



**GILBERTO PARTOS LUCA LOPES JUNIOR**

# **A INFLUÊNCIA DOS CONFLITOS INTERPESSOAIS NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO E O PAPEL DO LÍDER COMO CONCILIADOR**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gilmar José da Silva Pinto**

**Orientador**

**Curitiba - PR**

**2015**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Título: A influência dos conflitos interpessoais na motivação da equipe do projeto e o papel do líder como conciliador**

Elaborado por Gilberto Partos Luca Lopes Junior e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

Edmarson Bacelar Mota  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gilmar José da Silva Pinto  
Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Gilberto Partos Luca Lopes Junior, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP33-Curitiba (2/13) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/03/2013 a 09/05/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A influência dos Conflitos Interpessoais na Motivação da Equipe do Projeto e o Papel do Líder como Conciliador, é autêntico e original.

Curitiba, 28 de Junho de 2015.



---

Gilberto Partos Luca Lopes Junior

**Dedicatória**

Dedico esse trabalho a minha esposa Ana Luiza de Paula Xavier, minha grande incentivadora, cúmplice e companheira, tem a habilidade de me convencer de coisas que para mim não parecem possíveis, mas que depois, acabam se tornando não só possíveis, mas maravilhosas. Muito obrigado por tudo. Amor da minha vida.

## Resumo

Este trabalho buscou mostrar fatores que podem causar conflitos interpessoais em equipes de projeto, apontando, como exemplo, o problema das diferenças de experiências *lato sensu*, e das diferenças de conhecimento tecnológico entre os integrantes do time. Observou-se, depois da realização da pesquisa que as desavenças pessoais impactam drasticamente a motivação da equipe de projetos. Além disso, provou-se a importância do papel do líder como mediador das desavenças, trazendo-se, também, algumas técnicas teóricas de conciliação.

**Palavras Chave:** conflitos interpessoais, motivação, conciliação e liderança.

## Abstract

This research tried to show factors that are able to cause project team interpersonal conflicts, showing, as examples, the problem of *lato sensu* experience difference and technological knowledge differences among members of the team. It was observed, after the research conclusion, that battles drastically impact the project team motivation. In addition, it was proved, the importance of the leader role as a conflict mediation, presenting, as well, theoretical conciliation techniques.

**Key Words:** Interpersonal conflicts, motivation, conciliation and leadership.

## **Agradecimentos**

Diversas pessoas contribuíram imensamente para a realização deste trabalho. Deixo aqui meu agradecimento a todas elas, em especial:

A Gilmar José da Silva Pinto, meu orientador, pela atenção e auxílio.

Aos meus professores do curso de MBA em gerenciamento de projetos da Isae/FGV.

Aos 15 membros de empresas de Curitiba que atenciosamente responderam o questionário utilizado na pesquisa.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>11</b>
2.1. Área de Pesquisa .....	11
2.2. Perguntas.....	11
2.3. Hipótese.....	11
2.4. Objetivo Geral .....	11
2.5. Objetivos Específicos .....	12
2.6. Conflitos Interpessoais .....	12
2.7. Motivação.....	14
2.8. Exemplos de Fatores Causadores de Conflitos Interpessoais.....	19
2.8.1. Primeiro Exemplo: Diferenças de Experiências Individuais e Coletivas em Uma Equipe de Projetos.....	20
2.8.2. Segundo Exemplo: Expansão da Tecnologia em Equipes Formadas Por Pessoas de Diferentes Gerações.....	24
2.9. A Influência dos Conflitos Interpessoais na Motivação de Equipes de Projetos	28
2.10. A Impotência de Um Líder Conciliador em Uma Equipe de Projetos .....	31
2.11. Metodologia .....	36
2.11.1. Fases Da Pesquisa .....	37
2.11.1.1. Primeira Fase da Pesquisa .....	37
2.11.1.2. Segunda Fase da Pesquisa .....	38
2.11.1.3. Terceira Fase da Pesquisa.....	38
2.12. Apresentação dos Resultados.....	39
2.13. Análise dos Resultados .....	41
<b>3. CONCLUSÃO</b> .....	<b>43</b>
<b>4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS</b> .....	<b>45</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>46</b>
<b>6. ANEXOS</b> .....	<b>49</b>
6.1. Anexo I.....	49

## 1 INTRODUÇÃO

Pretendeu-se, neste trabalho, analisar a influência dos conflitos interpessoais na motivação de equipes de projetos em empresas de grande e médio porte, avaliando-se, a seguir, a importância do líder do como conciliador.

Neste diapasão, diga-se, desde já, que esta pesquisa tem relevância social, na medida em que uma empresa eficaz<sup>1</sup> gera lucro e empregos, contribuindo para o desenvolvimento do país.

E, obviamente, uma empresa eficaz pressupõe equipes de trabalho motivadas, com seus membros laborando em sincronia e harmonia.

Assim, buscou-se demonstrar, neste estudo, através de vasta pesquisa documental e pesquisa de levantamento (análise de respostas a questionários), que um dos fatores que interferem na motivação dos integrantes dos grupos de trabalho formados nas empresas são os conflitos interpessoais.

Primeiramente, estabeleceram-se os conceitos de conflitos interpessoais e de motivação.

Partindo-se destas premissas, trataram-se de alguns exemplos de problemas que podem aguçar conflitos interpessoais nas equipes.

Discutiu-se o impacto das diferenças de experiências dos integrantes de uma equipe - entendendo-as como causadoras de confrontos - em sua manutenção e funcionamento regular.

A seguir, abordou-se o peso da expansão da tecnologia em equipes formadas por pessoas de diferentes gerações.

---

<sup>1</sup> Entende-se, neste estudo, eficaz a empresa que procura desenvolver uma gestão por competências baseada no trabalho em equipe, deixando de lado o discurso, partindo para ação de fato, estruturando as ações fundamentadas na integridade; na qualidade; na orientação para resultados sem deixar de pensar nas pessoas; na comunicação eficaz; na coragem; na qualidade de vida e na humanização no trabalho e fora dele. (BRANCO, 2007)

Utilizando-se dos exemplos citados, explicou-se como os conflitos podem diretamente interferir na motivação de uma equipe de projetos.

Seguindo-se nesta mesma linha, discorreu-se acerca da importância e influência do líder em uma equipe de projetos, enfatizando seu papel como conciliador e estimulador.

Finalmente, apresentaram-se as conclusões desta pesquisa, sugerindo-se maneiras de se formar equipes harmônicas, bem como maneiras de manter seus membros motivados por longo prazo.

O objetivo primordial deste estudo científico foi ressaltar a importância de se manterem equipes equilibradas dentro de um ambiente de trabalho, mostrando, ainda, que cabe ao líder do grupo, através do uso de teorias da administração e de sua própria percepção (sensibilidade), manter seu time integrado e motivado.

A proposta foi desafiadora, já que os conflitos são inerentes aos seres humanos e não é tarefa fácil aplacar suas diferenças. Mas nem por isso, pôde-se deixar de abordar este tema que, em uma época em que predomina a discórdia, é por certo extremamente oportuno.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. Área de Pesquisa**

Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos.

### **2.2. Perguntas**

Os conflitos interpessoais influenciam na motivação da equipe de um projeto dentro de uma empresa? Pode o líder de uma equipe atuar como conciliador de conflitos a fim de influenciar a motivação de seus integrantes?

### **2.3. Hipótese**

Os conflitos interpessoais influenciam na motivação da equipe do projeto e o líder do grupo pode exercer papel de conciliador a fim de apaziguar este problema.

### **2.4. Objetivo Geral**

Identificar se os conflitos interpessoais influenciam na motivação de equipes de projeto em empresas de Curitiba (PR) e qual o papel desempenhado pelo líder nestes casos.

## 2.5. Objetivos Específicos

- Conceituar conflitos interpessoais e motivação;
- Verificar se os conflitos interpessoais influenciam na motivação de equipes de projetos em empresas selecionadas de Curitiba (PR);
- Mostrar o papel do líder da equipe de projetos como conciliador;
- Realizar pesquisas bibliográficas para identificar as melhores práticas de gestão de conflitos, as quais possam interferir de maneira positiva na motivação da equipe do projeto.

## 2.6. Conflitos Interpessoais

Um dos maiores problemas enfrentados por empresas são os conflitos interpessoais em suas equipes.

Desta forma, é importante que se conceitue conflitos interpessoais, a fim de se estabelecerem premissas para a pesquisa realizada.

Segundo RAJ et. al. (2010, apud Dinsmore, 1990, Adams e Kirchof , 1982, Verma, 1996, p. 127), conflito é o surgimento da discórdia entre indivíduos, o qual pode ser um leve desentendimento ou até mesmo uma confrontação emocional. Conflitos não podem ser evitados em um ambiente de trabalho. Quando os membros da equipe interagem, há sempre a possibilidade de conflito. De fato, é quase impossível para pessoas com experiências e formações diferentes laborar juntas, tomar decisões e tentar atingir seus objetivos sem conflito. Todavia, a pressão exercida pelo mercado exige uma equipe cada vez mais integrada.

Logo, *a priori*, conflitos interpessoais em equipes de projetos são comuns, inevitáveis e até certo ponto, desejáveis.

Conforme FALK (2000), em seu trabalho intitulado *A Competência Gerencial nos Conflitos*, explica que os conflitos também podem ser benéficos. Afirma que existe uma predisposição a se atribuir aos conflitos uma conotação negativa, relacionando-o a brigas, tensão, desavenças, etc. Contudo, o conflito não é danoso nem patológico. Faz parte da vida humana, refletindo o nível energético do sistema. Suas consequências poderão ser positivas ou negativas, destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade e da maneira como ele é tratado e resolvido.

Nesse mesmo trabalho, a autora define espécies de conflitos, descrevendo suas razões e seus níveis nas organizações, *in verbis*:

“Bowditch (1992) diz que o conflito pode ocorrer devido a uma série de razões: disputa de papéis, escassez de recursos, mal-entendidos, diferenciação de tarefas e orientações diferentes em relação a tempo estrutura e relações interpessoais. Entretanto, o conflito não é necessariamente disfuncional. O conflito pode levar a ideias sobre novas abordagens aos processos organizacionais. O conflito também ocorre em diversos níveis: latente, percebido, sentido, manifestado e o desfecho. O conflito latente se refere à fonte do conflito, tal como o conflito de papéis ou competição por recursos escassos. A suposição é que, devido a certas condições anteriores, o conflito “deveria” ocorrer (Chiavenato, 1994).

