

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO DE DANÇAS DO CTG CAMPO DOS BUGRES, DA PÉROLA DAS COLÔNIAS, PARTICIPANTE DO ENART

Marindia Onzi^a, Margareth Inês Motter Caregnatto^b

^a Acadêmica do Curso de Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Marindia.onzi@acad.fsg.br

^b Mestre em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Margareth.motter@fsg.br

Informações de Submissão

Autor Correspondente Marindia Onzi,
endereço: Rua Os Dezoito do Forte, 2366
- Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-472.

Recebido em: 15/08/2013

Aceito em: 29/09/2013

Publicado em: 05/12/2013

Palavras-chave

Conflito. Conflito Interpessoal. Equipe.
Grupo. Liderança.

Keywords

Conflict. Interpersonal Conflict. Team.
Group. Leadership.

Resumo

O conflito é considerado parte inerente de qualquer organização ou equipe. Assim sendo, o propósito deste trabalho é analisar a influência dos conflitos interpessoais no desempenho dos participantes do grupo de danças do Centro de Tradições Gaúcha Campo dos Bugres, participante do maior festival artístico-cultural amador da América Latina, o ENART, identificando os tipos de conflitos que o grupo enfrenta, quais as variáveis que causam os conflitos e sua interferência no alcance dos objetivos do grupo, levantados pelos próprios dançarinos, coordenadores e músicos. Primeiramente, revisa-se a fundamentação teórica relacionada ao tema, cujos autores principais que fundamentam este assunto são: Martinelli (1998), Moscovici (1985, 1998 e 1999), Rahim (1983, 1986 e 2000) e Robbins (2003 e 2005). A seguir, explana-se sobre os objetivos propostos pela pesquisa e a metodologia aplicada. Concluindo, os resultados mostram que nem sempre o conflito interpessoal influencia negativamente no desempenho da equipe, devendo ser controlado pelo líder para não influenciar negativamente no trabalho.

Abstract

The conflict is considered an inherent part of what the organization or team. Therefore, the purpose of this work is to analyze the influence of interpersonal conflicts on the performance of group participants dances Centro de Tradições Gaúchas Campo dos Bugres, the largest arts festival participant-cultural Amateur Latin America, the ENART, identifying the types of conflict facing the group and which variables cause conflicts and interference to achieve the goals of the group, raised by the dancers, musicians and coordinators. First, we review the theoretical background related to the topic, whose main authors that underlie this subject are: Martinelli (1998), Moscovici (1985, 1998 and 1999), Rahim (1983, 1986 and 2000) and Robbins (2003 and 2005). The following explains to the proposed objectives for the research, and the methodology applied. In conclusion, the results show that interpersonal conflict is not always negative influence on team performance should be monitored by the leader not to negatively affect the work.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente os grupos sociais e organizações convivem com um grande desafio que é saber lidar com as peculiaridades dos perfis comportamentais das pessoas nas relações de grupo. A habilidade da liderança em administrar as individualidades das pessoas deve estar em constante desenvolvimento, objetivando o gerenciamento dos conflitos interpessoais, decorrentes dos diversos fatores internos e externos que interferem diretamente no desempenho dos indivíduos.

O Encontro de Arte e Tradição Gaúcha – ENART é considerado o maior festival artístico-cultural amador da América Latina. O fator público cresce consideravelmente a cada ano onde o Ginásio Poliesportivo de Santa Cruz do Sul, com capacidade para 10 mil pessoas, superlota durante a etapa final de danças tradicionais força.

O Centro de Tradições Gaúchas (CTG) Campo dos Bugres foi fundado em dez de setembro de 1986 no município de Caxias do Sul. O grupo de danças adulto é o representante da entidade no ENART, que participa do evento desde o ano de 2002, sendo sua melhor classificação o sétimo lugar conquistado no ano de 2012. Como se trata de um festival amador, praticamente todos os integrantes possuem empregos e são estudantes, recorrendo às madrugadas para os ensaios. As faltas não justificadas dos dançarinos nos ensaios são mal vistas pelos demais integrantes, podendo esta situação gerar conflito interno.

A importância deste tema visa esclarecer como os conflitos interpessoais interferem no desenvolvimento de trabalho em equipe dos grupos de danças e como este fator interfere no alcance dos objetivos e resultados almejados, levando-se em consideração algumas variáveis, como o número expressivo de pessoas, ideias divergentes, visões, classe social, cultura de uma pessoa para outra, dentre outros. Em suma, o conjunto de valores, crenças e experiências que cada ser humano possui ou adquiriu deve ser levado em consideração.

Este estudo é de considerável importância pelo fato de que o festival acima descrito implica em gastos elevados por parte das entidades tradicionalistas envolvidas, nova concepção de valores – como disciplina e dedicação –, carga horária elevada de ensaios, que remetem a métodos profissionais de treinamento, e demais fatores que podem gerar oportunidades de melhorias não somente aos participantes do contexto em estudo, mas como contribuição para o crescimento profissional das pessoas envolvidas em relação à Administração de Conflitos, pois estes são profissionais que estão no mercado de trabalho e este meio pode contribuir no momento de agir no seu ambiente de trabalho.

