

Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo

Humberto Medrado Gomes Ferreira

Centro Universitário de Volta Redonda - UniFOA

RESUMO

O propósito deste artigo é investigar o papel da liderança na administração de conflitos, como este processo é percebido pelos colaboradores, e seus impactos para o desempenho organizacional. Primeiramente, revisam-se os fundamentos teóricos referentes ao tema. A seguir, demonstram-se os objetivos propostos pela pesquisa, assim como a metodologia utilizada. Finalmente, os resultados sugerem que a capacidade da liderança enquanto gestor das emoções do grupo é fator fundamental para o sucesso das organizações e para a melhoria do relacionamento funcional, estando diretamente associada à capacidade do líder enquanto gestor organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas.Liderança.Equipes.Conflito.

1 - INTRODUÇÃO

Os imperativos da competitividade, com a abertura da economia a partir do início dos anos 90 no Brasil, incitaram uma reorganização dos processos organizacionais, que levaram, como implicação, mudanças nos perfis e comportamentos funcionais. Este processo é pano de fundo para a disseminação e surgimento de conflitos em equipes de trabalho.

O gerenciamento dos conflitos organizacionais envolve o diagnóstico dos processos que os envolvem, podendo ser percebidos como prejudiciais às organizações, pois podem criar um ambiente organizacional desequilibrado, fruto da criação de situações hostis e sentimentos de desconfiança por parte das pessoas (RAHIM. 2002).

Os conflitos, muitas vezes, não são interpretados sob a ótica positiva, criação de oportunidade de correção de processos organizacionais que podem parecer funcionar a contento. Segundo Robert Bacal (2004), conflitos que ocorrem em organizações, não necessariamente, têm que ser destrutivos, contudo, um gerenciamento eficaz deste processo, requer que todas as partes envolvidas conheçam a natureza do conflito dentro do ambiente organizacional.

Segundo Robbins (2002), as evidências indicam que enquanto os conflitos de relacionamento, na maioria das vezes, são prejudiciais aos grupos ou organizações, baixos níveis de conflito de processo – condução racional de uma atividade; e tarefa – execução de um trabalho específico; no geral, são benéficos. Uma vez que um grande número de pessoas parece ter dificuldade de pensar em conflitos como algo positivo. Pesquisas realizadas por Robbins apontaram para a comunicação como a principal fonte de conflitos no trabalho. No ambiente organizacional, os conflitos podem surgir tanto dos relacionamentos estruturais quanto de diferenças pessoais.

Bacal (2004), considera que a chave para as organizações bem sucedidas, não passa por estruturas bem definidas ou métodos, mas sim por criatividade, responsabilidade e adaptabilidade. Neste sentido, a organização bem sucedida precisa dos processos de conflito, para que visões divergentes sejam colocadas de forma aparente, e novos modos de fazer as coisas sejam estimulados.

2 - O PROBLEMA

As metas corporativas vêm se transformando ao longo do tempo, à medida que novas tendências mundiais se fazem crescentes no ambiente das organizações, na busca incessante pela excelência de serviços, pelo aumento da rentabilidade e, principalmente, pela sobrevivência em um universo altamente competitivo.

No mundo organizacional, vemos que a eficácia para obtenção dos resultados associa-se a competição, e as equipes surgiram como forma de rápida resposta e adaptação a estas necessidades.

É critério de avaliação e caráter precípuo para a perfeita compreensão do trabalho, o entendimento e a compreensão do processo de conflito e suas variáveis emocionais coligadas, fator este, muitas vezes originados da postura da liderança na gestão destas emoções.

3 - REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica se compõe de quatro principais temas: definição de equipes; competência emocional, teorias de conflito e o papel da liderança neste processo, ambas associadas a questões relativas ao gerenciamento das emoções no ambiente de trabalho.

3.1 - EQUIPES DE TRABALHO

Há dez anos, as pessoas não falavam em equipes. Elas existiam, mas eram convencionais, do tipo “orientadas para a função” – equipes de contabilidade, finanças, de produção e propaganda, todas compostas de especialistas nestas funções. Uma revolução nas equipes, porém, aconteceu desde aquela época. Equipes convencionais ainda existem - dependendo da amplitude de controle e necessidade de resultados da organização - mas foram suplantadas por uma infinidade de equipes de “resultado”.

Katzembach & Smith (1994) concluem que a única forma de se transformar um grupo em equipe, é através da ação disciplinada, que se manifestará através de um propósito comum, em mesmas metas de desempenho e através de uma abordagem igualitária do trabalho.