O conflito percebido é a conclusão de que há um conflito, porém nenhuma das partes se incomoda com isso.

**O conflito sentido costuma ter como resultado a tensão e o estresse. [grifo meu]**

O conflito manifestado é parecido com o sentido, a diferença é que o primeiro envolve comportamentos declaradamente agressivos.

O desfecho do conflito, ou resultado, se o conflito tiver sido efetivamente solucionado, pode levar a uma satisfação maior entre os participantes, num clima mais harmonioso. Se o conflito não tiver sido resolvido, o que pode parecer uma solução satisfatória, poderá ser apenas um dos níveis anteriores do conflito.”

(FALK, 2000, p. 29)

Destarte, se o conflito interpessoal nem sempre tem impacto negativo nas equipes, deve-se esclarecer que este trabalho utilizará o termo conflito como sinônimo de conflito sentido, ou seja, aquele que, como acima explicado, causa tensão e estresse.

## 2.7. Motivação

Seguindo-se a conceituação de pontos básicos desta pesquisa, deve-se definir motivação.

De acordo com RAJ et. al. (2010), em sua obra chamada Gerenciamento de Pessoas em Projetos:

“Todo comportamento humano é motivado, mas não podemos confundir estímulo com motivação. No primeiro caso, não há envolvimento do eu interior, o indivíduo age levado por pressões externas: ganhar comissões, obter certas vantagens ou evitar punições. Na motivação, ao contrário, o eu interior está envolvido e a pessoa age impelida por uma força interna, porque gosta e quer.

Quando estimuladas, as pessoas agem de forma a responder o estímulo do fator externo. Já as pessoas motivadas, não necessitam desses impulsos e sentem vontade de executar as tarefas. A partir disso, podemos afirmar que se a motivação está relacionada com o eu interior, o que motiva uma pessoa não necessariamente motiva a outra.”

(RAJ et. al., 2010, p. 148)

Logo, com o autor supracitado, a motivação, diferentemente do estímulo, é um fator intrínseco.

Como MAXIMIANO (2002, p. 156), em sua obra relacionada à equipes de projeto, pode-se dizer que “motivação é o estado psicológico de quem tem interesse em realizar as tarefas e os objetivos do projeto ou que deseja integrar a equipe do projeto. Uma pessoa motivada mostra disposição para fazer o esforço necessário à realização das tarefas”.

O tema da motivação é muito discutido na bibliografia que trata de equipes de projetos. A matéria é tão importante e tão debatida que existem diferentes teorias que buscam defini-la, mostrando como ela se expressa nos indivíduos.

Somente para se ilustrar e aprofundar um pouco o tema, trazem-se aqui as quatro principais teorias acerca da motivação encontradas em teorias especializadas.

BOOG G. e BOOG M. (2012) analisam a primeira delas, a Teoria das necessidades de Maslow:

“Somos seres de muitas carências, que Abraham Maslow classificou em cinco níveis: básicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização. Observem que a sequência destas necessidades é importante, como se vê no esquema a seguir:



A motivação surge das “necessidades insatisfeitas”. Quando estamos satisfeitos, por exemplo, após um belo almoço, não temos a mínima motivação para comer mais nada, pois essa necessidade está atendida. Assim, a chave, o código, para se entender a motivação vem da identificação das necessidades insatisfeitas. Isso vale tanto para o líder, que deve conhecer as necessidades de seu pessoal, como para a análise que fazemos de nós mesmos.

As necessidades mais fundamentais, ligadas a nossa sobrevivência, são denominadas de básica. Incluem alimento, água, ar, sono, abrigo etc. Sem estarem atendidas, a pessoa morre.

Quando as necessidades básicas estão razoavelmente satisfeitas, surgem as de segurança, que visam assegurar o atendimento continuado das necessidades básicas. Incluem as ‘reservas’ de alimento, de poupança etc. As necessidades básicas e de segurança são individuais.

Quando estas estão atendidas, surgem as necessidades sociais, ou seja, a pessoa quer fazer parte de um grupo, de uma comunidade, sentir-se membro de uma organização de uma família, de uma escola, de uma religião, de um time de futebol.

E, quando já se faz parte desses grupos, surge um novo degrau: querer ser reconhecido como membro destacado. Essa é a

necessidade de prestígio, status e autoestima. A pessoa quer ser a melhor.

E, finalmente, quando a nossa autoestima está atendida, surge a autorrealização, que é a utilização plena dos potenciais como ser humano. De todas as necessidades, essa é a única que não se preenche totalmente. ”

(BOOG G.; GOOG M., 2012, p. 156)

A segunda teoria mais utilizada para tratar da motivação é a teoria de Clayton P. Alderfer. Segundo NUNES (2015), esta teoria, normalmente conhecida como teoria das necessidades de Alderfer, também é chamada de teoria ERG (do inglês *Existence, Relatedness e Growth*). Procura explicar as motivações humanas através da satisfação de necessidades. Ela se assemelha à teoria anterior, de Maslow, e, como esta, busca explicar a motivação das pessoas levando em conta suas necessidades hierarquicamente agrupadas numa pirâmide. Porém, como se explicará a seguir, tem aspectos distintos.

Ao contrário de Maslow que considera 5 níveis de necessidades, Alderfer considera apenas 3, nomeadamente as necessidades de Existência, de Relacionamento e de Crescimento (daqui a sigla ERG).

Embora normalmente a iminência duma necessidade com possibilidade de motivação surja apenas depois de satisfeitas as necessidades dos níveis mais baixos (tal como defende Maslow), há situações em que os trabalhadores podem ativar as suas necessidades de nível mais elevado sem, que para isto, tenham satisfeito completamente as necessidades de níveis inferiores.

Seguindo o raciocínio, NUNES (2015) explica que: “Alderfer defende, ao contrário de Maslow, que quando as necessidades de um nível superior são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo que tendo sido já satisfeitas”.

Ligia Maria Fonseca Affonso e Henrique Martins Rocha explicam a teoria de Herzberg, a qual será a terceira aqui apresentada:

“A “Teoria dos dois fatores” foi formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg (1975), a partir de entrevistas feitas com 200 engenheiros e contadores. Estas procuravam identificar quais as conseqüências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho. Herzberg concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores:

1 - Fatores Higiênicos (de insatisfação), ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Logo, não se podem alicerçar as bases da motivação do pessoal nos fatores “higiênicos”, mas sua ausência produz insatisfação com a qual não é possível criar um processo de motivação verdadeira e duradoura.

2 - Fatores Motivantes (de satisfação), ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo, com a natureza das tarefas que o indivíduo executa e as recompensas ao desempenho profissional. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de responsabilidade, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-reavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Os estudos de Herzberg levaram a conclusão que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la.”

(AFFONSO; ROCHA, 2010, p. 6)

Pelo que já foi até aqui exposto, mesmo sem ainda exaurirem-se as teorias a serem aqui apresentadas, confirma-se a divergência no debate acerca do conceito de motivação. E, já se pode adiantar que a escolha de um conceito único, para ser utilizado em todo o trabalho, não será uma tarefa fácil.

RAJ et. al. (2010) explicam a teoria de McClelland:

“David McClelland visualizou a motivação de outra perspectiva. Por ser um psicologista, dedicou muito de seu tempo ao estudo das necessidades de conquistas pessoais. Um aspecto dessa teoria é que os indivíduos são motivados para evitar falhas (associado frequentemente com objetivos de desempenho) ou alcançar o sucesso (frequentemente associado com objetivos de poder).

No primeiro caso, a pessoa provavelmente selecionará tarefas fáceis ou difíceis, para alcançar sucesso ou ter boa desculpa para falhar. No segundo caso, o indivíduo, provavelmente, selecionará tarefas de dificuldade média, mas que forneçam um desafio interessante, mantendo sempre o foco em altas expectativas de sucesso.

McClelland dividiu em três categorias os fatores motivacionais que levam os indivíduos a se comportar de maneiras diferentes:

- necessidade de conquistas pessoais: relacionadas ao desempenho de tarefas e a consecução de desafios;
- necessidade de poder: segundo Vergara (2000), o poder refere-se a relações com pessoas, status, prestígio e posições de influência;
- necessidades de conexão: consiste no conjunto de impulsos que levam a pessoa a pertencer a um grupo e ser amada.

McClelland (1961) concluiu que apenas 10% a 15% dos indivíduos são grandes realizadores e altamente produtivos nas empresas. Ele encontrou as seguintes características comuns:

- querem desafios moderados, porque não gostam de falhar e, portanto, não querem correr grandes riscos e pequenos desafios os aborrecem;
- querem feedbacks concretos, porque desejam constantemente saber sobre seu desempenho, e que seu gerente não sabia o que estão fazendo e como estão se desempenhando;
- querem ter responsabilidade pessoal em seu trabalho.

Devemos considerar, porém, que o fato de serem muito produtivos, não significa que serão bons gerentes de projeto ou coordenadores de equipes.

Nem todas as pessoas aspiram o poder. Quem tem necessidade de poder, segundo a teoria, são indivíduos muito competitivos, políticos e influenciadores. Querem ser formadores de opinião e assumir autoridade sobre outras pessoas.

Em relação as necessidades de conexão, todas as pessoas as possuem (níveis 3 e 4 da pirâmide de Maslow), em maior ou menor grau. As principais características das pessoas com grandes necessidades de conexão são: serem aceitas pelo grupo com que trabalham; procuram amizade com as pessoas; são cooperativas e gostam de trabalhar em equipe.

Em gerenciamento de projetos, encontramos membros da equipe em todas as categorias definidas por McClelland.”