Desta forma, enfatiza-se que o problema de pesquisa deste assunto é: qual a influência dos conflitos interpessoais no desempenho dos indivíduos do grupo de danças do CTG Campo dos Bugres de Caxias do Sul participante do ENART? Além disso, tem como objetivo geral analisar a influência dos conflitos interpessoais no desempenho dos indivíduos do grupo de danças do CTG Campo dos Bugres de Caxias do Sul participante do ENART e, como objetivos específicos, analisar o perfil dos participantes dentro do grupo, identificar os tipos de conflitos que a equipe enfrenta e verificar as variáveis que causam os conflitos e sua interferência para o alcance dos objetivos do grupo.

Para Robbins (2005) conflito é a ação que se inicia quando uma das partes entende que a outra afeta, ou é capaz de afetar, negativamente alguma coisa que a primeira acredita ser importante.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Vergara (2004) a fundamentação teórica é designada para apresentar diferentes estudos já desenvolvidos por outros autores acerca da temática ou da problematização. Para tal é realizada uma revisão na bibliografia tanto no acervo de teorias quanto em estudos realizados que as adotam como referência.

2.1 Grupos e equipes

Segundo Pichon-Riviere (1998) grupo é quando um conjunto de pessoas movidas por necessidades similares se reúne em volta de um trabalho específico, ou seja, um grupo com um objetivo mútuo, porém com cada integrante diferente do outro, tendo sua identidade própria. Conforme Zimmerman (1997), “o indivíduo desde o nascimento participa de diferentes grupos numa constante dialética entre a busca de sua identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social”. Toda pessoa passa a maior parte do tempo de sua vida em grupos – convivendo e interagindo.

De acordo com a análise de Robbins (2005), grupo é considerado como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se atrelam com o desígnio de alcançar um determinado objetivo. Sob este enfoque, França (2006, p. 43) afirma que “grupo é o conjunto de interações que ocorrem entre duas ou mais pessoas, as quais se diferenciam pela força de

uso do poder, crenças, valores e tipo de tomada de decisão, com diversos graus de complexidade”.

Fiorelli (2000, p.143) destaca um conceito de equipe que busca unificar o funcionamento com o vínculo emocional, onde “uma equipe é um conjunto de pessoas com um senso de identidade, manifesto em comportamentos desenvolvidos e mantidos para o bem comum e em busca de resultados de interesse comum a todos os seus integrantes, decorrentes da necessidade mútua de atingir objetivos e metas específicas.” Ainda na opinião de Fiorelli (2000), quando o vínculo emocional ou a interdependência deixam de existir, a equipe modifica-se em grupo, por outro lado, um grupo pode se tornar uma equipe com o aparecimento desses dois aspectos.

Para Moscovici (1999), equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. Por este motivo, a comunicação entre os participantes do grupo necessita ocorrer de maneira verdadeira, com estímulo de ideias divergentes, onde a confiança deve ser grande para permitir o assumir de riscos e para alcançar os resultados esperados. Complementa, ainda, que um grupo transforma-se em equipe logo que passa a prestar atenção em sua própria maneira de agir e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento.

2.2 Conflitos – conceito e tipos de conflitos

A definição de conflito apresenta escasso consenso. Uma das definições mais abstinentes pode ser o “processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo” (DE DREU, 1997, p. 9) ou outro significado com mais ênfase como “divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos” (CUNHA, 2004).

Moscovici (1985) esclarece que a partir de desarmonias de percepção e ideias, os indivíduos se colocam em posições opostas, caracterizando uma situação conflitante. Desde as mais simples até as mais intensas, as situações de conflito fazem parte, inevitavelmente e de forma necessária, no convívio de grupo.

Mallory (1997, p. 97) salienta que em qualquer zona de trabalho há conflitos, embora tenhamos que aprender a administrá-los da melhor forma possível, e aconselha: “se você aprender a administrar o conflito, ao invés de deixar ele administrar você, irá descobrir novas

ideias e novas soluções para problemas e aprender muito sobre você no processo”. Em outras palavras, pode-se dizer que o conflito serve como ferramenta de aprendizado, possibilitando diferentes formas de solucioná-lo. Não obstante, não há fórmula para lidar com os conflitos e nem para resolvê-los de maneira correta.

Pode-se dizer que onde há pessoas há, também, conflitos, por mais liberdade de expressão ou solidariedade que possa ali existir, ou justamente por este motivo. Sato e Esteves (2002, p.42) explanam essa questão: “o conflito é a demonstração de que há possibilidade do debate público das questões que permanentemente acometem o empreendimento. O conflito demonstra que há vida política ativa no grupo”.

Conforme Karrass (1994) conflito é uma relação de dois poderes ou de dois princípios, cujas aplicações determinam de um mesmo objeto exigências conflitantes. Robbins (2005), corroborando com o mesmo pensamento, afirma que conflito é o processo que se inicia quando uma das partes se sente ameaçada ou afeta negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.

Para trabalhar com o conflito a grupo deve pontuar o problema, analisar sua origem e precaver futuras complicações (SMITH, 2002). Para contribuir com a diminuição do conflito Brandt (2001) ressalta que é de extrema importância que o líder ouça ativamente e esteja atento para o teor da situação, sentimentos e a semelhança entre a comunicação verbal e não verbal.

Chiavenato (2005, p. 416) ao abordar o episódio de conflito, assegura que “conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes: pode ocorrer entre pessoas ou entre grupos e organizações. Também pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo”.

A própria composição de uma organização constitui uma fonte de possível conflito. Segundo Chalvin e Eyssette (1989) existem diversos tipos de conflitos nas organizações, sendo definidos como: conflitos sociais, conflitos tradicionais, conflitos individuais, conflitos hierárquicos e conflitos pessoais.