Ainda, para os mesmos autores, as equipes devem ter algumas características peculiares como papéis compartilhados, comprometimento, múltiplas funções e encorajamento para aparição de divergências e conflitos.

3.1.1– DEFINIÇÃO DE EQUIPES

Para Robbins (2002), uma equipe pode ser entendida como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando a obtenção de determinado objetivo. Por definição, equipes são pessoas trabalhando juntas e que têm em comum um elemento de identidade, de natureza simbólica, que as une, estando estas pessoas próximas ou não. Este elemento de identidade se revela nas normas, nos processos, nos objetivos, na situação e na causa (VERGARA, 1999).

Uma dúzia de pessoas num bar, por obra do acaso, não é um grupo, embora possam esses indivíduos estar interagindo (conversando), ter um objetivo comum (beber e socializar-se) e ter consciência uns dos outros.

Mas coloquemos essas mesmas pessoas numa situação de emergência – como um incêndio no bar – então aquela coleção de pessoas, formadas ao acaso, irá tornar-se um grupo, começará a ter alguma identidade coletiva. [...] Objetivos comuns, critérios definidos de associação, hierarquias predeterminadas não são suficientes sem esta percepção – de ver-se como membro de um grupo – por parte dos membros (CHARLES HANDY, 1978, p.150).

3.1.2 - A DIVERSIDADE DENTRO DAS EQUIPES DE TRABALHO

Diferenças entre as pessoas sempre existiram, e se impuseram como uma dificuldade para os propósitos e tentativas de unificação de atividade laboral, mesmo com a tentativa de se apaziguar diferenças em benefício de um bem comum. Esse processo, de diversidade, é também fator gerador de conflitos no ambiente de trabalho.

Essa diversidade tem um efeito dúbio. Ela pode por um lado reforçar as identidades sociais de força de trabalho, mas pode, certamente, fornecer um obstáculo poderoso para a formação de equipes multifuncionais.

Tabela 1 – Vantagens e Desvantagens da Diversidade

Vantagens da diversidade	Desvantagens da diversidade
Perspectivas múltiplas	Ambigüidade
Maior abertura para novas idéias	Complexidade
Interpretações múltiplas	Confusão
Aumento da criatividade	Deficiência de comunicação
Aumento da flexibilidade	Dificuldade de chegar a um acordo

Fonte: N.J.Adler, International Dimensions Of Organizational Behavior, 3.ed. Adaptado de Robbins, Comportamento Organizacional

4 - LIDERANÇA

4.1.1 - DEFINIÇÃO

A maioria das pessoas encontra muita dificuldade para expressar o que quer dizer exatamente com a palavra liderança, e as definições comumente apresentadas, muitas vezes entram em desacordo.

O conceito de liderança tem hoje uma concepção diferente do que havia tradicionalmente na história do pensamento. Platão (*apud* Marisa Carvalho, 2003) nos textos da *República*, configura o líder como guardião do Estado. Aristóteles (*apud* Marisa Carvalho, 2003), nos

textos de *Política* enfatiza as qualidades naturais, ou seja, uns são predestinados a obedecer e outros a mandar.

Para Robbins (2002), liderança “é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos organizacionais”.

4.1.2 ABORDAGENS SOBRE AS TEORIAS DE LIDERANÇA

Dentre toda literatura abrangente e extensa que se refere às abordagens sobre teorias da administração, este estudo fará referência a duas das teorias mais recentes sobre liderança, procurando contextualizar os aspectos mais relevantes das teorias propostas por Hersey e Blanchard e Blake e Mouton.

A teoria desenvolvida por Hersey e Blanchard (1969), trouxe aspectos vinculados aos estilos de liderança no que tange ao relacionamento interpessoal e cumprimento de tarefas como objetivos principais das organizações.

“O modelo de Hersey e Blanchard, indica que o fator mais importante entre os que influem na seleção de um estilo de liderança é o nível de maturidade de um subordinado. Essa maturidade é a combinação específica da tarefa, da atitude profissional de um empregado e seu compromisso com as metas das organizações” (SOTO, 2002, pág 223). Estas variáveis criam o modelo situacional ou contingencial de liderança, proposto por Hersey e Blanchard que levava em consideração as seguintes características sobre as quais deveriam estar refletidas os perfis comportamentais de liderança na sua forma de gestão de pessoas:

- Como condutor do processo organizacional
- Como treinador de pessoas
- Como participante ativo no processo organizacional
- Como delegador de tarefas

5 - TEORIAS DE CONFLITO

Organizações criam descrições de cargos, equipes especializadas de trabalho, fronteiras jurisdicionais e relacionamentos de poder, com a intenção de facilitar a comunicação. Mas, ao contrário, fazendo isso, separam as pessoas e criam o potencial para conflito.