(RAJ et. al., 2010, p. 158)

Importante também dizer que, nenhuma das teorias apresentadas pode ser considerada ideal. Consoante VERGARA (2012, p.66) podemos inferir que os seres

humanos são únicos, e, como tais, assim são suas motivações. É possível que alguém possa se sentir muito motivado por fatores econômico-financeiros e pelas possibilidades que o acúmulo do dinheiro lhes possa trazer. Neste caso, a pessoa vislumbra bens materiais e serviços que poderia adquirir com o aumento de capital. Esse indivíduo, motivado pelo dinheiro, poderá encontrar significado no trabalho se nele aventar a possibilidade de adquirir benefícios dessa ordem. Já um outro sujeito pode se sentir motivado a ter uma vida saudável, a ser amado, a sentir-se habilidoso em sua área de *expertise*, a exercer tarefas de liderança, a realizar trabalhos de alta complexidade ou ainda, a trabalhar em um ambiente agradável. Dentro da mesma linha de raciocínio, se este indivíduo perceber que o trabalho pode lhe proporcionar esses benefícios, nele encontrará significado. Descobrir o significado do trabalho que se executa é, portanto, fundamental. A busca da descoberta é um processo de aprendizagem que pode levar ao inferno ou aos céus.

Neste íterim, como já se insinuou antes, as teorias da motivação apresentadas não são absolutas. Em outras palavras, o que motiva um sujeito “X”, não irá necessariamente motivar um sujeito “Y”. Logo, apesar de valiosas, as teorias são controversas e devem ser aproveitadas com parcimônia.

Assim, a fim de se dar uma abordagem mais ampla ao tema, sem aderir-se a uma ou outra teoria e, buscando solucionar o problema da escolha de um conceito paradigma para ser usado neste estudo, tratar-se-á motivação como sendo uma força, uma energia intrínseca que nos impulsiona na direção de alguma coisa.

É importante lembrar, desde aqui, que a motivação pode ser estimulada, cabendo ao líder e membros de uma equipe de projetos desempenhar seus papéis, buscando despertar o interesse dos envolvidos.

## **2.8. Exemplos de Fatores Causadores de Conflitos Interpessoais**

A fim de se verificar a hipótese levantada neste trabalho, é importante que se exemplifiquem alguns fatores causadores de conflitos interpessoais.

Ressalte-se que esses fatores são exemplificativos e não taxativos. Servem para que se melhor visualize a hipótese, já que retratam situações mais práticas, trazidas pela teoria especializada.

São, todavia, exemplos extremamente relevantes. Em todas as entrevistas realizadas por questionários, na coleta de dados para esta pesquisa, os dois fatores causadores de conflitos abaixo explicados foram sugeridos. A maioria dos entrevistados considerou-os como causas aptas a erupção de discórdias, afirmando, ainda, que participaram de equipes em que havia diferenças de experiências individuais e diferenças de conhecimento tecnológico e que estas desigualdades seriam possíveis fontes de desavenças.

### **2.8.1. Primeiro Exemplo: Diferenças de Experiências Individuais e Coletivas em Uma Equipe de Projetos**

Certamente, dentro de uma equipe de projetos haverá indivíduos com diferentes formações pessoais e culturais. Os seres humanos são formados por suas experiências individuais ou coletivas. Em um ambiente de trabalho a diversidade<sup>2</sup> é um fato que não pode ser ignorado.

Neste diapasão, conforme MADURO (1994, p. 26), nossa vida, nossa experiência – pessoal ou coletiva – impacta drasticamente o nosso conhecimento sobre o que se conhece e como se conhece. Nossa experiência tem, ainda, consequências – o que é muito importante – no que escolhemos não conhecer, no

---

<sup>2</sup> Adaptado de WILLIAMS e O'REILLY (2013), para esta revisão, nós adotamos uma perspectiva psicológica social a cerca da diversidade e nos fundamos na teoria da categorização social (...) para defini-la. Como Triandis, Kurowsky, and Gelfanc(1994, p. 790) anotam na sua compreensiva revisão de diversidade, todos os seres humanos tendem a ser etnocêntricos como “nas relações intergrupais as pessoas tendem a usar qualquer atributo que esteja disponível (seja mais saliente) para fazer essas categorizações, mesmo que esses atributos sejam triviais ou explicitamente aleatórios.” Esta abordagem ecoa Allport (1954) que observou que os indivíduos tem uma tendência natural para usar categorias a fim de simplificar o mundo da experiência. Sendo assim, para o nosso objetivo, os efeitos da diversidade podem resultar de qualquer atributo que as pessoas usam para dizer a elas mesmas que outra pessoa é diferente. Uma situação específica e uma construção social podem fazer salientes certos atributos que possam ser ou não relevantes para a tarefa. Se salientes, essas distinções, independentemente do quanto sejam relevantes para a tarefa ou não podem levar a distinções dentro ou fora do grupo e potencialmente podem afetar o funcionamento do grupo) (...). (WILLIAMS; O'REILLY, 2013)

que dispensamos, e de que forma explicamos esse desconhecimento (...). Todos os seres humanos têm uma vida extremamente frutífera, mesmo quando vivem pouco ou ainda quando têm poucos recursos ao seu alcance. Todos se relacionam com uma infinidade de coisas, de pessoas, grupos, instituições religiosas ou não, etc. Todos têm lembranças boas e ruins, agonias, metas, desejos, medos e sofrimentos.

Todas essas experiências, tanto individuais quanto coletivas moldam os seres humanos, determinando como agem em diferentes situações. Em outras palavras:

**“Tudo isso confirma nossa experiência: aquilo que vivemos, sentimos, suspeitamos, intuimos, esperamos, recordamos, tememos, buscamos, conscientemente ou não. Aquilo que experimentamos no presente a partir daquilo que já vivemos no passado, eis a nossa experiência. Sugiro aqui que a vida, experiência, tanto individual quanto coletiva, molda nosso modo de ver a realidade, nossa ideia do que é ou não é conhecimento, do que é ou não é verdade: influi em que coisas – e pessoas! – vemos como importantes, sérias, centrais, belas, boas, justas, normais, apropriadas... ou justamente o contrário!**[grifo meu] O que proponho, portanto, na primeira parte dessas reflexões sobre o conhecimento, é esta ideia: nossa experiência tem decisivo impacto sobre nosso conhecimento da realidade.”

(MADURO, 1994 p. 26)

Este é justamente o conceito de experiência adotado neste capítulo. Ou seja, dir-se-á que, a experiência, ao impactar o conhecimento da realidade, determina a conduta do ser humano.

Pode-se, então, inferir que a educação, a cultura, os valores, comportamentos de um indivíduo são percebidos pela sua experiência.

Logo, ao mencionar-se diferentes experiências, está-se a mencionar diferentes culturas, diferentes valores, diferentes crenças.

Partindo-se daí, é correto afirmar que as diferentes experiências vividas por membros de uma equipe de projetos afetam a dinâmica do grupo, na medida em que, se estas não forem administradas corretamente, podem gerar conflitos.

BERGER e LUCKMAN (1985), em sua obra A Construção Social da Realidade, lecionam:

“O indivíduo não nasce membro da sociedade. Nasce com a predisposição para a sociabilidade e torna-se membro da sociedade. Por conseguinte, na vida de cada indivíduo existe uma sequência temporal no curso da qual é induzido a tomar parte na dialética da sociedade. O ponto inicial deste processo é a interiorização, a saber, a apreensão ou interpretação imediata de um acontecimento objetivo como dotado de sentido, isto é, como manifestação de processos subjetivos de outrem, que desta maneira torna-se subjetivamente significativo para mim. Isto não quer dizer que compreenda o outro adequadamente. **Posso de fato compreendê-lo mal, por exemplo, se está rindo em um acesso de histeria posso entender o riso como significando hilaridade. Mas a subjetividade dele é, entretanto objetivamente acessível a mim e torna-se dotada de sentido para mim, quer haja ou não congruência entre os processos subjetivos dele e os meus.[grifo meu]** A completa congruência entre os dois significados subjetivos e o conhecimento recíproco desta congruência pressupõe a significação, conforme examinamos anteriormente. No entanto, a interiorização, no sentido geral aqui empregado, está subjacente tanto à significação quanto às suas formas mais complexas. Dito de maneira mais precisa, a interiorização neste sentido geral constitui a base primeiramente da compreensão de nossos semelhantes e, em segundo lugar da apreensão do mundo como realidade social dotada de sentido.”

(BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 173)

Estas diversas experiências vividas pelos seres humanos influenciam/direcionam suas condutas individuais e sociais.

Dessume-se disso que, como já explicitado acima, a diversidade, se não for gerenciada, pode gerar conflitos indesejáveis. Em outras palavras, as pessoas como produto de experiências diferentes, têm condutas diferentes diante de uma mesma situação. Essas condutas podem colidir. BOOG G. e BOOG M. (2012) esmiúçam o problema:

“A diversidade de pessoas e de seus comportamentos deixa muitos líderes perplexos e, muitas vezes, sem saber o que fazer. Reconhecer os tipos de pessoas e as fases que envolvem projetos e atividades ajuda a definir o tipo certo de atuação de liderança, num processo altamente dinâmico e que precisa ser sustentável. As pessoas têm diversos personagens que habitam em seu interior. São eles, os reis, guerreiros, magos e amantes. Tal como

uma mensagem codificada, quando não conhecemos esses tipos, o comportamento pode nos parecer incompreensível. Mas quando conhecemos o código, podemos ver aquilo que não era visto antes, e isso é altamente motivador. Conhecer o estilo pessoal de atuação, o perfil das demandas do cargo, identificar com facilidade o perfil das pessoas com as quais nos relacionamos é altamente eficaz para a melhoria dos relacionamentos, principalmente se formos líderes. É claro que isso vale também para os liderados, membros de uma equipe, responsáveis por um *call center*, clientes ou fornecedores.

(BOOG G.; BOOG M., 2012, P. 98)

Com o intuito de melhor esclarecer a citação supracitada, especificando quem seriam os chamados personagens interiores, os autores apresentam, em sua obra, o seguinte quadro:

<b>Tipo</b>	<b>Ação Central</b>	<b>Características Básicas</b>
Rei	Sonhar	São pessoas criativas, empreendedoras, entusiásticas, carismáticas e visionárias. Não gostam de detalhes, são falantes e se relacionam muito e bem com os outros. São os “sonhadores”.
Guerreiro	Realizar	São pessoas dedicadas, decididas, práticas e determinadas. Visam atingir suas metas de curto prazo e vão direto aos assuntos. São os “realizadores”.
Mago	Organizar	São pessoas detalhistas, perfeccionistas, cuidados e persistentes. Adoram controlar, numerar e classificar. São os “organizadores”.
Amante	Celebrar	São pessoas integradoras, estimulam a harmonia e o bem-estar dos outros, agradáveis e cordiais. Têm foco nas pessoas, nas equipes e em relacionamentos profundos. São os “celebradores”.