Ainda, Chalvin e Eyssette (1989), descrevem os conflitos sociais como organizados conjuntamente a organizações sindicais com mobilização dos empregados na empresa, causando situações diversificadas que tendem a despertar a atenção da mídia, como por exemplo, as greves, que atualmente é considerado um marco do conflito social; os conflitos tradicionais são definidos como aqueles que reúnem indivíduos em torno dos mesmos interesses e fortalecem sua solidariedade e na luta contra uma coletividade vizinha; os

conflitos individuais são os problemas de um indivíduo em relação ao outro na convivência normal de trabalho, podendo, ainda, ser de dois tipos, os hierárquicos (relacionados aos subordinados com a chefia) e os pessoais (relacionados aos indivíduos, a sua maneira de ser, de agir, falar ou tomar decisões).

Pode-se deparar no ambiente de trabalho com quatro fases de conflitos, sendo eles: nível intrapessoal (conflito interno do indivíduo), nível interpessoal (conflito indivíduo com indivíduo), nível intergrupar ou nível interorganizacional (SCHERMERHORN et al., 2004).

Corroborando com as postulações dos demais autores, Carvalhal et al. (2006) classifica o conflito como intergrupar, entre departamentos, setores ou grupos, o conflito interpessoal que é entre dois ou mais indivíduos e o conflito intrapessoal, que pode se apresentar como um conflito interno de um indivíduo. Neste instante serão explanados somente dois níveis: o conflito interpessoal e o conflito intergrupar.

Schermerhorn et al. (2004) estabelece que o conflito interpessoal, acontece entre dois ou mais indivíduos que estão de lados opostos, este pode ter simples denominação, emocional ou, até mesmo, as duas juntas. A saber, todas as relações interpessoais implicam duas pessoas distintas e únicas, sendo natural que venham a acontecer situações de desacordo, com opiniões e perspectivas diferentes.

Segundo Lebel (1984) os conflitos individuais opõem quaisquer pessoas ou quaisquer pequenos grupos de pessoas uns com os outros. Residem no nível interpessoal e dos conflitos coletivos. Já os conflitos hierárquicos envolvem chefe e subordinado, pai e filho, fornecedor e cliente. As pessoas diferem na forma de perceber, pensar e agir. As diferenças individuais são, portanto, inevitáveis com seus consequentes controles na dinâmica interpessoal.

Nascimento e El Sayed (2002) citam os conflitos interpessoais e os divide em dois tipos, hierárquicos e pessoais, onde os hierárquicos ocorrem quando a pessoa responsável não tem apoio de seus subordinados e vice-versa. Já os pessoais estão relacionados ao indivíduo (modo de ser, agir, falar e tomar decisões). Esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados, cujo resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

A relevância do entendimento do processo de conflito interpessoal nos grupos e nas organizações se dá a partir do momento em que as reações emocionais sejam reconhecidas como fator importante no processo de decisão das organizações, no momento em que se saiba retirar desse processo a emoção como elemento de intervenção no julgamento das decisões da equipe (KIDA et al., 2001).

Para Schermerhorn et al. (2004) o conflito intergrupos, como seu próprio nome menciona, ocorre entre grupos, podendo ser um fator bem complicado para a coordenação conseguir administrar. Os indivíduos de um grupo podem instituir a sua própria cultura e entender que os integrantes de outros grupos são menos competentes ou merecedores, particularmente quando é a própria organização a destacar a competitividade intergrupal.

Robbins (2003, p.430) em relação ao conflito intergrupal salienta que um grupo totalmente sem conflitos tende a se tornar estático, insensível e apático às necessidades de mudanças e inovação. Em outras palavras, muito conflito cria rupturas e brigas internas.

Utilizando o estudo de Rahim (1983 e 1986), o conflito intergrupal é semelhante ao conflito intragrupal, porém a incoerência ocorre relacionando um grupo a outro, tendo embasamento seus componentes, líderes ou representantes.

2.3 O líder como mediado na administração de conflitos

A liderança consiste em um dos objetos de estudo mais antigos da humanidade. Inicialmente, conforme estudos psicológicos, tinha comando a pessoa do líder a sua universalidade e a noção de carisma que, denota nascer líder ou nunca conseguir ser um. Uma crença que induz a uma estratégia de escolha que foi e continua sendo adotada por várias organizações, ou seja, quando se é necessário um líder, este acaba sendo procurado no mercado e recebe uma proposta satisfatória para aceitar o novo desafio (PEREIRA, 1999).

Cury (1995) analisa que a liderança era desempenhada através da autoridade, decorrente do cargo hierárquico que o indivíduo ostentava. As organizações voltavam-se excepcionalmente para as próprias necessidades, sem se importar com as necessidades e aspirações do ser humano. Destarte, a função do líder na ocasião era instituir e atribuir critérios a fim de atender aos objetivos e metas da organização.

Motta (2001) esclarece que na visão tradicional a liderança era vista pela classe social, onde o cargo hierárquico ocupado era aproveitado como uma maneira de tentar avigorar sua autoridade. Conquanto, líderes que persistem na abscissa social, na prática tornam-se indivíduos autocentralizados e fascinados pelo poder, gerando uma difícil relação de liderança com seus subordinados. Já Posner (2002) aponta que em meados do século XXI há uma ação por líderes que sejam mentores, que consigam trabalhar em equipe e que demonstrem respeito às pessoas com culturas diferentes de si. Enfatiza, ainda, que os líderes bem sucedidos serão

aqueles que colocarem as pessoas em primeiro lugar e os resultados decorrentes posteriormente.