O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não de conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção de sua existência, costuma-se estabelecer que ele não existe. Outros aspectos comuns nas definições são a oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação. Esses fatores estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do processo de conflito.

Robbins (2002) define conflito como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Essa definição é ampla. Descreve o ponto em qualquer atividade quando a integração funcional está no limiar para se tornar um conflito entre as partes envolvidas. Engloba um amplo escopo de conflitos experimentados pelas pessoas nas organizações, tais como:

incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretação dos fatos, desacordos baseados nas expectativas de comportamento.

Há duas visões para avaliação do processo de conflito, segundo Bacal (2004), a boa e a ruim.

A visão negativa sugere que conflito pode provocar reações distintas no âmbito das organizações. Ela diz respeito à noção de que as organizações são criadas para atingir objetivos e metas, com perfeita definição sobre tarefas, responsabilidades, autoridade e outras funções e que, nesta formação, poderão surgir processos de conflito.

A visão positiva, diz respeito ao aspecto questionador dos processos de conflito, como forma de estímulo aos membros da organização para incrementar seus conhecimentos e habilidades, bem como contribuir para processos inovadores dentro de suas organizações.

Os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e inovação e encorajam interesses e a curiosidade entre membros de equipes, fornecem meios pelos quais os problemas podem ser manifestados, diminuindo tensões, e fomentam um ambiente de auto-avaliação e mudança (Bacal 2004).

Pesquisas revelam que há três tipos de conflitos: de tarefa, de relacionamento e de processo.

- O conflito de tarefa está relacionado ao conteúdo do trabalho e metas estipuladas para o trabalho;
- O conflito de relacionamento envolve situações complexas, movidas por diferentes motivos e preocupações, sobre metas pessoais dos indivíduos, o relacionamento destes com outras pessoas e as metas de outras pessoas e;
- O conflito de processo está relacionado ao fato de como o trabalho é executado.

Os processos de conflito que envolvem desempenho e performance da equipe, são originários da distribuição de tarefas, podendo, posteriormente, evoluir para um caso mais amplo de conflitos de relacionamentos entre os membros das organizações, podendo comprometer a estrutura do processo e seus procedimentos.

5.1 – CONSEQUÊNCIAS FUNCIONAIS E DISFUNCIONAIS DO CONFLITO

Nos modelos de gestão clássicos, o conflito era tido como algo prejudicial à organização sendo, na maioria das vezes, ignorada. No entanto, tendências contemporâneas visualizam-no como um fenômeno inevitável e que está presente nas organizações. Porém, acredita-se que o mesmo deva ser gerenciado adequadamente para promover mudanças no ambiente de trabalho.

O conflito funcional ocorre quando os interesses da organização são atendidos, como resultado de disputa ou desacordo. O conflito disfuncional ocorre quando a disputa ou desacordo prejudica a organização.

O conflito funcional promove maiores níveis de desempenho por meios como: aumento da motivação, habilidades em resolver problemas, criatividade, mudança construtiva.

O conflito disfuncional é destrutivo em muitos aspectos, como desperdício de tempo, colocação do bem-estar pessoal acima dos interesses da empresa.

O conflito pode desperdiçar tempo e energia, desviando as pessoas do caminho para alcançar metas importantes. Não é incomum, para dois gerentes em conflito, perderem tempo trocando *e-mails* provocando situações específicas de disputa.

6 - EMOÇÕES

6.1 - DEFINIÇÃO

A emoção é conhecida, geralmente, com os termos sentimento ou estado de ânimo. Para Soto (2005) a emoção é um estado interno – fisiológico e mental – do organismo que pode ser analisado a partir de uma dupla perspectiva provocada pela resposta interna do sujeito diante de um estímulo percebido como agradável ou desagradável.

A relevância da compreensão do processo de conflito interpessoal nas equipes e nas organizações se dá a partir do ponto em que as reações emocionais sejam reconhecidas como importante fator no processo de decisão das organizações, no momento em que se saiba retirar deste processo, a emoção como elemento de interferência no julgamento das decisões da equipe (KIDA at al, 2001).