Tabela 1: Tipos de personagens que habitam nas pessoas

Fonte: BOOG G.; BOOG M. (2012, p. 98)

Obviamente, estes são alguns perfis exemplificativos trazidos pelos autores para melhor entender a questão. São, porém, muito úteis para demonstrar diversidade dentro de uma empresa. Estes perfis refletem as diferentes experiências vividas pelos indivíduos, as quais são responsáveis pela formação de seus caracteres, personalidades e forma como socialmente se adaptam.

O ambiente de trabalho de uma equipe é plural. Deve-se ter em mente que os indivíduos, produtos de suas experiências, agem de maneiras diferentes, dentro

daquilo que consideram adequado. E, suas diferentes adequações podem afetar o rendimento e qualidade de um projeto.

Tendo isto em mente, fica claro que as diferenças em experiências pessoais e coletivas podem causar conflitos interpessoais.

Exemplificou-se, dessa forma, um possível fator apto a influenciar a harmonia do trabalho de uma equipe de projetos.

### **2.8.2. Segundo Exemplo: Expansão da Tecnologia em Equipes Formadas Por Pessoas de Diferentes Gerações**

Na passagem do século XX para o século XXI, houve uma drástica modificação no mercado de trabalho devido à introdução ferrenha da tecnologia nas empresas<sup>3</sup>.

Dentro deste cenário, é certo afirmar que muitas vezes as equipes de trabalho, em uma empresa, são formadas por indivíduos de várias gerações, os quais têm adaptação diferente às inovações tecnológicas.

Nesse sentido, vale-se aqui novamente dos ensinamentos de BOOG G. e BOOG M. (2012, p. 49): “um tema que cresce de importância é a grande mudança nos valores das gerações que convivem no ambiente organizacional. É uma mudança que já se instalou silenciosamente, solapando as formas tradicionais de liderar, de comunicar e de motivar”.

Estas diferenças geracionais, muitas vezes, implicam diferenças no conhecimento tecnológico e podem, assim como as diferenças de experiências individuais e coletivas, gerar conflitos interpessoais.

---

<sup>3</sup> A tecnologia avança a olhos nus, invadindo cada vez mais o mercado de trabalho. Seja com terminais para pagar o ônibus, seja com cirurgias complexas realizadas por robôs, muitos acreditam que o homem passa a ter papel secundário em sua própria profissão. Enquanto isso, a inteligência artificial, assim como no filme de Steven Spielberg, é cada vez mais almejada. (ROCHA, 2014)

Adaptando-se as publicações de HOULIHAN (2007) pode-se dizer que gerenciar e motivar uma força de trabalho diversa, certamente será uma tarefa bastante desafiadora. Na medida em que as pessoas vindas de gerações mais novas entram no mercado de trabalho, e começam a trabalhar ao lado de empregados sêniores, muitos líderes estão aprendendo que o estilo de gerenciamento “uma medida só serve para todos” simplesmente não existe. Isto porque cada uma das quatro gerações agora trabalhando lado a lado trazem pontos de vista únicos e permitem que valores geracionais específicos guiem suas ações no dia-a-dia.

Para compreender o exposto, utilizando-se da teoria dominante, passa-se a classificar as gerações em quatro grupos distintos, esclarecendo de acordo com BOOG G. e BOOG M. (2012) que, há discordância sobre em quais anos se encaixa cada geração, bem como com relação as diferentes consequências de eventos mundiais ou locais em cada geração, assim como a cultura de cada região ou país e o perfil social, educacional e emocional de cada indivíduo. Verifica-se que ao aplicar esse referencial, as pessoas buscam integrar características das gerações que antecedem ou sucedem.

ZAPATA e MÉNDEZ (2013) usam a seguinte classificação:

“A geração dos **Baby Boomers (1946 – 1964)** foi uma etapa de grande esperança, otimismo, prosperidade e de grande expansão populacional. Criaram uma forte mudança social incluindo o movimento hippie, o feminismo e os direitos civis. Socialmente liberais e radicais de pensamento. Podemos identificar algumas características relevantes dessa geração: Eram politicamente ativos, militaram em organismos e organizações que promoveram mudanças sociais, legais e culturais, aspiraram como meta os estudos universitários, consideraram o valor do trabalho intelectual superior ao trabalho manual entre outros.

Por outro lado, a **geração X (1965 – 1976)** são o segmento populacional de maior idade cujos hábitos computacionais e a internet oferecem a experiência adulta mais próxima da que podemos partir para prever um aumento de usuários digitais. Esta geração considera o rádio, a televisão, os filmes e internet como medidas especializadas de informação. Muito dependentes da tecnologia em seu cotidiano. Buscam a fama e reconhecimento ao invés da felicidade como meta pessoal.

De outra parte a **geração Y (1977 – 1997)** é a primeira a crescer rodeada com tecnologia de vanguarda. São conhecidos também como os “feito boomers”. “nexters” e “millenium generation”. Dão

muita importância a cultura do lugar onde trabalham. Caracterizam-se por ter acesso contínuo a informação e ao conhecimento. Eles desafiam e incitam o estabelecido. Buscam equilíbrio entre a vida e trabalho. Destacam-se por ser confiantes e autossuficientes.

A **geração Z (1998 – 2008)**, também conhecida como “Next”, amadureceu com a era digital, assegurando o equilíbrio entre os mundos físicos e digitais. Seus lemas são: a independência, variedade, criatividade, personalidade própria, participação na rede cibernética. São jovens muito ligados a tecnologia, desde muito pequenos utilizaram DVD, internet, telefones celulares, reprodutores de formato MP3, as redes sociais como Facebook, LinkedIn, Twitter e Youtube.”

(ZAPATA; MÉNDEZ, 2013)

Por sua vez, BOOG G. e BOOG M. (2012, p. 51) apresentam uma classificação das gerações inserindo-as no mercado de trabalho. Para eles, os Baby Boomers, nascidos entre 1945 – 1961, ocupam cargo profissional superior. São pessoas voltadas para o trabalho, sua prioridade número 1, para resultados, estando mais distantes do operacional. Sofrem com a perda de poder, temendo a geração X. A liderança, para eles significa comando e controle. Não se importam com a qualidade de vida, de comunicação e feedback. Sua relação com a tecnologia digital é difícil, pois tiveram contato com ela depois de adultos. Têm muita experiência e preferem contatos pessoais.

Quando estes autores se referem à geração X, dizem que são os indivíduos nascidos entre 1962 – 1977, os quais ocupam, normalmente, cargo intermediário nas empresas. Têm muita experiência, dedicação e trabalham muitas horas por dia, tendendo a adiar suas férias. Sentem-se ameaçados pela geração Y. Como os *baby boomers*, focam em resultados e são empreendedores. Tentam conciliar a vida profissional e pessoal, mas não desempenham essa tarefa satisfatoriamente. Aprendem a lidar com a tecnologia digital na adolescência, por isso são chamados ‘imigrantes digitais’. Preferem reuniões presenciais e lideram ora como centralizadores, ora paternalistas. São estressados, tem dificuldade de comunicação e feedback, delegam tarefas e cobram resultados.

Finalmente, os mesmos autores, assim definem as gerações Y (1978 – 1994 – ocupam cargos iniciais nas empresas) e Z (a partir de 1995 – geração que entrará no mundo organizacional a partir de 2015):

### “Geração Y

(...)

- Têm forte autoestima e compromisso não negociável com valores, pois o discurso deve coincidir com a prática. São intolerantes quando isso não acontece.
- São fascinados por desafios e querem fazer tudo do seu jeito. Mas não têm visão do todo e das consequências, por falta de experiência.
- São impulsivos e enfrentam sem medo posições de poder e autoridade.
- Uma frase típica é: *Estamos desejosos e não temos medo de mudar o status quo.*
- São voltados para questões ambientais, ecologia e voluntariado.
- São “multitarefa”; conseguem realizar muitas tarefas simultaneamente.
- São “nativos digitais”; nasceram com equipamentos de TI em suas casas. São extremamente hábeis ao lidar com tecnologias digitais.
- Têm facilidade com reuniões virtuais.
- “Vestem duas camisas”; buscam sempre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Querem flexibilidade de horário e preferem roupas informais.
- Não sabem respeitar hierarquia, vivem em rede e odeiam burocracia e controle.
- Precisam de muito *feedback*.
- Querem ser reconhecidos e premiados (*foram bebês especiais, ganhavam prêmios em suas escolas, mesmo que fossem o 12º colocado*).
- Não gosta de tarefas e rotinas operacionais por muito tempo.
- Querem crescer rapidamente na carreira, ter promoções rápidas.
- Têm enorme necessidade de aprendizado constante.

(...)

### Geração Z

- Temas prováveis em suas atuações serão centrados em:
  - Sustentabilidade
  - Redes sociais
  - Convergência Digital.”

(BOOG G.; BOOG M., 2012, p. 51)

Estabelecidas estas diferenças entre gerações, fica fácil perceber que um ambiente de trabalho multi-geracional, pode ser conflituoso.

Note-se, utilizando-se os estudos de ZAPATA e MÉNDEZ (2013) que “apesar de que neste momento contamos com quatro gerações, destacamos que pela primeira vez na história, três gerações coincidem no mesmo tempo e espaço de

estudo e trabalho. Hoje presenciamos uma diversidade geracional nunca antes vista no mundo do trabalho. ”

Destarte, como destaca HOULIHAN (2007) se você souber em qual grupo geracional cada um dos seus trabalhadores se enquadra, você pode ajudá-los a entender uns aos outros, de forma que eles possam focar na força que cada um tem. Pesquisas atuais mostram que a maioria dos conflitos surgem de diferenças de valores entre os diferentes grupos de idade, ao invés da própria diferença de idade. Então, é muito mais ‘os meus valores são os certos e os seus não’. Por exemplo, os veteranos podem pensar que os novatos no trabalho são preguiçosos, enquanto que os ‘Millennials’ ou Geração X podem pensar que os veteranos e até mesmo os baby boomers são muito rígidos. Todavia, se todas as gerações forem ‘cabeças abertas’, elas podem aprender muito umas com as outras.

