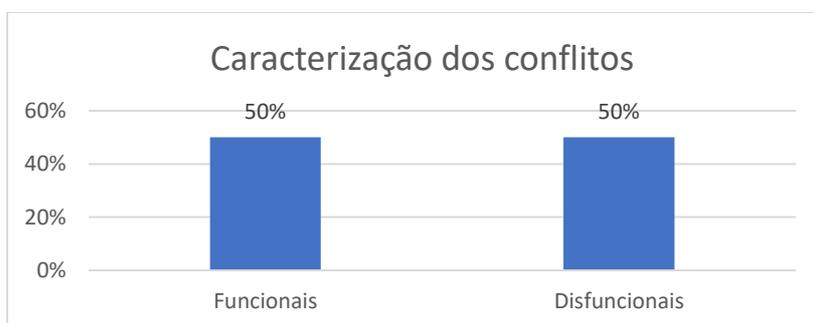
6- Número de funcionários na empresa que trabalha:	Quantidades
0-20	9
21-50	8
51-100	4
101-200	4
Mais de 200	5
Total	30



30% dos respondentes da pesquisa assinalaram que na empresa onde trabalham tem de 0 a 20 de funcionários, e em segundo com 27% tem de 21 a 50 colaboradores.

## 7. Questão

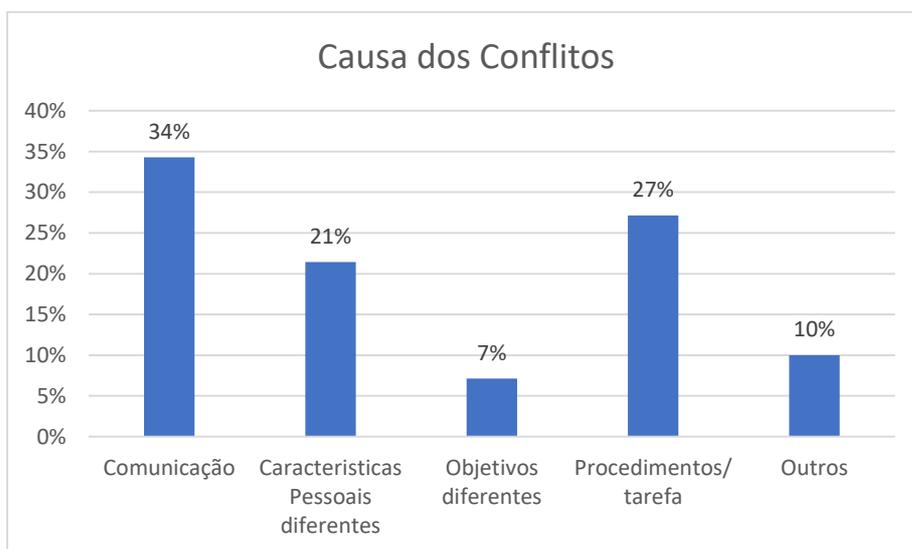
7- Como caracterizaria os conflitos na empresa que trabalha?	Quantidades
Funcionais	15
Disfuncionais	15
Total	30



Analisando o gráfico da questão 7 os resultados foram divididos, 50% responderam que os conflitos são funcionais e 50% disfuncionais.

### 8. Questão

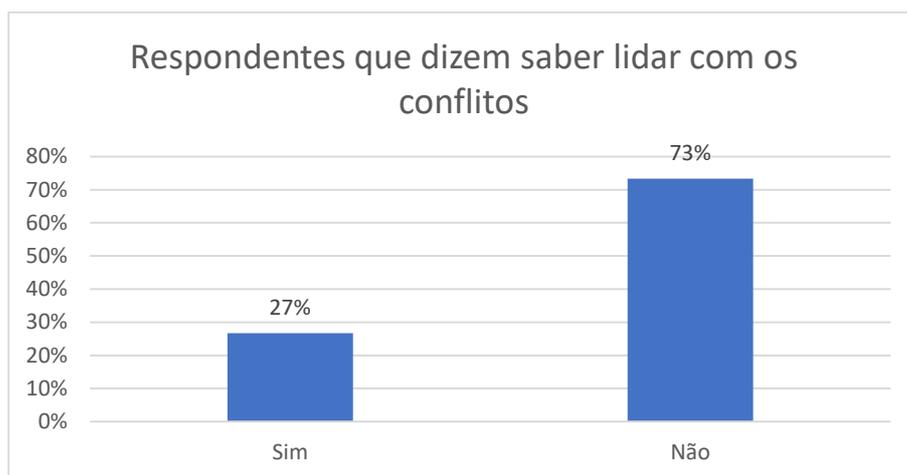
8- Na sua opinião, quais são as causas dos conflitos que ocorrem na empresa que trabalha?	Quantidades
Comunicação	24
Características Pessoais diferentes	15
Objetivos diferentes	5
Procedimentos/ tarefa	19
Outros	7
Total	70



As respostas obtidas foram 34% dos entrevistados acreditam que as causas dos conflitos são por falta de comunicação, 21% nas características pessoais, 7% nos objetivos diferentes, 27% pela falta de treinamentos nos procedimentos/tarefa e 10% em outros.