Para Madrigal (2003), a emoção é o componente principal das vidas das pessoas. Emoções não variam somente em tipos, mas também em intensidade. E esta intensidade emocional é a mola propulsora para o entendimento de como comportamentos e sentimentos são influenciados fortemente pelas emoções.

A dimensão afetiva é central no desenvolvimento de todo ser humano, assim como na formação de uma equipe.

6.2 - COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS BÁSICAS DO LÍDER

Um novo conceito de gestão emocional é dado pela competência emocional. Por competência emocional entende-se a capacidade do indivíduo em gerir as suas próprias emoções e também gerir as emoções da equipe (GOLEMAN, 2001).

Segundo Goleman (2001), estas competências podem ser divididas em:

- **Autopercepção:** Saber o que estamos sentindo num determinado momento e utilizar as preferências que guiam nossa tomada de decisão; fazer uma avaliação precisa e realista de nossas próprias capacidades e possuir uma sensação bem fundamentada de autoconfiança.
- **Auto-regulamentação:** Lidar com as próprias emoções de forma que facilitem a tarefa que temos pela frente, em vez de interferir com ela; ser consciencioso e adiar a recompensa a fim de perseguir as metas; recuperarmo-nos bem de aflições emocionais.
- **Motivação:** Utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas, a fim de nos ajudar a ter iniciativa e sermos altamente eficazes, e a perseverarmos diante de reveses e frustrações.

- Empatia: Presentir o que as pessoas estão sentindo, ser capaz de assumir sua perspectiva e cultivar o *rappor*t e a sintonia com ampla diversidade de pessoas.
- Habilidades sociais: Lidar bem com as emoções nos relacionamentos e ler com precisão situações sociais e redes; interagir com facilidade; utilizar essas habilidades para liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação e o trabalho em equipe.

6.2.1 – IMPORTÂNCIA DA I.E. NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Pela definição, inteligência envolve equilíbrio e conhecimento de causa, fatores fortemente vinculados a capacidade de liderança, cujos processos principais de gestão de pessoas envolvem a capacidade de negociação, de influenciar e de cativar membros das equipes de trabalho, utilizando-se de padrões lingüísticos, lógico e de relacionamento interpessoal para atingir estas pessoas (GOLEMAN, 2001).

Para Daniel Goleman (2001), inteligência emocional, refere-se à 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, utilizando os sentimentos para guiar o pensamento e a ação.

6.2.2 – O LÍDER COMO GESTOR DAS EMOÇÕES DAS EQUIPES

É cada vez mais importante a participação da liderança na administração das emoções no ambiente corporativo. Esta importância está associada ao fato de que pessoas são os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo, pois pensam, agem e monitoram seus procedimentos levando em consideração o ambiente em que vivem.

O líder atua em uma organização, tal qual em uma família. É designado gestor e precisa conscientizar-se da sua importância à medida que executa ações que são aceitas por todos os membros (GOLEMAN, 1999).

A idéia da evolução da liderança como gestor das emoções, criando o gerente emocional é defendida por Pescosolido. Como argumento desta premissa, o autor explica que esta forma emergente de liderança requer que o gestor ajude a equipe a resolver seus problemas, com bom senso, administrando suas reações em cada situação Pescosolido (2002).

Diversas teorias de conflito têm nos mostrado diferentes tipos de componentes neste processo, como o comportamento do indivíduo, características das equipes com relação a seus líderes e a forma pela qual estes gerenciam as emoções dos membros destas equipes. Pelo fato das teorias de liderança estarem, historicamente, focadas em resultado e tarefas, as modernas práticas de gestão de pessoas, relacionam os estados afetivos associados a estas variáveis como fatores condicionantes para avaliação da performance organizacional e da liderança (PESCOSOLIDO, 2002).

Os eventos afetivos são avaliados levando-se em consideração a relevância e a importância de um evento para o bem-estar do indivíduo. “Pesquisas sobre comportamento, reconheceram as reações, baseadas em emoções, como um componente fundamental para o sucesso organizacional” (KIDA et al 2001). Para os mesmos autores, como reações emocionais envolvem, por exemplo, raiva, frustração e alegria, a percepção da liderança na

administração destes processos se faz de grande importância para a performance das equipes e dos indivíduos.