Sabe-se, entretanto, que a conciliação entre estas diferentes gerações não é uma tarefa fácil. É, certamente, um objetivo a ser alcançado, mas para isso, é preciso entender o problema, categorizando adequadamente os indivíduos em seu meio de trabalho e buscando absorver o que cada um tem de melhor.

Portanto, com o auxílio dos mestres acima citados, pode-se afirmar que a diferença geracional é também, um exemplo de causa de conflitos interpessoais.

## **2.9. A Influência dos Conflitos Interpessoais na Motivação de Equipes de Projetos**

Importante introduzir este tópico dizendo que a motivação pode inspirar, encorajar e estimular pessoas e equipes de projetos. Pode, também, criar um ambiente que favorece o trabalho coletivo, propiciando o alcance de objetivos determinados. O nível de motivação de um indivíduo ou equipe reflete no grau de esforço aplicado em um trabalho e, conseqüentemente, no resultado do projeto. Tendo isto em mente, pressupõe-se que seja do interesse do líder do projeto

entender as razões para desmotivação do seu grupo a fim de conseguir melhores resultados.

Nesse ínterim, ou seja, levando-se em conta a importância da motivação de uma equipe, mister a análise de fatores de desmotivação, tratando dos conflitos interpessoais como causa apta a afetar a motivação da equipe.

BOOG G. e BOOG M. (2012, p.164), ao enumerarem queixas ligadas a motivação, relacionam entre elas, os conflitos nos relacionamentos. Esclarecem que estes “são causados por processos ou estruturas mal definidas, bem como por diferenças individuais na percepção de prioridades, alternativas de solução, velocidade de decisão etc.”

Uma simples comparação pode melhor ilustrar o problema. Em um ambiente familiar, quando existe conflito interpessoal, os membros da família não se sentem motivados a planejar eventos coletivos de confraternização ou até mesmo visitas.

Assim também acontece em um ambiente empresarial. Quando há conflito em uma equipe, seus integrantes não tem a mesma motivação para desempenhar suas tarefas.

De acordo com MORAES et. al. (2013) é possível afirmar-se que: “o conflito quando visto negativamente, acaba trazendo efeitos maléficos aos indivíduos da organização, com resultados percebidos diretamente na desmotivação do trabalho, na frustração e ainda como uma barreira para a produção da criatividade dos colaboradores”.

Entendendo-se motivação como acima explicado, ou seja, uma força, uma energia intrínseca que nos impulsiona na direção de alguma coisa, é fácil perceber como os conflitos interpessoais lhe impactam.

Nenhum membro de uma equipe de projetos sentir-se-á com muita força e muita energia intrínseca para concluir uma tarefa quando lidando com situações conflituosas. Até porque, o conflito gera desconfiança entre os membros da equipe. E, por certo, o empenho que se coloca quando se trabalha com alguém em quem não se confia, é limitado.

HOLAHAN e MOONEY (2004) discorrem sobre este problema:

“Primeiramente, nós exploramos o papel da confiança na relação entre conflito construtivo e conflito destrutivo. Desconfiança entre os membros da equipe pode levar a má interpretação de intenção. Estas más interpretações podem, por sua vez, levar um conflito positivo a se tornar um conflito destrutivo. Quando tomando decisões, os membros da equipe interpretam o comportamento uns dos outros. Eles inferem intenções, avaliam motivações, e medem a precisão das discussões. Quando uma pessoa não confia em outra, aquela pessoa pode estar mais disposta a atribuir às ideias de outra pessoa motivos escusos.

(...)

Na nossa pesquisa, nós descobrimos que o conflito tem um efeito poderoso e indireto na performance do projeto. Como em um estudo anterior, nossa pesquisa concluiu que o conflito destrutivo tem um impacto adverso nas decisões tomadas e o conflito cognitivo tem um impacto positivo nas decisões tomadas (por exemplo, qualidade da decisão, comprometimento e consenso). Entretanto, nós também descobrimos evidências de que as tomadas de decisão estão diretamente ligadas à performance do time. Isto é, equipes com altos níveis de conflitos destrutivos tomam decisões de qualidade mais baixa e tem menos comprometimento com essas decisões. E, a falta de comprometimento para a tomada de decisões e sua baixa qualidade foram estabelecidas como causa para diminuir a habilidade da equipe para trabalhar dentro do prazo e alcançar os objetivos do projeto.”

(HOLAHAN; MOONEY, 2004, p. 3)

É certo que a maior aspiração do membro de uma equipe, o qual exerça sua função com lealdade, que se acredita ser a maioria, é a efetividade do projeto.

Todavia, quando a energia dos membros da equipe está voltada para querelas, o projeto deixa de ser o único objetivo a ser alcançado. As rixas ganham importância, tomam tempo e prejudicam o empenho dos que nelas estão envolvidos.

E, quando o projeto deixa de ser o objetivo principal, por quaisquer razões que sejam (desconfiança, competição não saudável) é natural que os envolvidos questionem a real necessidade de suas atuações dentro da equipe, e se sintam desmotivados com o trabalho.

Aí está a importância de se gerenciar os conflitos interpessoais, sob pena de se comprometer a motivação da equipe.

## 2.10. A Importância de Um Líder Conciliador em Uma Equipe de Projetos

Quando se fala em liderança, parafraseando MAXIMIANO (2002, p. 202), deve-se entendê-la como a habilidade para reunir e influenciar pessoas para a atingir-se um objetivo. É uma das complexas funções dos gerentes nas organizações formais, envolvendo inúmeras tarefas e aptidões. Na administração de projetos, a capacidade de liderar é fundamental, porque a autoridade formal hierárquica tem limitações. De maneira geral, todo gerente deve esperar que sua eficácia dependa mais de suas aptidões do que da autoridade que o cargo lhe empresta.

Nessa esteira, VERGARA (2012, p.74) cita: “líder é aquele capaz de exercer influência sobre indivíduos ou grupos, atuando como integrador e direcionando os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade.”

De acordo com SOUZA (2010), a liderança é a influência interpessoal em uma situação, através da comunicação para que se alcance uma(s) meta(s). Logo, a liderança está diretamente ligada a influência do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um(ns) liderado(s) (influenciado). **Quando se trabalha com pessoas e com grupos lida-se com resistência. Liderar é tomar decisões que podem desagradar a uma ou várias pessoas, é administrar conflitos de interesses, é imprimir novas realidades, normas, procedimentos”.**

Um líder desempenha, dentro de uma equipe, vários papéis. Entre eles, o de conciliador.

SHEEN (2012) afirma que a maioria dos projetos são planejados e implementados por grupos de indivíduos. Assim, a habilidade para trabalhar eficientemente em uma equipe é uma importante característica do gerenciamento de projetos de sucesso. Entretanto, isto é mais do que ser agradável em reuniões. A equipe normalmente desempenha diversas funções frequentemente com diferentes, possivelmente conflitantes objetivos. A equipe precisa ser capaz de integrar as diferentes necessidades das funções e simultaneamente alcançar os objetivos do projeto.

E, é justamente aí que se fala em liderança conciliadora.

Para RAJ et. al. (2010, p. 127), o gerenciamento de conflitos é um dos desafios mais importantes na vida de um GP<sup>4</sup> no gerenciamento de pessoas em projetos. Cabe aos gerentes de projeto<sup>5</sup> identificar, analisar e avaliar os valores positivos e negativos do conflito e seus efeitos sobre o desempenho do projeto, bem como aprender como e quando utilizar o conflito para melhorar a atuação dos membros da equipe.

Um conflito não administrado, como já acima esmiuçado, pode trazer desmotivação, impingindo efeitos negativos na realização das tarefas do projeto. Desta forma, é importante que o líder da equipe tenha um espírito pacificador, sob pena de aguçar as diferenças.

Assim que surja um conflito em uma equipe, deve o líder ser capaz de escutar o problema, tomar conhecimento de todas as suas dimensões, responder perguntas, e, finalmente, resolver as diferenças havidas.

Nas palavras de MORAES et. al. (2013):

“Se mal administrado o conflito leva a consequências negativas e destrutivas, tais como (CHIAVENATO, 2010; ROBBINS, 2010):

a. Frustração: é o descontentamento do indivíduo ou até mesmo de todo um grupo que veem seus esforços bloqueados e tem atitudes hostis e de tensão. Prejudicando assim o desempenho de tarefas e o bem-estar das pessoas.

b. Perda de energia: é um desgaste ocasionado por conta do conflito, prejudicando a energia que poderia ser gasta em um trabalho produtivo. A perda da energia leva a desmotivação.

c. Decréscimo na comunicação: quando o conflito causa barreiras na comunicação entre indivíduos, e isso leva a uma diminuição do diálogo. Que contribui para ineficiência das atividades como um todo.

d. Confronto: quando grupos ou indivíduos discordam frontalmente e um não aceita o modo de pensar ou sugestões advindas do outro. Influencia negativamente no relacionamento da organização como um todo.

Ou seja, os gestores têm a missão de gerenciar os conflitos de maneira a aumentar seus efeitos positivos e construtivos e a minimizar os efeitos negativos e destrutivos. Embora muitas vezes

---

<sup>4</sup> Gp = gerente de projetos

<sup>5</sup> Aqui utiliza-se gerente de projetos como sinônimo de líder.

são os próprios administradores que estão profundamente envolvidos nos conflitos.”

(MORAES et. al., 2013, p.6)

Analisando-se o trabalho dos autores acima, conclui-se que, se não administrado, o conflito interpessoal pode ser extremamente destrutivo à saúde da equipe, afetando, assim, o rendimento da própria empresa.

Justamente por isso, existem algumas técnicas utilizadas para solucionar conflitos interpessoais em equipes de projetos. SHEEN (2012) sugere:

“A técnica que eu acho útil para resolver conflito de equipe é a aplicação do modelo GRPI de equipes de projetos. Esta técnica ganhou ampla aceitação dentro da comunidade Six Sigma por sua habilidade para guiar a equipe em uma abordagem rápida e fácil para desenvolver um plano de projeto que é aplicável para pequenos projetos. No modelo GRPI o desenvolvimento de projetos passa por quatro fases:

- G – *Goals* (objetivos): Os objetivos do projeto são acordados pelo time.
- R – *Roles* (papéis): os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe são determinados.
- P – *Processes* (processos): os verdadeiros processos dos projetos ou atividades são definidos, estimados e planejados.
- I – *Interpersonal* (interpessoal): na medida em que o projeto se revela, todos começam a trabalhar juntos e as relações interpessoais são estabelecidas e fortalecidas.