Os conflitos são inevitáveis nos relacionamentos dos seres humanos, diante disso, cabe ao líder a habilidade de desativá-los em tempo, antes de se desenvolverem. A aptidão em administrar conflitos é uma das mais importantes características de um líder. O ideal seria o domínio da situação, proporcionando às partes envolvidas o convívio amigável conforme possibilidades, com o menor desgaste possível (VERGARA, 2000).

Moscovici (1998), por sua vez, entende que a maior responsabilidade de resolução de conflitos é cabível ao líder do grupo, todavia não exclusivamente. Salienta-se, também, que cada integrante do grupo também é responsável pela direção que as divergências podem seguir, colaborando involuntária ou propositalmente para sua evolução e consequências, quaisquer que forem.

2.4 Administração dos conflitos e suas consequências

Conforme Rahim (2000), administração de conflitos engloba o desenvolvimento de estratégias essenciais de minimizar “disfunções” e maximizar conflitos construtivos, que ajudam a aperfeiçoar a aprendizagem e a efetividade organizacional.

Há muitos exemplos típicos, tanto nos negócios como na vida familiar e na sociedade, de como o conflito é mal interpretado e como a visão negativista sobre ele obstrui a desenvoltura de resolver efetivamente as diferenças. Certamente, o conflito tende a ser sempre visto como algo muito simples e de resolução evidente, quando analisado externamente, porém, quem está envolvido nele sente outras dificuldades, barreiras e bloqueios, muitas vezes imperceptíveis para quem está do lado de fora (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998).

Segundo Nascimento e El Sayed (2002, p.48), para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentro das várias causas, é possível indicar: experiência de frustração de uma ou ambas as partes – incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental; diferenças de personalidade – pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

É conveniente perceber que as consequências funcionais, isto é, positivas, de um conflito são benéficas em qualquer organização, por contribuírem não somente para o desenvolvimento do grupo como para o crescimento dos integrantes em que dele fazem parte.

Ele adverte a estagnação procedente do equilíbrio constante da aceitação, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, encontra os problemas e demanda sua resolução. Funciona, verdadeiramente, como a origem de transformações pessoais, grupais e sociais (MOSCOVICI, 1998). Não existe uma fórmula mágica para resolver e lidar com os conflitos de maneira correta. Porém, alguns autores apresentam estratégias para lidar com o conflito. Na sua resolução o diálogo é a única estratégia criativa capaz de gerar entendimento, confiança mútua e cooperação. Enfim, o sinal distintivo do homem de diálogo é que escuta tão bem como fala ou, talvez, melhor (LACROIX, 1972). Moscovici (1998), por sua vez, entende que a responsabilidade maior da resolução de conflitos cabe ao líder do grupo, todavia não exclusivamente.

Destarte, a negociação torna-se o método mais eficaz para solucionar os conflitos de maneira adequada e permanente, ou seja, é um instrumento para se resolver conflitos de forma “colaborativa” (COELHO, 2012). Dessa maneira, embasados na teoria dos autores acima, podemos dizer que o meio mais eficaz de se resolver conflitos em grupos é pela comunicação, através do diálogo, e, também, pela negociação com as partes envolvidas.

3.0 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos, responsáveis por apresentar como foi desenvolvida a pesquisa, devendo-se partir dos objetivos do mesmo para significação do método mais adequado (ROESCH, 2007). Na sequência irá ser apresentado o método que fora selecionado, bem como a justificativa para a escolha e, também, as técnicas de coletas que foram aplicadas para alcançar os objetivos propostos.

3.1 Método(s) de pesquisa

Conforme Lakatos e Marconi (2001), método é um conjunto de atividades ordenadas e coerentes que beneficiam a obtenção dos objetivos, definindo o caminho a ser seguido, detectando possíveis falhas e auxiliando no processo decisório do pesquisador.

Nesse estudo, adotou-se o tipo de pesquisa quantitativa e qualitativa. Segundo Roesch (2007), a pesquisa quantitativa, dependendo da finalidade do projeto, consiste na melhor maneira de pesquisa a ser aplicada, ou seja, se a finalidade do projeto implica estimar relações entre variáveis ou analisar a consequência de algum sistema ou projeto. Outro método usado neste estudo foi a pesquisa qualitativa, pois, segundo Martins (2004), este tipo

de metodologia, mais do que qualquer outra, levanta questões éticas, principalmente, devido à proximidade entre pesquisador e pesquisados.

Na investigação foi utilizada a forma de pesquisa descritiva por procurar descrever características, percepções e expectativas de uma determinada população. Para Vergara (2005, p. 47) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Essa pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, onde o pesquisador não possui influência diante de um conjunto de acontecimentos. Essa técnica é utilizada quando não se podem manipular comportamentos relevantes, contando com mais de uma fonte de evidências importantes: observação direta e série de entrevistas (YIN, 2001). Dentro do estudo de caso, as evidências foram obtidas através da observação participante, onde o pesquisador atua como membro no grupo ou sociedade estudada. Esta técnica tem como vantagem a facilidade ao acesso das situações, o acesso de dados privados, bem como a possibilidade de captar esclarecimentos que acompanham a conduta das pessoas em estudo (GIL, 1995).

Pelo fato da autora do trabalho estar inserida no grupo estudado utilizou-se, também, a pesquisa exploratória que, conforme Gil (1991, p. 46), é considerada como exploratória quando envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Dessa maneira, este tipo de estudo visa oferecer um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou levantar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43).