Para Pirola-Merlo (2002) “o gerenciamento das emoções é um importante elemento da liderança efetiva, uma vez que a afetividade é um importante mecanismo pelo qual a liderança inspiradora pode afetar a performance de uma equipe de trabalho”.

A capacidade emocional do líder assim como sua capacidade de administrar conflitos, objeto deste estudo, é determinada por suas habilidades individuais e capacidade de influenciar os membros de sua equipe de trabalho. Por inteligência emocional especificamente aplicada ao trabalho, entende-se a capacidade primordial de saber se relacionar, em contraponto a exclusividade premissa de conhecer bem o que se faz (GOLEMAN 2001).

Segundo Quinn (2003), as responsabilidades gerenciais dependem do nível de hierarquia organizacional em que se situam, pois à medida que vão sendo promovidos de um escalão organizacional para outro, os gerentes têm que identificar quais comportamentos precisam ser aprendidos e quais terão que ser remodelados uma vez que compreender as similaridades e diferenças entre os cargos dos vários patamares hierárquicos pode servir de ponto de apoio para que os indivíduos cresçam e se desenvolvam por ocasião dessas transições. Para o mesmo autor, sem o aprendizado do que envolve a complexidade comportamental, as virtudes do profissional podem tornar-se justamente as causas de seu fracasso.

7 MODELO E OBJETIVO

O principal objetivo deste trabalho foi:

- 1 - Examinar a consequência do processo de conflito com a participação ativa ou passiva do líder e seu resultado para o desempenho das equipes

8 - METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DO TRABALHO

O método utilizado foi estritamente qualitativo, pois segundo Heloísa Martins (2004), a metodologia qualitativa, mais do que qualquer outra, levanta questões éticas, principalmente, devido à proximidade entre pesquisador e pesquisados.

As principais características desta pesquisa, segundo NEVES (1996), pode ser dada por:

- 1- Ambiente natural como fonte direta de dados
- 2- Caráter descritivo
- 3- O significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida como preocupação do pesquisador
- 4- Enfoque indutivo

Inicialmente foram escolhidos os instrumentos e forma de aplicação. A seguir, foi efetuada uma visita a cada organização para coleta dos dados através de entrevista presencial, que foi conduzida de forma imparcial, não gravada, por sugestão dos entrevistados, e descritas manualmente pelo entrevistador em condições literais, de expressão dos sentimentos e colocações acerca dos objetivos deste estudo. A forma transparente como o processo foi conduzido, parece ter contribuído para que os entrevistados usassem de toda sinceridade e espírito de colaboração, fazendo, por vezes, de “divã organizacional”, os momentos das entrevistas, não temendo represálias por parte da empresa.

O público-alvo da pesquisa foi formado por trabalhadores de empresas privadas e uma empresa do setor público, dos seguintes setores de serviços, e-business, hospitalar – público e privado.

Com o objetivo de delimitar a composição da amostra, procurou-se obter uma homogeneidade entre os entrevistados, restringindo a população a cargos e funções em suas respectivas organizações, aos setores Financeiro, Administrativo, RH e Operações.

Procurou-se entrevistados maiores de 21 anos com, no mínimo, ensino médio completo e que, por instituição deste pesquisador, conhecesse o que é uma equipe, sentir-se membro de uma delas e que tivessem uma liderança explícita e reconhecida pela figura de um gerente ou diretor, que não foram objeto das entrevistas.

Os entrevistadores foram selecionados pelas respectivas direções, pelo tempo de serviço em cada empresa e por fazerem parte de equipes atuando juntos há, no mínimo, um ano.

A amostra é considerada não probabilística, pois, segundo Mattar (1999), é impossível conhecer todos os elementos da população e, por conseguinte, nem todos os indivíduos da população, têm a mesma chance de serem selecionados.

Pela classificação do mesmo autor, ainda pode-se dizer que a seleção da amostra foi por conveniência do pesquisador, que procurou empresas que se enquadravam nas características desejadas e solicitou a seus funcionários que respondessem a entrevista.

Cabe ressaltar que tanto as empresas quanto os entrevistados, pediram para não ter o seu nome divulgado.