Eu uso este modelo para gerenciamento de conflito trabalhando de baixo para cima. Se um conflito surge na equipe, eu primeiro vejo se existe algum problema interpessoal. Se este for o caso, nós trabalhamos para resolver este problema. Todavia, eu sempre checo o próximo nível acima para ver se o problema é mais relacionado ao projeto. Movendo um nível acima, eu checo para ver se existe uma diferença de opinião nas quais atividades nós deveríamos fazer ou como elas deveriam ser feitas. Se este for o problema, nós o resolvemos e habitualmente as relações interpessoais são restabelecidas. Se existir problemas no processo eu sempre olho mais atentamente para ver se existem problemas com a designação de papéis e responsabilidades. Uma vez resolvidos estes problemas, a pessoa responsável pode então tomar decisões sobre o processo e as relações interpessoais são restabelecidas. Se existirem problemas com os papéis, eu sempre checo para me assegurar que o time está alinhado nos objetivos do projeto. Se há um desalinhamento nos objetivos, isto tem que ser solucionado antes que nós possamos sequer começar a criar e executar um plano viável. Normalmente se o problema é alinhamento de objetivo, os *stakeholders* devem ser alinhados com os objetivos dos membros dos projetos.”

(SHEEN, 2012)

RAJ et. al. (2010) apresentam um quadro didático com métodos de gerenciamento de conflitos:

<b>Estilo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Efeito</b>
<b>Retirar-se temporariamente</b>	Retirar-se de uma real ou potencial situação de conflito temporariamente	Não resolve o problema
<b>Mudar o foco</b>	Enfatizar as áreas de concordância em detrimento das diferenças	Fornece apenas uma resolução de curto prazo
<b>Empregar a força</b>	Forçar seu ponto de vista independentemente dos outros; oferece soluções do tipo 'ganha-perde'	Sentimento de vingança podem voltar de outras maneiras
<b>Firmar um compromisso</b>	Procurar uma troca que traga algum grau de satisfação para todas as partes	Fornece uma resolução definitiva do conflito
<b>Resolver problema</b>	Tratar o conflito como um problema a ser resolvido, examinando-se todas as possíveis alternativas; requer diálogo aberto e atitude proativa dos dois lados	Fornece uma solução de longo prazo
<b>Negociar</b>	Incorporar todos os vários pontos de vista e visões das diferentes perspectivas; conduz a um consenso e compromisso	Fornece uma solução de longo prazo

Tabela 2: Métodos de gerenciamento de conflitos

Fonte: RAJ et. al. (2010, p. 144)

Seguramente, existem diversas técnicas de solução de conflitos. Apresentaram-se aqui alguns exemplos. Contudo, cabe ao líder escolher qual dessas técnicas deve utilizar, levando em conta a situação que a ele se expõe, sempre lembrando a importância de se trabalhar com uma equipe conciliada.

Ressalte-se, ainda, que o excesso de apego às técnicas formais de conciliação pode abandonar, desavisadamente, o pragmatismo administrativo (*feeling do líder*), prendendo-se a um formalismo excessivo como veículo enganoso na composição de litígios.

Os métodos teóricos de conciliação não devem ser menosprezados, mas, por outro lado, não podem ser mandatórios. É importante que sejam utilizados como um recurso, não como regra absoluta.

Cabe ao líder entender as peculiaridades de sua equipe já que, segundo MAURÍCIO (2010) “a motivação da equipe de trabalho relaciona-se diretamente com a liderança. Tendo em vista que a motivação é importante para o desempenho organizacional, a liderança assume um papel vital dentro das organizações modernas”.

É também fundamental lembrar que líderes de equipes de projetos bem-sucedidos desenvolvem tolerância aos erros cometidos pelos seus subordinados. Todos erram. A chave é usar esses erros como oportunidades de treinamento e melhoria, e conseqüentemente, futuro sucesso.

De acordo com VERMA (1998):

“Feedback positivo, bem como elogios e reconhecimentos pontuais são fundamentais para minimizar conflitos com membros da equipe de projeto. Feedback positivo demonstra a confiança do gerente de projeto no seu time. Se alguém cometeu um erro, é apropriado apontá-lo objetivamente e balanceá-lo com feedback positivo. Da mesma forma, reconhecimento e elogio apropriados e pontuais podem fazer maravilhas para reforçar e motivar os membros do time a maximizar suas performances.”

(VERMA, 1998, p.11)

Minimizar conflitos entre os membros da equipe implica descobrir quais os objetivos pessoais e profissionais desses membros, conciliando-os com as tarefas que devam desenvolver. Esta conciliação é chave para motivação. Ainda, é primordial que se tenha clareza sobre o que se espera dos membros do time, e que se esclareça a razão de cada função que lhes é atribuída.

Lembre-se, por oportuno, que, o papel de conciliador, assim como todos os outros atribuídos ao líder, deve ser exercido sem exacerbações. O verdadeiro líder não usa de técnicas de intimidação e de excesso de poder. Aliás, os abusos também podem gerar desmotivação. Deve-se buscar a conciliação usando-se o bom senso. Nada pior que um líder ditatorial!

Segundo LIBÂNIO (2011), não se pode confundir poder e autoridade. O poder vem de fora, é fazer valer a sua vontade. Quem é dono de um escritório, gerente ou diretor dá uma ordem e terá quem o obedeça prontamente. Isso não é

autoridade, é poder. Uma pessoa pode ser extremamente incompetente e, ainda assim, ter poder. Qualquer um pode ter uma profissão, revestir-se de poder, e usá-lo maleficamente. Esse poder é simplesmente uma máscara. Hitler teve muito poder e levou seis milhões de judeus para as câmaras de gás. Stálin também teve muito poder e resolveu o problema dos menores russos, matando milhões de meninos de rua. Isso é muito diferente de autoridade, a qual existe independente de poder, pois nasce do profundo do nosso ser. Um pai tem poder sobre o filho quando manda, e o filho obedece; mas ele tem autoridade, quando o ajuda a crescer e se aprimorar. O líder tem poder quando usa sua profissão para oprimir, esconder a verdade ou trapacear. Por outro lado, tem autoridade, quando exerce sua profissão com humanidade, atuando dentro de princípios éticos.

Pode-se dizer que ele é a referência dos membros da equipe, e, é seu papel descobrir seus pontos fortes e fracos, reconhecendo-os a fim de potencializar o seu rendimento. O feedback positivo e treinamento são ferramentas que deve utilizar para o desenvolvimento da equipe e, conseqüente sucesso do projeto.

Quando conciliando as diferenças dentro do grupo, deve, obrigatoriamente, entender que a diversidade, apesar de possibilitar o surgimento de conflitos, pode ser fonte de riqueza para o projeto. Pode-se atingir este objetivo, utilizando-se, como já se disse, o que cada membro do time tem de melhor a oferecer.

Adotando-se políticas conciliatórias, tem-se um grupo mais integrado e participativo, capaz de superar as expectativas, despertar potenciais individuais e em última análise, atingir melhores resultados.

Uma equipe com estas características tem muito mais probabilidade de abrigar membros motivados. A boa administração de conflitos interpessoais pelo líder pode evitar a desmotivação do grupo.

## **2.11. Metodologia**

Esta seção apresenta os métodos e procedimentos que foram utilizados para se alcançar os objetivos da pesquisa, mostrando as estratégias adotadas na

coleta de dados, os quais, associados ao referencial teórico, forneceram as respostas para o problema levantado.

O método utilizado neste trabalho foi o dedutivo, através de vasta pesquisa bibliográfica na área de Gestão de Pessoas e de Projetos, além de entrevistas por questionários (pesquisa de levantamento) realizadas com funcionários de empresas de médio e grande porte na cidade de Curitiba (PR).

Importante também destacar que o primeiro projeto, o qual serviu como inspiração deste trabalho, ocorreu em uma multinacional do setor de telecomunicações. A empresa está situada em Curitiba, capital do estado do Paraná e possui aproximadamente 18.000 (dezoito mil) funcionários, distribuídos por todo o país. Oferece serviços de voz, internet e tv por assinatura.

Além disso, utilizou-se como fonte desse trabalho, a experiência de projetos realizados em outras empresas, também situadas em Curitiba (PR), que atuam em diferentes áreas, visto que, como se constatou durante a pesquisa, o problema aqui analisado é comum em muitas equipes de projetos, independentemente do ramo em que atuam.

### **2.11.1. Fases Da Pesquisa**

#### **2.11.1.1. Primeira Fase da Pesquisa**

Na primeira fase, durante o mês de fevereiro e o início de março de 2015, fez-se uma pesquisa bibliográfica sobre formação de equipes, gerenciamento de conflitos, e importância de motivação dos membros da equipe envolvida em um projeto.

A pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias), de acordo com MARCONI e LAKATOS (2003), abrange toda a bibliografia publicada (ex.: jornais, revistas, livros, teses, etc.) e, também, os meios de comunicação orais (ex.: televisão, rádio, gravações, filmes, etc.).

Neste caso, o estudo da bibliografia visou colocar o pesquisador em contato com todo o material escrito ou falado sobre o assunto, para a obtenção de informações a respeito do tema.

A seguir, realizaram-se entrevistas (respostas a questionário) com membros de equipes de projetos de empresas de Curitiba (PR).

Nesta fase, houve limitação ao projeto, pois somente foi possível entrevistar 3 membros de cada equipe de projetos, os quais, na época, eram integrantes de 5 (cinco) empresas diferentes.

Por certo, a fim de que se pudesse ter uma maior certeza dos resultados, deveriam ser entrevistados mais funcionários de um número maior de empresas.

Contudo, como os resultados alcançados nas entrevistas tem muitas similitudes, tem-se uma certa tranquilidade sobre a qualidade da pesquisa.

#### **2.11.1.2. Segunda Fase da Pesquisa**

Na segunda fase, que ocorreu nos meses de março e abril, procedeu-se a análise da bibliografia brasileira e estrangeira referente aos temas enfrentados neste trabalho.