### 9. Questão

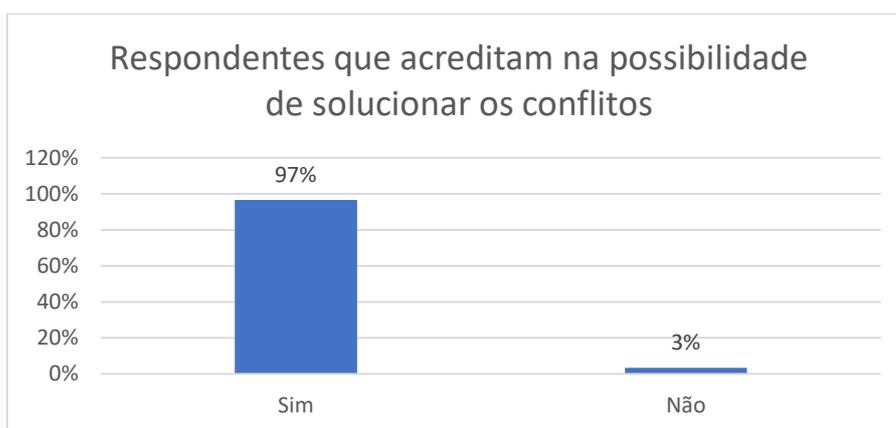
9- Você acredita que as pessoas sabem lidar com os conflitos adequadamente na empresa que você trabalha?	Quantidades
Sim	8
Não	22
Total	30



Na questão 9- 73% dos participantes responderam que as pessoas não sabem lidar com os conflitos nas empresas.

### 10. Questão

10- Você acredita que é possível solucionar os conflitos que ocorrem na empresa que você trabalha?	Quantidades
Sim	29
Não	1
Total	30



Já na questão 10 - 97% dos respondentes acreditam na possibilidade de solucionar os conflitos na empresa no qual trabalham.

## CONCLUSÕES OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os resultados da pesquisa de campo, podemos perceber com nossa amostra de 30 respondentes que: 66,7% são do sexo feminino e 33,4% do sexo masculino; 77% solteiros e 23% casados; 27% com idade de 18 a 23 anos; 40% com idade de 24 a 29; 23% com idade de 30 a 35; 7% com idade de 36 a 41; 0% com idade de 42 a 47 e 3% com idade de 48 a 53 anos de idade. Dos respondentes cursando o ensino superior são 60%; possuem a graduação superior completa são 33%; o ensino médio completo são 7%.

Trabalham em empresa com até 20 funcionários são 30% dos respondentes; em empresas de 21 a 50 funcionários são 27%; 13% em empresas de 51 a 100 funcionários; de 101 a 200 funcionários foram 13% e com mais de 200 funcionários foram 17%.

Metade dos respondentes assinalaram que os conflitos são funcionais e a outra metade disfuncional.

Na pesquisa analisamos que a causa dos conflitos mais considerada foi a falta de comunicação que obteve 34%, 21% características pessoais, 7% objetivos pessoais, 27% procedimentos/tarefa e 10% outros. Dos respondentes da pesquisa 73% responderam que as pessoas não sabem lidar com os conflitos, já 27% responderam saber lidar, as considerações finais foram de 97% dos entrevistados acreditam na possibilidade de solucionar os conflitos na empresa.

Desta forma, podemos concluir que a grande maioria dos respondentes acredita que é possível solucionar os conflitos na empresa, visto que entendem tratar-se de problemas de comunicação. Podendo a empresa para isso, criar estratégias de comunicação interna e ações de treinamento e capacitação de relações humanas, trabalhando desta forma, preventivamente no surgimento de conflitos organizacionais.

Outra possibilidade de prevenção de conflitos organizacionais seria trabalhar algumas competências nas lideranças, tais como: negociação, resolução de problemas, comunicação interpessoal e mediação de conflito.

Os líderes são a ponte que liga a equipe, o cliente, fornecedores, etc. Têm de buscar diálogo, escutar com atenção e considerar sobre tudo, previamente antes de qualquer decisão a ser tomada.

## REFERÊNCIAS

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

Marques, José Roberto. **7 Passos Para Resolver Conflitos Internos**. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/7-passos-para-resolver-conflitos-internos>>. Acesso em: 15 de abr.de 2019

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassem M. El. **Administração de Conflito**: coleção Gestão de Empresarial. p. 47-48.

NETO, Álvaro F. F. **Gestão de Conflitos**, 2005. p. 7-9.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. p. 437.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. p. 438.