Tabela 3 - Descrição dos grupos observados

Código Empresa	HMP	LAC	W	SMH
Ramo de Atuação	saúde	Serviços/saúde	e-business	saúde
Qtde de Entrevistas	7	16	22	4
Nº equipes	2	3	6	1
Gênero do Grupo	FMFF/MFF/	FFFF/FMF MFFF/FFMF	FFFM/MFFF/FF MMMMFFFM FMFF	MFFF
Setores pesquisados	Fin(4) ; Adm (3)	Fin(7) ; Adm (5); Oper (4)	Fin(4) ; Adm (4); Oper (14)	Fin(4)
Média Idade	36 anos	30 anos	28 anos	33 anos
Escolaridade	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Superior	Ensino Médio

Em cada empresa foi apresentado o objetivo do trabalho e o questionário. Foi colocado de forma clara como seria a condução do processo, com o entrevistador sugerindo, ao final de cada entrevista, que o entrevistado avaliasse as proposições assinaladas, o que não foi realizado por nenhum dos entrevistados.

Houve um aproveitamento de 100% das entrevistas, dado pelo caráter qualitativo da pesquisa e compromisso das empresas e entrevistados com o propósito do trabalho, com agendamento prévio das entrevistas o que não alterou a rotina de trabalho das organizações e contribuiu, substancialmente, para o aproveitamento integral destas.

Cada colaborador foi convidado para uma entrevista, cujos dados foram coletados a partir de questionário estruturado – apêndice A.

O questionário deste trabalho se referiu à observação *in loco* e entrevistas com membros de equipes de trabalho, realizado dentro das organizações, em espaço reservado e privativo, para que os respondentes pudessem se sentir confortáveis e creditassem ao trabalho a validade qualitativa para pesquisa que esperava obter-se.

9 - RESULTADOS

As proposições que compõem o referido trabalho foram provenientes das seguintes ações:

1 – Mapear eventos relacionados ao surgimento do processo de conflito em suas raízes organizacionais e suas respectivas conseqüências, avaliados no questionário pela pergunta número 1, subitens **a** – descrição do relacionamento entre as pessoas, **b** – se houve algum tipo de conflito e **c** - narrativa deste tipo de desentendimento.

Durante a entrevista, objeto de avaliação da questão número 1, foi solicitado pelo entrevistador a descrição de situações dentro das organizações nas quais houvesse indícios de processo de conflito e se entre as pessoas das equipes, havia tido algum desentendimento.

2 - Nas afirmações objeto da investigação das questões 2, subitens **a** – descrição da sensação vivida pelo entrevistado quando do processo de conflito e **b** – tentativa de percepção da mesma sensação quando experimentada por outra(s) pessoa(s), o entrevistador procurou obter a descrição de como as emoções influenciam o processo de conflito.

3 - Relacionar os aspectos do surgimento do processo de conflito com base na atuação da liderança de forma ativa ou passiva, conforme a percepção dos membros de cada grupo entrevistado, bem como buscar a descrição de comportamentos que poderiam ser esperados do líder para lidar com situações de conflito e que foram objeto de investigação da questão número 4, subitens **a** – participação do líder no processo de conflito, **b** – atitudes tomadas pelo líder para resolver a situação, **c** – se estas atitudes foram benéficas ou não, **d** – qual a contribuição do papel do líder para o surgimento deste processo, e **e** – qual o comportamento do líder para lidar com processos de conflito.

Nesta parte da entrevista, procurou-se investigar se o líder da equipe teve algum papel para o surgimento do processo de conflito, de que forma – ativa ou passiva – o exercício da liderança contribui para o surgimento deste processo e quais comportamentos seriam importantes para o exercício da liderança.

4 – Como resultado final da análise investigativa, procurou-se descrever qual (is) o (s) impacto (s) para a produtividade do indivíduo após as descrições dos eventos que geram conflitos, as emoções correlacionadas a este processo e seu comportamento frente aos processos de conflito e atitudes do líder.