#### **2.11.1.3. Terceira Fase da Pesquisa**

A terceira fase da pesquisa completou-se no mês de maio, quando se fez um estudo bibliográfico mais específico dos livros e periódicos utilizados na pesquisa, para então buscar certificar-se que os conflitos interpessoais realmente influenciam na motivação da equipe do projeto, e qual a importância do líder nestes casos, passando-se, assim, às conclusões do trabalho.

## 2.12. Apresentação dos Resultados

Esmiuçando-se as respostas aos questionários (anexo I) formulados a quinze indivíduos, membros de equipes de projetos de cinco empresas (três membros de cada equipe) da cidade de Curitiba (PR), pôde-se perceber que dos integrantes das equipes de projetos entrevistados:

1. 7% dos indivíduos nasceram entre 1954 e 1961 (*baby boomers*); 20% dos indivíduos nasceram entre 1962 e 1977 (geração X); 73% dos indivíduos nasceram entre 1978 e 1994 (geração Y);

2. 20% dos indivíduos trabalham(ram) em equipes formadas por até 5 membros; 53% dos indivíduos trabalham(ram) em equipes formadas por 6 a 12 membros; 13% dos indivíduos trabalham(ram) em equipes formadas por 13 a 20 membros; 13% dos indivíduos trabalham(ram) em equipes formadas por mais 20 membros;

3. 100% dos indivíduos afirmaram que já trabalharam em equipes em que havia conflitos interpessoais;

4. 7% dos indivíduos afirmaram ser pessoas criativas, empreendedoras, entusiásticas, carismáticas e visionárias. Afirmaram não gostar de detalhes, ser falantes e se relacionarem muito bem com os outros (rei); 47% dos indivíduos afirmaram ser pessoas dedicadas, decididas, práticas e determinadas. Visam atingir suas metas de curto prazo e vão direto aos assuntos (guerreiro); 33% dos indivíduos afirmaram ser detalhistas, perfeccionistas, cuidadosos(as) e persistentes. Adoram controlar, numerar e classificar (mago); 13% dos indivíduos afirmaram ser integradoras, estimulam a harmonia e o bem-estar dos outros, agradáveis e cordiais. Têm foco nas pessoas, nas equipes e em relacionamentos profundos (amante).

5. 93% dos indivíduos afirmaram que as diferenças de experiências (utilizada no sentido acima definido) entre os membros da equipe afetam suas condutas na realização do projeto e podem causar conflitos interpessoais; 7% dos indivíduos afirmaram que estas diferenças não afetam o projeto porque as pessoas devem estar focadas no trabalho e não sabem se causam conflitos interpessoais;

6. 93% dos indivíduos afirmaram que as diferenças de conhecimento tecnológico entre os membros da equipe afetam suas condutas na realização do projeto e podem causar conflitos interpessoais; 7% dos indivíduos afirmaram que estas diferenças não afetam o projeto porque as pessoas devem estar focadas no trabalho e não sabem se causam conflitos interpessoais;

7. 33% dos indivíduos afirmaram que, em alguma equipe na qual trabalharam, houve solicitação(ões) de membro(s) para sair do projeto devido a conflitos interpessoais; 67% dos indivíduos afirmaram que nunca trabalharam em uma equipe em que houve solicitação(ões) de membro(s) para sair do projeto devido a conflitos interpessoais;

8. 93% dos indivíduos afirmaram que o papel do líder é fundamental para conciliar conflitos interpessoais; 7% dos indivíduos afirmaram que não cabe ao líder conciliar conflitos interpessoais, mas sim às próprias partes envolvidas no conflito;

9. 7% dos indivíduos afirmaram que para solucionar conflitos o líder da equipe que trabalham(ram) enfatizou as áreas de concordância em detrimento das diferenças; 40% dos indivíduos afirmaram que para solucionar conflitos o líder da equipe que trabalham(ram) forçou seu ponto de vista, independentemente dos outros; ofereceu soluções do tipo “ganha-perde”; 27% dos indivíduos afirmaram que para solucionar conflitos o líder da equipe que trabalham(ram) procurou uma troca que trouxe algum grau de satisfação para todas as partes; 13% dos indivíduos afirmaram que para solucionar conflitos o líder da equipe que trabalham(ram) tratou o conflito como um problema a ser resolvido, examinando todas as possíveis alternativas; requereu diálogo aberto e atitude proativa dos dois lados; 7% dos indivíduos afirmaram que para solucionar conflitos o líder da equipe que trabalham(ram) incorporou todos os vários pontos de vista e visões das diferentes perspectivas; conduziu a um consenso e compromisso.

10. 80% dos indivíduos afirmaram que conflitos interpessoais impactam drasticamente a motivação da equipe; 13% afirmaram que conflitos interpessoais impactam moderadamente a motivação da equipe e, 7% afirmaram que não acreditam que conflitos interpessoais podem impactar sua equipe porque não se deixa influenciar por brigas e foca-se no trabalho.

### 2.13. Análise dos Resultados

Estudando os dados coletados pode-se confirmar a hipótese levantada, sendo possível dizer que os conflitos interpessoais influem na motivação da equipe de projetos e que o líder exerce importante papel como conciliador.

Interessante observar os seguintes aspectos da pesquisa coletada:

1. A maioria dos entrevistados nasceu entre 1978 e 1994, ou seja, são integrantes da geração Y. Como tais, são fascinados por desafios e querem tudo a sua maneira; são nativos digitais e tem dificuldades com burocracia e hierarquia. Assim, podem facilmente perceber conflitos devidos a diferentes experiências ou de conhecimento tecnológico. Como têm fortes opiniões e são, na maioria das vezes, especialistas em tecnologia, têm pouca tolerância com a opinião alheia ou com a falta de familiaridade com a tecnologia, corroborando que as diferenças de experiência e de conhecimento tecnológico são exemplos de fatores aptos a causar conflitos.

2. A maioria dos entrevistados trabalham(ram) em equipes não tão numerosas (6 a 12 membros). Logo, seria fácil presumir que trabalhariam em um ambiente harmônico. Entretanto, todos os entrevistados afirmaram que trabalham(ram) em equipes onde há(houve) conflitos interpessoais. O resultado corrobora o fato de que os conflitos estão sempre presentes e não podem ser ignorados pelo líder.

3. A maioria dos entrevistados afirmaram ser pessoas dedicadas, decididas, práticas e determinadas. Visam atingir suas metas de curto prazo e vão direto aos assuntos. Desta forma encaixam-se como guerreiros na tabela demonstrativa de perfis apresentada por BOOG G. e BOOM M. Apesar de, como já afirmado, dever-se utilizar destes perfis com parcimônia, pode-se afirmar que, de acordo com o conceito adotado nesta pesquisa, tratam-se de pessoas motivadas no trabalho. Destarte, estariam aptas para responder perguntas acerca do que lhes (des)motiva.

4. A maioria dos entrevistados afirmou que os conflitos interpessoais afetam a motivação do grupo, comprovando as teses aqui levantadas.

5. Ao justificarem suas respostas à pergunta 10 do questionário (Você já trabalhou em uma equipe em que houve solicitação(ões) de membro(s) para sair do projeto devido a conflitos interpessoais?), a maioria dos indivíduos afirmaram que não houve(ram) solicitação(ões) para troca da equipe por membro(s) insatisfeito(s) devido à desentendimentos, simplesmente porque temiam represálias do líder. Dessume-se disso que em condições adequadas, ou seja, em uma equipe em que existe um bom relacionamento entre o líder e seus subordinados, estes indivíduos teriam solicitado remoção. Provavelmente, tratam-se de líderes que usam do abuso de poder como forma de conciliação.

6. Corroborando a afirmação acima, a maioria dos entrevistados afirmou que, para solucionar conflitos, o líder da equipe que trabalham(ram) forçou seu ponto de vista, independentemente dos outros; oferecendo soluções do tipo “ganha-perde”.

7. A maioria dos entrevistados afirmou que o papel do líder da equipe é fundamental para conciliar conflitos interpessoais, contudo, enfatizaram que a forma utilizada pelo líder para à conciliação seria inadequada, já que exclusivamente baseada em excesso de poder. Percebe-se, assim, a importância de um líder bem preparado para a condução de seu time. Obviamente estes líderes citados por estes indivíduos não têm as habilidades recomendadas para administrar conflitos.

Repise-se aqui a limitação encontrada nesta pesquisa: o número de indivíduos entrevistados foi pequeno. Apesar disso, como dito antes, as respostas às perguntas submetidas aos entrevistados foram muito similares, trazendo uma certa tranquilidade para a formulação do trabalho.

### 3. CONCLUSÃO

Subdividiu-se o mérito deste trabalho em oito tópicos distintos.

No primeiro deles foram enfocados os conceitos de conflitos interpessoais e motivação a fim de embasar o correto desenvolvimento dos temas. Selecionaram-se conceitos paradigmas, os quais foram utilizados em toda a pesquisa.

Depois disso, citaram-se dois exemplos de fatores que podem causar conflitos interpessoais em uma equipe de projeto.

No primeiro exemplo tratou-se das diferenças de experiências (crenças, valores, situação financeira, cultura, forma de criação, etc) como causa de discórdia dentro da equipe.

Trouxeram-se à tona algumas espécies de características básicas de perfis de membros de equipes, os quais foram utilizados para demonstrar diversidade dentro de um mesmo time.

No segundo exemplo, tratou-se das diferenças de conhecimento tecnológico dentro de equipes formadas por integrantes de diferentes gerações, mostrando como podem afetar a integração do grupo.

Perfilaram-se indivíduos de diferentes gerações, ressaltando características daqueles que pertencem aos *baby boomers* à geração X, Y e Z e como, em geral, estes grupos se relacionam com a tecnologia.

Ato contínuo, afirmou-se a dificuldade de conciliação destas diferentes gerações em um ambiente de trabalho permeado pela tecnologia moderna.

A seguir, fez-se uma análise do impacto dos conflitos interpessoais na motivação da equipe.

Restou demonstrado que as desavenças são fatores de desmotivação.

No tópico subsequente, discorreu-se sobre a importância do papel do líder da equipe na resolução de litígios.

Foi destacado que, se não administrado, o conflito interpessoal pode impactar gravemente o rendimento da equipe.

Sugeriram-se técnicas teóricas de resolução de conflitos, sem, todavia, considerar-lhes regra absoluta, já que toda situação conflituosa tem peculiaridades e muitas vezes pode ser resolvida de forma distinta daquela apresentada pelos livros.