3.2 Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem

Roesch (2007) distingue uma pesquisa por amostragem quando se examina uma parte da população, ou seja, se estuda um departamento ou determinados setores. Todavia, se a pesquisa envolver a todos, tem-se uma população total e não uma amostragem.

Dessa forma, os dados foram coletados através de um questionário estruturado que foram aplicados a uma população de 38 pessoas, onde se obteve o retorno de 37

questionários, pois uma pessoa não compareceu no dia da aplicação. Assim, a amostra estudada foi composta por 37 integrantes do grupo, representando 99% da totalidade, que estão disseminados entre 29 dançarinos, dois coordenadores, dois membros da patronagem e quatro músicos. Por ser um grupo de número de pessoas considerado pequeno, a probabilidade de se obter exatidão e eficácia na pesquisa torna-se maior, já que todos podem expor sua opinião com relação à mesma.

3.3 Técnicas de coleta dos dados

Embasado no objetivo deste trabalho que é analisar a influência provocada pelos conflitos interpessoais no desempenho dos indivíduos da equipe do grupo de danças de Caxias do Sul participante do ENART, foi aplicada a técnica do questionário que é uma das formas mais utilizadas e aceitas entre os pesquisadores (GIL, 2007).

No entendimento de Marconi e Lakatos (2001), o método de coleta de dados através do questionário apresenta uma gama de vantagens, entre elas a economia de tempo, o alcance das respostas mais breves e sucintas, maior livre-arbítrio nas respostas por cada questionário ser no anonimato, segurança pelas respostas não serem identificadas, menor risco de distorção nos resultados e sendo o instrumento impessoal.

O instrumento de pesquisa foi distribuído a todos os membros que fazem parte do grupo de danças adulto durante o intervalo de ensaio. Neste momento, os respondentes foram orientados sobre o preenchimento do questionário, quais os objetivos da pesquisa e esclarecidas algumas dúvidas relacionadas às questões. Foi disponibilizada uma mesa às pessoas para que, ao término do preenchimento do questionário, estes fossem depositados nela. É importante ressaltar que se obteve uma grande participação dos integrantes, isto é, dos 38 participantes, 37 pessoas participaram.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Em relação à análise dos dados das questões fechadas, essa se deu por meio de instrumentos de estatísticas descritivas. Conforme Roesch (2007) as técnicas estatísticas descritivas são as mais adequadas para se aplicar em pesquisas quantitativas, nas quais normalmente os dados são coletados e submetidos a análises com o subsídio de computadores. Hair Jr. et al. (2005) contribui com a informação dizendo que estas técnicas

são também utilizadas para descrever e distinguir uma amostra ou população que esteja sendo pesquisada.

A questão aberta foi ponderada através da análise de conteúdo. Conforme Roesch (2007), a citação direta aceita captar o estado de emoção dos entrevistados, a forma como estabelecem o mundo, suas imaginações sobre o que está ocorrendo, seus conhecimentos, experiências e percepções básicas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e interpretação dos dados coletados juntamente a 37 participantes do grupo de danças do CTG Campo dos Bugres que responderam a pesquisa, contribuíram para o desenvolvimento do assunto do trabalho.

A faixa etária dos respondentes do questionário aplicado, composto por 37 integrantes. Observa-se que no grupo prevalece entre a faixa etária de 21 a 30 anos, sendo considerado um grupo com maior maturidade, com sua maioria com seus objetivos já traçados e definidos. Para participar do grupo de danças adulto, o qual foi estudado, deve-se ter idade mínima de 15 anos, sendo uma das exigências para a participação no ENART. Todavia, não há idade máxima estipulada.

Analisando a classificação dos gêneros, pode-se dizer que 51% dos participantes do grupo são do gênero feminino e 49% pertence ao gênero masculino. Esta homogeneidade se origina, pois o grupo é trabalhado com pares, ou seja, a dança é realizada entre casais. Assim, se exige que tenha números pares entre os gêneros para que possa se desenvolver o trabalho proposto, já que, diferente disso, o revezamento entre os integrantes nas danças seria muito grande, podendo causar desconforto nas relações e concorrências entre elas gerando, assim, conflito no grupo. Por outro lado, é necessário que se tenha pessoas a mais, pois caso ocorra algum imprevisto, há como substituir por outro dançarino, possibilitando, também, a troca por dançarino com melhor qualidade técnica.

Das pessoas que responderam o questionário, 46% acreditam que as diferentes culturas dos integrantes interferem no comportamento delas sempre ou quase sempre, 22% acreditam que não interfira e 33% pensam que quase nunca ou nunca as diferentes culturas pessoais interfiram. Muito provavelmente o comportamento apresentado para algumas pessoas são

relacionadas a outros fatores (sociais ou econômicos), mas em nenhum momento é de ordem cultural.

Os resultados deixam bem claro que 100% das pessoas pesquisadas afirmam que os objetivos de todos são sempre ou quase sempre praticamente os mesmos, ou seja, todos procuram alcançar as mesmas metas. Reforçando, assim, que o grupo em estudo pode ser considerado uma equipe uma vez que o conceito afirma que a equipe deve estar em busca dos mesmos resultados, neste caso a busca por uma boa classificação no ENART.