Tabela 4 – Emoções e seus impactos para a produtividade do indivíduo

Impacto na Produtividade			
Tema Preliminar	Categoria Final	Exemplo	Empresa
Falta de reconhecimento por uma atividade executada.	Alta rotatividade	“Aproveito para mandar currículo”	W
		“Fazer meu trabalho bem, só interessa a mim”.	LAC
Desejo de deixar correr solto o trabalho, atrasando tarefas, comprometendo a eficácia do trabalho.	Sabotagem ao trabalho	“Tomo café, faço as coisas mais devagar que o normal”.	W
		“Deixo acontecer para ver no que vai dar. As pessoas tem que ser responsáveis”.	LAC
Pessoas entram e saem da empresa, não cria um vínculo de identidade organizacional;	Perda de sinergia pela redução da cooperação	“Hoje é uma pessoa que tenho que treinar, amanhã outra...”.	W
		“Nem todo mundo se identifica com a empresa. Trabalhamos por trabalhar e termos dinheiro para pagar nossas contas”.	LAC
Adota uma postura alienada ao trabalho	Redução do comprometimento com a equipe	“Me pergunto às vezes, o que eu estou fazendo aqui”.	W
		“Meu corpo está aqui. Minha cabeça, bem longe, em outro lugar”.	SMH
Ausência de perspectivas de valorização do trabalho.	Desejo de mudança	“Não tenho mais vontade de vestir a camisa da empresa”.	W
		“Quero mais do que me dão aqui. Se não me valorizam, vou atrás do que será melhor para mim”.	SMH
Falta de integração entre os membros das equipes;	Redução do envolvimento com o trabalho	“A manutenção do <i>status</i> , quando relacionado ao cargo, fala mais alto do que a execução correta dos trabalhos”.	W

		“Onde tem muita mulher tem confusão. É uma querendo aparecer mais do que a outra”.	LAC
Falta de motivação para o trabalho	Terrorismo gerencial, o que estimula o desejo de sair da empresa.	“Domingo a noite entro em depressão só de imaginar ir para o trabalho”.	W

10 - CONCLUSÕES

De todas as variáveis administrativas que as teorias nos mostram como: administrar tarefas, ambiente, tecnologia e estrutura; a maior delas, gestão de pessoas, é das mais difíceis e relevantes para o estudo do processo de conflito.

Vale reiterar a importância do estudo da Administração como ciência social, aqui evidenciada pelo estilo contemporâneo da Administração, que compreende a moderna gestão de pessoas, através de percepção de que os recursos, ditos humanos, são relevantes para o sucesso de toda organização.

Foi utilizado o método da observação e sem obstruções – trabalho específico de entrevista e avaliação das sensibilidades do entrevistado, que possibilitou a captura das sensações e dinâmicas típicas de conflitos – quando houve.

Apenas pelo fato de existirem pessoas como componentes principais das organizações, conflitos estão intimamente relacionados ao processo de gestão, aqui representado pela figura do líder como gestor emocional.

Com base no exposto e considerando-se as amostras e peculiaridades da pesquisa, este trabalho conclui que:

1 - É de fato verdade que o conflito é parte inerente de qualquer equipe ou organização. Percebe-se o conflito de forma direta – quando manifestado pelo membro da equipe, e indireta – quando, sutilmente colocado por frases que denotam raiva ou tristeza. Pode não ser possível eliminá-lo completamente, mas pode ser tratado de forma a fazer de algo aparentemente negativo, uma fonte de entendimento organizacional, de ajustes operacionais e cooperação com foco no resultado e na competente administração de pessoas.

2 - Todos os conflitos mostraram-se disfuncionais, alterando a rotina das empresas e distorcendo o ambiente de trabalho, sendo uma das principais responsabilidades dos gestores a de manter sua intensidade a mais baixa possível sob pena de prejuízos individuais e organizacionais.

3 – É alto e relevante o impacto do líder como gestor emocional dos membros de uma equipe, como reflexo direto de suas atitudes e até mesmo indireto destas, visto que sua omissão também caracteriza combustível para fomentar processos de conflito à medida que as pessoas se sentem livres para tomar decisões por si próprias. Sob este aspecto, a competência emocional do líder torna-se fundamental na gestão deste processo.

4 - A lista de aspectos emocionais e situacionais associados aos conflitos e que impelem a várias reações demonstrou-se alarmante. Os situacionais, como o aumento da rotatividade, a redução da satisfação dos funcionários, as ineficiências entre as unidades de trabalho, sabotagem, as queixas trabalhistas, tendências a boicotes e redução do empenho, não são objetos de tratamento por parte dos líderes. Os emocionais, raiva, tristeza, depressão, medo, decepção e ausência de emoções (neutro), que, muitas das vezes, são o ponto de partida para males físicos e psicológicos, são desconhecidos ou pouco avaliados pelos líderes. Em empresas cujo foco principal é o resultado – exclusivamente - em contraponto a busca do resultado através de pessoas e atendendo às expectativas destas, como as avaliadas neste estudo, tais proposições encontram-se dentro de um perfil organizacional que privilegia a lucratividade em detrimento do conhecimento, monitoramento e ajuste das necessidades dos indivíduos.