Enfatizou-se que o líder não se deve valer de excesso de poder (técnicas de intimidação) quando solucionando conflitos. Ao contrário, deve buscar dialogar com os integrantes de sua equipe, valorizando suas características individuais e aproveitando-as para distribuir tarefas que lhes sejam adequadas.

Finalmente, avaliaram-se os dados coletados através de pesquisa de levantamento (questionário), os quais foram submetidos a 15 (quinze) pessoas. As respostas havidas nestes questionários serviram para comprovação da hipótese.

Logo, desdobrando-se sobre a teoria moderna e também analisando-se os dados da pesquisa de levantamento (questionários) realizada antes da formulação desta pesquisa, constata-se que os conflitos interpessoais são fortes causadores de desmotivação de equipes de projetos e que o líder é figura fundamental na solução destes conflitos.

É importante lembrar que uma empresa com equipes saudáveis, proporciona aos seus empregados e dirigentes um ambiente agradável, possibilitando seu crescimento sustentável e, conseqüentemente, cumprindo seu papel social.

#### **4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Acerca da hipótese proposta neste trabalho, novas pesquisas podem ser realizadas utilizando-se um contingente maior de indivíduos entrevistados.

Alargando-se o estudo há possibilidade de uma maior conscientização sobre a importância dos trabalhos realizados em equipes, os quais correspondem a grande parte das atividades empresariais na atualidade, chamando-se a atenção para a crescente problemática dos conflitos interpessoais e para o papel do líder.

A sociedade atual afirma o pluralismo, a diversidade, os pequenos grupos, a desconstrução, a liberdade e autonomia pessoais, a novidade sem compromisso, o lúdico, o estético e o simbólico. Obviamente, nesse contexto, questiona-se a dificuldade de ser um líder que preze pela unidade, pela dimensão social coletiva, pela tradição e clareza conceitual, pelo compromisso com a verdade e a seriedade de suas exigências.

Nesta seara, é perfeitamente possível entender os desdobramentos desta pesquisa.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados.** Disponível em

[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf) Acesso em 30/05/2015.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade.** Petrópolis: Vozes, 1985

BOOG, M.; BOOG G. G. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes: as revelações obtidas das pesquisas de clima organizacional em empresas brasileiras.** Elsevier: Rio de Janeiro, 2012

BRANCO, V. R. C. **A Empresa Eficaz. Uma Relação Entre a Gestão por Competências e a Humanização nas Empresas.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-empresa-eficaz-uma-relacao-entre-a-gestao-por-competencias-e-a-humanizacao-nas-empresas/3227/> Acesso em 27/06/2015.

FALK, M. L. R. **A competência gerencial nos conflitos.** Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3186/000288569.pdf?sequence=1>. Acesso em 14/04/2015

HOLAHAN, P.; MOONEY, A. Revista: Current Issues in Technology Management. **Conflict in project teams: gaining the benefits, avoiding the costs.** Disponível em [https://www.stevens.edu/howe/sites/default/files/SATM\\_Sum20041\\_0.pdf](https://www.stevens.edu/howe/sites/default/files/SATM_Sum20041_0.pdf). Acesso em 12/05/2015

HOULIHAN A. **How to effectively lead different generations in the workplace.** Disponível em <http://www.reliableplant.com/Read/7233/generations-workplace>. Acesso em 21/05/2015

LIBANIO, J. B. **Autoridade é a Força Que Nasce do Interior** Disponível em <http://www.psf.org.br/?p=3480>. Acesso em 21/02/2015

MADURO, O. **Mapas para a festa: reflexões latino-americanas sobre a crise e o conhecimento.** Petrópolis: Vozes, 1994

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MAURÍCIO, A. **Importância do Líder na Formação de Equipes.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/producao-academica/importancia-do-lider-na-formacao-de-equipes/3198/> Acesso em 27/03/2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

MORAES, I. S.; PARUSSOLO, J. C. S.; FORLI, J. G.; BRANDÃO, L. P.; WOIDA, L. M. **Estudo de aspectos que geram conflitos no ambiente de trabalho e sua relação com a criatividade.** Disponível em [www.admpg.com.br/2013/down.php?id=418&q=1](http://www.admpg.com.br/2013/down.php?id=418&q=1). Acesso em 11/05/2015

NUNES, P. **Teoria das necessidades de Alderfer.** Disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/teorianecessidadesalderfer.htm>. Acesso em 02/05/2015

RAJ, P. P.; BAUMOTTE, A. C. T.; FONSECA, D. P. D.; MONTEIRO da SILVA, L. H. de C. **Gerenciamento de pessoas em projetos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010

ROCHA, A.; *Jornal do Brasil*, **Século 21 em ação: alta tecnologia cria um novo conceito de trabalho.** Disponível em <http://www.jb.com.br/ciencia-e-tecnologia/noticias/2014/01/03/seculo-21-em-acao-alta-tecnologia-cria-um-novo-conceito-de-trabalho/>. Acesso em 23/05/2015

SHEEN, R. **Project Team Leadership Tools & Techniques.** Disponível em <http://www.projectmanagementguru.com/team.html>. Acesso em 02/05/2015

SOUZA, A. M. Importância do líder na formação de equipes. Plataforma Scielo. Disponível em <http://www.administradores.com.br/producao-academica/importancia-do-lider-na-formacao-de-equipes/3198/>. Acesso em 10/05/2015

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERMA, V. K. **Conflict management**. Disponível em [http://www.iei.liu.se/pie/teio12/allmanna\\_filer/1.171778/conflManagementVerma.pdf](http://www.iei.liu.se/pie/teio12/allmanna_filer/1.171778/conflManagementVerma.pdf)  
Acesso em 20/04/2015

WILLIAMS, K. Y.; O'REILLY, C. A. **Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research**. Disponível em [http://ils.unc.edu/courses/2013\\_spring/inls285\\_001/materials/Williams.OReilly.1996.Diversity%26demography.pdf](http://ils.unc.edu/courses/2013_spring/inls285_001/materials/Williams.OReilly.1996.Diversity%26demography.pdf). Acesso em 23/05/2015

ZAPATA, O. C.; MÉNDEZ, A. **Convivendo Entre Diferentes Generaciones**. Disponível em <http://www.uprm.edu/procuraduria/docs/Artviviendoentregeneraciones.pdf>. Acesso em 24/05/2015

## 6. ANEXOS

### 6.1. Anexo I

#### QUESTIONÁRIO

1 – Você nasceu em qual período?

- a) entre 1954 a 1961
- b) entre 1962 a 1977
- c) entre 1978 a 1994
- c) a partir de 1995

2 – Quantos membros compõe(unham) a equipe de projeto na qual você trabalha(ou)?

- a) até 5 pessoas
- b) de 6 a 12 pessoas
- c) entre 13 e 20 pessoas
- c) acima de 20 pessoas

3 – Dos membros que iniciaram as atividades no projeto, quantos deles permaneceram até o encerramento?

- a) até 5 membros
- b) entre 5 e 10 membros
- c) acima de 10 membros
- d) todos os membros

4 – Nas equipes de projeto em que você trabalha(ou), houve algum conflito interpessoal?

a) sim

b) não

5 – Dentre as alternativas abaixo, qual a melhor lhe descreve:

a) Sou uma pessoa criativa, empreendedora, entusiástica, carismática e visionária. Não gosto de detalhes, sou falante e me relaciono muito bem com os outros.

b) Sou uma pessoa dedicada, decidida, prática e determinada. Viso atingir minhas metas de curto prazo e vou direto aos assuntos.

c) Sou uma pessoa detalhista, perfeccionista, cuidadoso(a) e persistente. Adoro controlar, numerar e classificar.

d) Sou uma pessoa integradora, estímulo a harmonia e o bem-estar dos outros, agradável e cordial. Tenho foco nas pessoas, nas equipes e em relacionamentos profundos.

6 – Na sua opinião, as diferenças de experiência (diferentes valores, crenças, cultura, ambiente em que foi criado, vivência em trabalhos anteriores) afetam suas condutas nas relações de trabalho? Justifique sua resposta nas linhas abaixo.

a) sim

b) não

---

---

---

---

7 – Na sua opinião, conflitos interpessoais podem ser causados por essas diferenças de experiências dos membros da equipe? Justifique sua resposta nas linhas abaixo:

a) sim

b) não

---

---

---

---

8 – Na sua opinião, as diferenças de conhecimento tecnológico afetam suas condutas nas relações de trabalho? Justifique sua resposta nas linhas abaixo.

a) sim

b) não

---

---

---

---

9 – Na sua opinião, conflitos interpessoais podem ser causados por essas diferenças de conhecimento tecnológico dos membros da equipe? Justifique sua resposta nas linhas abaixo.

a) sim

b) não

---

---

---

---

10 – Você trabalha(ou) em uma equipe em que houve solicitação(ões) de membro(s) para sair do projeto devido a conflitos interpessoais? Justifique sua resposta nas linhas abaixo.

a) sim

b) não

---

---

---

---

11 – Na sua opinião, o papel do líder da equipe em que você trabalha(ou) é(foi) fundamental para conciliar conflitos interpessoais? Justifique sua resposta nas linhas abaixo:

a) sim

b) não

---

---

---

---

12 – Dentre as alternativas abaixo, qual melhor descreve a forma utilizada pelo líder da equipe que você trabalha(ou) para solucionar conflitos.

- a) Enfatiza as áreas de concordância em detrimento das diferenças
- b) Força seu ponto de vista independentemente dos outros; oferece soluções do tipo “ganha-perde”
- c) Procura uma troca que traga algum grau de satisfação para as partes envolvidas no conflito
- d) Trata o conflito como um problema a ser resolvido, examinando todas as possíveis alternativas; requer diálogo aberto e atitude provocativa dos dois lados
- e) Incorpora todos os vários pontos de vista e visões das diferentes perspectivas; conduz a um consenso e compromisso

13 – O gerente do projeto promove(ia) ações de integração da equipe, motivando-os a atingir seus objetivos? Se sim, cite um exemplo nas linhas abaixo.

a) sim

b) não

---

---

---

---

14 – Na sua opinião, os conflitos interpessoais impactam na motivação da equipe de projeto? Justifique sua resposta nas linhas abaixo:

a) sim, impactam drasticamente

b) sim, impactam moderadamente

c) não

---

---

---

---