Metade das pessoas pesquisadas acredita que há conflitos no grupo. Isto se deve provavelmente à forma de pensamento que as pessoas possuem em relação a determinadas situações que se apresentam ou, até mesmo, pela forma que recebem a informação do acontecimento. O resultado de um modo geral diverge da teoria, pois como cita Vergara (2000) onde existem pessoas, sempre haverá conflitos, sendo estes inevitáveis nos relacionamentos.

Novamente metade do grupo, acredita que os conflitos interferem no desenvolvimento da equipe, pois os dançarinos poderiam ocupar o tempo disponível para aperfeiçoar as danças e se integrar com os demais membros, enquanto a liderança poderia ocupar o período disponível para resolver assuntos administrativos, ao invés de ficar resolvendo os conflitos. Todavia, independente do conflito gerado, o grupo desempenha o trabalho de forma natural, onde os ensaios ocorrem normalmente.

Muito embora haja um grande percentual representando indiferença (22% das pessoas pesquisadas), há um número significativo de pessoas que acreditam que os resultados do grupo poderiam ser mais positivos caso o grupo passasse por menos conflitos, 38%, podendo obter uma melhor classificação. Logo, 40% diz que os conflitos nunca ou quase nunca interferiram na conquista de títulos no ENART e que as derrotas se devem a outros fatores, como tempo insuficiente de ensaios, falta de foco no trabalho e falta de competência técnica.

Percebe-se que os conflitos podem ser sanados juntamente com o equilíbrio interno dependendo das ações tomadas pelas lideranças. Isto pode ser um fator positivo ou negativo para o grupo dependendo da situação que se apresenta. A liderança pode ser focada no trabalho que está sempre em busca do objetivo comum e, na maioria das vezes, interferindo para que os conflitos sejam solucionados da melhor forma possível.

É possível identificar que o emocional é afetado pelos conflitos, interferindo na performance do grupo em eventos e ensaios, devido ao clima difícil gerado pelas situações negativas. Porém, 21% não veem da mesma forma e entende que o clima dos ensaios não é

afetado pelos conflitos, correndo estes de maneira natural independente das circunstâncias. Uma vez que não importa qual a procedência do conflito, nem a forma que se adota para a solução, ou não, do conflito, o indivíduo em conflito sempre tem o intuito de expor os seus motivos, suas razões dentro do conflito e ter suas necessidades consentidas (FARIA, 2006).

Mostra-se um percentual representativo (68%) das opiniões dos integrantes do grupo em relação às divergências de ideias, de forma que estas causam desconforto e conflitos entre as pessoas (por defenderem seus posicionamentos). Esta informação pode ter relação à maturidade do grupo ou até mesmo pelo fato de possuir somente 22% do público casado, que podem estar habituados a concessões matrimoniais. Este resultado pode ser relacionado com o pensamento de Oliveira (2005), que diz que o conflito mais clássico até os dias atuais é reminescente a duelo de grupo, na qual é nítida a busca pelo poder entre diferentes interesses.

Por vezes o grupo pode ter se desenvolvido tecnicamente e como equipe devido a algum conflito ocorrido. Este fato justifica-se e se evidencia pelos números apresentados onde 92% afirmam que através do conflito é possível tirar proveito. Confirma-se, conforme obra de Mallory (1997), que o conflito nem sempre é sinônimo de resultado negativo, podendo ser utilizado como uma ferramenta de aprendizado e considerado como consequências funcionais. Pode-se empregar como proveito para utilizar em outras situações.

Entende-se que os conflitos normalmente são resolvidos em curto prazo, onde ainda há tempo de restabelecer um ambiente harmonioso sem maiores danos. Procura-se não deixar se alastrar para que o conflito não se torne irreversível e prejudicial ao trabalho e às pessoas que estão envolvidas. Este resultado vai ao encontro com o que Vergara (2000) descreve, que o ideal seria o domínio da situação, beneficiando a todas as partes envolvidas a convivência tranquila conforme a possibilidade, com o mínimo de desgaste possível.

Predominantemente as pessoas pesquisadas acreditam que a formação de pequenos grupos geram os maiores conflitos no grupo de danças, onde a disputa por poder e evidência torna-se claro. E 8% responderam que não interfere, ou seja, os subgrupos dentro do grande grupo não interferem na geração dos conflitos. O conflito aqui citado é o conhecido conflito interpessoal que envolve dois ou mais indivíduos, conforme Carvalhal et al. (2006). Pode ser considerado o conflito que mais interfere no desempenho do trabalho da equipe, pois trata-se de disputa e divergências de ideias, onde cada um defende a sua. Este conflito também pode ser o causador de divisão do grupo, distanciando do foco e objetivo comum, que é a obtenção de uma boa classificação no ENART.

A maioria das pessoas pesquisadas acredita que o líder é fundamental para restabelecer o equilíbrio interno do grupo, bem como para sanar os conflitos, seguindo os conceitos básicos das organizações, onde a presença do líder na resolução do conflito é essencial para o seu resultado ser positivo. Com este resultado pode-se notar que se torna inevitável a resolução do conflito sem a mediação da liderança, tendo sempre que estar presente para auxiliar qual caminho seguir.

Pode-se notar que 97% do grupo pesquisado acredita, e fica evidenciado, que sempre ou quase sempre o diálogo é fundamental para a resolução de conflito, sendo necessário, na maioria das vezes, conversar com as pessoas envolvidas e escutar seu ponto de vista sobre a situação, para, então, tentar chegar a um acordo.