4 – Para um bom líder construir e manter uma equipe bem coordenada deve-se ter noção de que o conflito trabalha contra esse objetivo. Em uma equipe de trabalho bem sucedida, onde cada membro conhece seu papel, apóia o colega de trabalho e que funciona a contento, o todo se torna maior que a soma das partes. Este estudo conclui também que a grande maioria das empresas extrapola o limite de saturação funcional a partir do momento em que distribui mais tarefas do que aquelas previamente acordadas quando da contratação e ingresso do funcionário. O que em um primeiro momento se traduz pelo conformismo, passando à indignação e posteriormente à vontade de sair da empresa.

11 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BACAL, R. **Organizational Conflict – The good, the bad, and the ugly**. In: The Journal for Quality & Participation. EUA. 2004.
- BOLT, J. **Desenvolvendo líderes tridimensionais**. In: DRUCKER, P. Líder do Futuro. São Paulo: Futura, 1995.
- CARVALHO, Marisa. **Relação Conceitual – Visão de Liderança e Inteligência Múltiplas**. Brasil : Tese de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina. 2003.
- EDMONSON, Amy. **Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams**. Journal of Management Studies. September, 2003.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HERSEY, Paul ; BLANCHARD, Kenneth H.. **Psicologia Para Administradores**, São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1982.
- JEHN, Karen. **A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups**. EUA: Setembro, 1997.
- KATZENBACH, John e SMITH, Douglas. **A Força e o Poder das Equipes**. São Paulo: Makron, 1994.
- KIDA, THOMAS at al. **The Influence of Affect on Managers Capital-Budgeting Decisions**. In Contemporary Accounting Research. Canada, 2001.
- MADRIGAL, Robert. **Exploring Subjective Emotional Intensity: Antecedents and Postconsumption Consequences**. In Advances in Consumer Research. Vol.30. EUA: 2003.
- MARTINS, HELOÍSA SOUZA. **Metodologia Qualitativa de Pesquisa**. São Paulo. **Revista Educação e Pesquisa da USP/SP**. Vol 30.
- NEVES, JOSÉ LUIZ. **Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades**. São Paulo. Caderno de Pesquisas em Administração. Vol.1.
- PESCOSOLIDO, A. **Emergent Leaders as Managers of Group Emotion**. In The Leadership Quaterly. EUA, 2002.
- PIROLA-MERLO, et al. **How Leaders Influence the impact os affective Events on Team Climate and Performance in R&D Teams**. In The Leadership Quaterly. EUA, 2002.
- RAHIM, M.A. **Toward a theory of Managing Organizational Conflict**. In The International Journal of Conflict Management, 2002.
- ROBBINS, H; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SENGE, P.M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SOTO, R. **Comportamento Organizacional, o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

ANEXO: QUESTIONÁRIO - EVENTOS GERADORES DE CONFLITOS

Objeto da Investigação - Eventos Geradores de Conflitos

1 – TIPOS DE EVENTOS QUE GERAM CONFLITO INTERPESSOAL EM EQUIPES

- 1.a) Como você descreveria o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?
- 1.b) Já houve algum tipo de desentendimento na equipe? Como você descreveria este evento?
- 1.c) Você poderia narrar algum evento que tenha gerado conflito na sua equipe?

2 – QUE (COMO) EMOÇÕES INFLUENCIAM ESSE PROCESSO?

- 2.a) Como você se sentiu durante o episódio em que o grupo passou por esta experiência?
- 2.b) Como você acredita que “fulano” se sentiu ao longo desta experiência?

3 – QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DESTES EVENTOS PARA O DESEMPENHO E ATIVIDADES DA EQUIPE?

- 3.a) Como estes eventos afetaram:
- o trabalho em equipe
 - o relacionamento entre os membros da equipe
 - o relacionamento dos membros da equipe

Com relação a outros stakeholders

- o desempenho final da equipe
- o desempenho do indivíduo

4 – QUAL O PAPEL DO LÍDER DA EQUIPE NESTES PROCESSOS?

- 4.a) O líder da equipe tem ou teve algum papel / participação neste processo?
- 4.b) Que atitudes / decisões foram tomadas pelo líder depois?
- 4.c) Elas foram benéficas? Como? Porque?
- 4.d) Na sua opinião e já tendo passado por processos de conflito, o líder contribuiu de forma contundente para o surgimento de algum processo de conflito? Como?
- 4.e) Qual sua opinião sobre o comportamento ideal do líder para lidar com processos de conflito?