

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE NOVA PRATA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ADRIANE FERRONATTO**

**CAUSAS E SOLUÇÕES DOS CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO**

**NOVA PRATA RS  
2020**

**ADRIANE FERRONATTO**

**CAUSAS E SOLUÇÕES DOS CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosecler Maschio Gilioli.

**NOVA PRATA RS**

**2020**

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral identificar quais são os conflitos nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los. Os objetivos específicos estão definidos como identificar os tipos de conflitos que existem nos ambientes de trabalho, realizar pesquisa com funcionários em diversas áreas para levantar e analisar as formas que as pessoas lidam com os conflitos no ambiente de trabalho, levantar formas de administração de conflitos nos ambientes de trabalho, elaborar um manual com estratégias para solucionar os conflitos nos ambientes de trabalho. Como metodologia, tem-se uma pesquisa quantitativa de nível descritivo, o método de estratégia aplicado é do tipo *survey*, a população definida como pessoas que trabalham em empresas, indústrias, comércio de diversas áreas, distribuído um questionário, de forma virtual enviado através de *WhatsApp*. Através deste estudo, é possível constatar as principais causas do conflito nas organizações, os estilos de gestão e as formas como as empresas lidam com os conflitos. Conclui-se que o conflito é inevitável e as reações dos indivíduos variam de acordo com a forma com que o conflito é gerenciado.

**Palavras-chave:** Conflitos. Organização. Ambiente de Trabalho.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gênero .....	34
Figura 2 - Estado civil.....	34
Figura 3 - Grau de escolaridade.....	34
Figura 4 - Faixa etária .....	35
Figura 5 - Tempo de serviço.....	36
Figura 6 - O que causa mais conflito no seu trabalho? .....	36
Figura 7 - Frequentemente os conflitos que ocorrem com você são:.....	37
Figura 8 - O conflito no ambiente de trabalho pode ser prejudicial? .....	37
Figura 9 - Você acha que o conflito pode prejudicar o desempenho da equipe? .....	38
Figura 10 - O que você faz no momento de conflito? .....	40
Figura 11 - Geralmente como são solucionados os conflitos na sua empresa? .....	41
Figura 12 - No seu ponto de vista, reuniões mensais, treinamentos ajudam a diminuir os conflitos no ambiente de trabalho? .....	41
Figura 13 - O seu líder ajuda a achar soluções para os conflitos? .....	42
Figura 14 - Quando ocorre um conflito no seu ambiente de trabalho, você: .....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cargo .....	35
------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>10</b>
2.1	TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO .....	10
2.2	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	10
<b>2.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
2.3	JUSTIFICATIVA.....	11
<b>3.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
3.1	CONCEITOS DE CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO .....	13
3.2	TIPOS DE CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO.....	13
3.3	CAUSAS DOS CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO .....	14
3.4	CONSEQUÊNCIAS DOS CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO ... .....	15
3.5	COMPETÊNCIAS QUE O GESTOR DEVE TER PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	16
3.6	O PAPEL DO LÍDER NA SOLUÇÃO DOS CONFLITOS.....	17
3.7	GESTÃO DE CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO.....	18
3.8	METODOLOGIAS PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	19
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
4.1	NATUREZA: QUANTITATIVA .....	22
4.2	NÍVEL: DESCRITIVO .....	23
4.3	ESTRATÉGIA: <i>SURVEY</i> .....	24
4.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	25
4.5	DESENVOLVIMENTO DE PRÉ-TESTE .....	26
4.6	PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	27
4.7	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	28
<b>5.</b>	<b>APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>29</b>
5.1	QUESTIONÁRIO .....	29
<b>5.1.1</b>	<b>Desenvolvimento do instrumento de pesquisa – Questionário .....</b>	<b>29</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Pré-Teste .....</b>	<b>33</b>