Muito embora o fator “outros” represente 39% dos motivos que provocam conflitos, apenas seis motivos conseguem representar mais da metade das respostas dos motivos que geram conflitos. Fica evidenciado, que o maior motivo que provoca os conflitos no grupo é o orgulho, onde as pessoas não mudam suas opiniões e do que acreditam estar certo. Também é destacado pelos participantes do questionário, que a divergência de ideias é um dos motivos dos conflitos, pela qual cada um defende sua ideia e seu pensamento. Também foram enfatizados o estresse e intolerância por parte dos integrantes, cuja falta de compreensão por algumas situações afetam os conflitos internos. Os interesses pessoais também foram citados, onde o interesse de cada um está acima do interesse coletivo. E foram destacados os motivos de falta de comunicação, falsidade e fofoca, pois acreditam que os ruídos na comunicação afetam no resultado da relação do grupo e que acreditam existir a falsidade entre os integrantes e fofocas entre as pessoas, como causadores de conflito no grupo. Dentre os 39% de outros motivos, pode-se relacionar alguns que foram citados nos questionários como: o duelo de egos, a opção sexual, a diferença de perfis dos integrantes, o tempo de ensaio, os grupos de afinidade, entre outros. Nota-se que as pessoas do grupo de danças acreditam praticamente nos mesmos fatores geradores de situações conflituosas.

Diante do exposto, os resultados deste estudo sustentam a suposição de que a maioria dos conflitos é formada por conflitos interpessoais, porém se acredita que através do conflito seja possível tirar proveito para melhorar o desempenho do trabalho do grupo. Da mesma forma que os integrantes acreditam que a cultura de cada um determina a forma de agir numa situação conflitante. Mesmo com as situações de conflito no grupo, onde se afirma que em qualquer ambiente envolvendo seres há conflito, o grupo é considerado pelos integrantes como uma equipe em que todos estão focados no mesmo objetivo.

Os membros consideram que o clima é afetado pelos conflitos, podendo ser amenizados pela liderança, cuja função é de extrema importância para que este não se alastre. Sendo que a melhor forma para sua resolução é o diálogo, pois o maior motivo do conflito interpessoal no grupo é o orgulho e a divergência de ideias entre os integrantes.

Tendo em vista os motivos geradores dos conflitos, como alternativa para minimizar o problema, sugere-se primeiramente o diálogo entre as partes envolvidas com a finalidade de identificar o problema, uma vez que é considerada uma das ferramentas de maior eficácia. Retiros ou encontros informais também podem auxiliar para que os conflitos internos diminuam, pois as pessoas passam a se conhecer melhor e compreender as atitudes dos demais nas situações geradas, melhorando, dessa forma, o relacionamento entre as pessoas e o clima interno. Também como ferramenta para atenuar o conflito sugere-se a realização de atividades, palestras ou encontro com uma pessoa externa para conversar e aplicar dinâmicas com o grupo a respeito do relacionamento dentro da equipe. Outra sugestão de melhoria pode ser a mudança com maior frequência da liderança, bem como a redefinição de cargos e melhor distribuição de tarefas, para que não fique concentrado somente em uma pessoa ou em pequenos grupos, sobrecarregando esses membros. Também é importante analisar que deve ser divulgado ao grande grupo, na medida do possível, os projetos que estão sendo estudados ou em desenvolvimento para que tenham conhecimento e entendimento das situações que possam vir a ocorrer, sem que se formem opiniões divergentes e errôneas nos pequenos grupos.

Como é mencionado por algumas obras, é inevitável que haja conflito onde há pessoas. Por isso, independente de qual for o método utilizado para minimizar o conflito, não é possível eliminá-lo por completo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a influência dos conflitos interpessoais no desempenho dos indivíduos do grupo de danças do CTG Campo dos Bugres de Caxias do Sul. Com base nos objetivos específicos propostos, os resultados encontrados neste estudo proporcionaram algumas conclusões.

Os integrantes do grupo são dançarinos jovens, em sua maioria, estudantes, com o encaminhamento a um nível superior, sendo que a participação no Movimento Tradicionalista Gaúcho vem de bastante tempo, fazendo com que tenham grande período de experiência na modalidade de dança.

A partir do estudo realizado, podemos concluir com embasamento na teoria de Da Cruz (2004) que o conflito é um resultado esperado que não deve ser impedido, mas administrado, devido ao relacionamento entre as pessoas com valores, crenças, experiências e conhecimentos diferentes uma das outras. Uma vez que o grupo sem conflito pode não ter estímulos para as necessidades de mudança e inovação, entrando em entropia, o sistema pode caracterizar um grau de desordem, sem chegar a um senso comum, se tornando apático e deixando o grupo vulnerável à estagnação.

Como pode ser visto, é possível constatar que o maior motivo dos conflitos no grupo é a divergência de ideias entre os dançarinos e, também, a formação de subgrupos dentro do grande grupo, podendo ser definido como conflito interpessoal. Onde se confirma com a teoria e com o resultado da pesquisa que o conflito interpessoal é fruto das diferentes personalidades, presentes nas crenças, nos valores, nas atitudes, na diferença de idades e experiências, tornando-se inevitável que ocorra.

Ficou nítido que o líder tem grande importância para o grupo, onde é essencial para a resolução de conflito horizontal (que ocorre entre pessoas ou grupos do mesmo nível hierárquico) que possa vir a ocorrer e o líder deve atuar como mediador da situação. Evidentemente que nas situações de conflitos, a melhor maneira de solucioná-los é através do diálogo.

Quanto aos motivos que foram citados como causadores dos conflitos no grupo, verificou-se que a altivez das pessoas está em alta, havendo dificuldade de aceitar a opinião alheia. Analisou-se, também, que a divergência de ideias é sim um dos fatores que mais provocam o conflito, onde cada pessoa defende o seu pensamento, acreditando estar certo. Devido à grande quantidade de horas distendidas a ensaios, o estresse e a intolerância também se fazem presentes, sendo determinantes do conflito no grupo, afetando, assim, o clima dos ensaios para o ENART e comprometendo o processo e desenvolvimento do trabalho.

Com estes resultados foi possível verificar qual a influência dos conflitos interpessoais no desempenho dos indivíduos do grupo de danças do CTG Campo dos Bugres de Caxias do Sul participante do ENART. A opinião dos entrevistados ficou dividida, onde metade acredita que os conflitos interpessoais não interferem no desempenho dos dançarinos e que, quando ocorrem, é possível utilizar como ferramenta de estímulo para melhorar o desempenho do trabalho do grupo.

Para estas situações, foram sugeridas ações de melhorias onde se acredita que pode auxiliar na integração entre os dançarinos, uma vez que o grupo em estudo foi considerado

pela pesquisa como equipe, ou seja, todos os participantes estão focados no mesmo objetivo, neste caso uma boa classificação no ENART. Já que, no entendimento da maioria, os conflitos gerados já interferiram na conquista de premiação.

Deixa-se como sugestão em futuras pesquisas sobre este assunto que sejam entrevistados outros grupos que participam do ENART com o intuito de explorar este movimento que, cada vez mais, tem seu número de participantes e frequentadores de CTG aumentados, cujas pessoas estão no mercado de trabalho, pois a dança permite em cada compasso expressar a vida, sonhar e brincar com o corpo e se torna uma revelação da cultura conseguindo, além disso, motivar o desenvolvimento cultural, artístico e social. Dançando, o corpo moldura formas, narra histórias, demonstra expressões e significados, estimula a percepção dos corpos uns dos outros, o diálogo, a experiência de diferentes melodias, compassos e harmonias, fazendo com que entendamos melhor as peculiaridades de cada um, contribuindo, assim, para a diminuição do conflito nos grupos. Enfim, ensina a conhecer, a agir, a refletir e a comunicar-se, proporcionando a quem dança um bailar de aproximação com a sensibilidade, com a magia e com o palco da própria vida. Apresentar os principais resultados obtidos da pesquisa, relacionando-os com os objetivos.

6 REFERÊNCIAS

BRANDT, M. A. How to make conflict work for you. Nursing management, Chicago: 2001.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO, Carlos Pessoa Junior. Administração de conflitos. Curitiba: IESDE, 2012.

CUNHA, Miguel Pina. Manual de comportamento organizacional e gestão; Editora RH; 3. ed. 2004.

CURY, A. Organização e métodos: uma visão holística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DA CRUZ, Dulce Menezes. Gestão de Conflitos. Ciência e Técnica. 2004, n. 52.

DE DREU, C. K. W. Productive conflict: The importance of conflict issue and conflict management. (pp. 9 - 22). London: Sage, 1997.

FARIA, Carlos Alberto de. Conflito: o bem necessário. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/serviços/psicorh>>. Acesso em: 11 abr. 2006.

FIORELLI, J.O. Psicologia para Administradores. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, A. C. L. Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GIL, A. Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo. Atlas. 1991

GIL, A. Carlos. Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

GIL, A. Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAIR Jr., J. F. et al. Análise multivariada de dados. São Paulo: Bookman, 2005.

KARRASS, Chester L. O manual de negociação. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994

KIDA, THOMAS et al. The Influence of Affect on Managers Capital-Budgeting Decisions. In Contemporary Accounting Research. Canada, 2001.

LACROIX, Jean. Marxismo, existencialismo, personalismo. São Paulo: Paz & Terra, 1972.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEBEL, P. , L'Art de la Negociation, Les Éditions d'Organisation, Collection Formation, Paris, 1984.

MALLORY, G. A. Believe it or not: conflict can be healthy once you understand it and learn to manage it. Nursing81, New York, p. 97-102, June 1997.

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

MARTINS, Heloísa Souza. Metodologia Qualitativa de Pesquisa. São Paulo. Revista Educação e Pesquisa da USP/SP. Vol 30.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento Interpessoal. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1998.

MOSCOVICI, Fela. Equipes Dão Certo: A Multiplicação do Talento Humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MOTTA, P. R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 12. ed. São Paulo: Record, 2001.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. In: Capital Humano. Curitiba: Bom Jesus, 2002.

OLIVEIRA, J. F.; Marinho, R. M. Liderança uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

PEREIRA, O. G. Fundamentos de comportamento organizacional. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

PICHON – RIVIÉRE, E. O processo grupal. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. O desafio da liderança. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RAHIM, M. A. A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 1983, p. 368-376.

RAHIM, M. A. Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126 (1), 1986, p. 79-86.

RAHIM, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 2000, p. 122-132.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stefhem P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2007.

SATO, L. e ESTEVES, E. Autogestão: possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar. São Paulo: ADS/CUT. 2002.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. Fundamentos de Comportamento Gerencial. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SMITH, M. H. Grievance procedures resolve conflict. *Nursing Management*, Chicago: 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA,S. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VYGOTSKY, Lev S. The Collected Works, 5 vol. N. York: Plenun Press, 1996-1998.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMAN, D. E.; OSORIO, L. C. Como trabalhamos com grupos. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.