<b>5.1.3</b>	<b>Plano de amostragem</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Método de contato</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1.5</b>	<b>Período de aplicação do instrumento de pesquisa</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1.6</b>	<b>Apresentação dos resultados da aplicação dos questionários</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1.7</b>	<b>Análise dos resultados da aplicação dos questionários</b> .....	<b>45</b>
5.1.7.1	Tipos de conflitos.....	45
5.1.7.2	Como as pessoas lidam com os conflitos.....	47
5.1.7.3	Gestão do conflito.....	48
<b>5.1.8</b>	<b>Manual com estratégias para solucionar os conflitos no ambiente de trabalho</b> .....	<b>50</b>
5.1.8.1	Conceito de conflito .....	50
5.1.8.2	Tipos de conflito.....	50
5.1.8.3	Causas dos conflitos nos ambientes de trabalho .....	51
5.1.8.4	Consequências dos conflitos nos ambientes de trabalho .....	51
5.1.8.5	O papel do líder na solução dos conflitos .....	52
5.1.8.6	Dicas para lidar com os conflitos nos ambientes de trabalho .....	52
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>56</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações têm como principal característica unir indivíduos diferentes, com personalidades e propósitos diversos, em torno de um objetivo comum. Por conta disso, é natural que surjam conflitos de diferentes tipos e formas. O presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido para identificar quais são os conflitos nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los.

Assim, segundo Chiavenato (1998), o conflito deve ser tratado com o máximo de cuidado possível, visto que a resolução de um conflito é de longo prazo e se bem administrada e devidamente resolvido possibilita grandes mudanças organizacionais que levam ao aumento da busca de inovações. Quinn (2003) complementa, dizendo que os conflitos causam sentimentos que geram insegurança, falta de cooperação e desconforto entre os grupos, diversos sentimentos são capazes de influenciar a tomada de decisão prejudicando o trabalho e aos próprios envolvidos.

O capítulo três apresentou o referencial teórico, que é fundamental para o entendimento do tema e está organizado da seguinte forma: conceitos de conflitos nos ambientes de trabalho; tipos de conflitos; causas; consequências; competências que o gestor deve ter para solução de conflitos; o papel do líder na solução dos conflitos; gestão de conflitos; metodologias para solução de conflitos. No quarto capítulo foi apresentada a metodologia, que teve natureza quantitativa de nível descritivo, o método de estratégia aplicado foi *survey*, a população foi definida como pessoas que trabalham em empresas, indústrias, comércios de diversas áreas, foi distribuído um questionário, de forma virtual enviado através de *WhatsApp*, atingindo 115 respostas.

O quinto capítulo, apresenta o desenvolvimento da pesquisa, onde foi identificado que as principais causas de conflitos são falta de comunicação, desalinhamentos de informações, problema de liderança problema de relacionamento entre colegas, desvalorização do profissional, falta de foco, clima organizacional ruim, competição no ambiente de trabalho, resultados insatisfatórios. O conflito é prejudicial, gerando problemas de relacionamento entre os colegas, queda na produtividade e na motivação da equipe. Os conflitos geralmente são solucionados através de diálogo, treinamentos, reuniões e *feedback*. O líder é fundamental nas organizações, ele precisa motivar a equipe, criar metas, resolver situações, conquistar os resultados

esperados. Por fim, apresentou-se as considerações finais com o delineamento das ações para a resposta satisfatória ao problema de pesquisa estipulado para este estudo.

## **2. TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA**

Neste capítulo são apresentados itens como tema e problema do estudo, objetivos do trabalho e justificativa.

### **2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO**

Nesta seção são abordados o tema do estudo e o problema de pesquisa.

Tema é o assunto que se deseja provar ou desenvolver; “é uma dificuldade, ainda sem solução, que é mister determinar com precisão, para intentar, em seguida, seu exame, avaliação crítica e solução” (MARCONI E LAKATOS 2019, *apud* ASTI VERA 1976, p. 97). Diante disso, o tema desse estudo está definido como: “causas e soluções dos conflitos nos ambientes de trabalho.”

O problema de pesquisa indica exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver. Consiste em uma circunstância clara, compreensível e operacional. (MARCONI E LAKATOS, 2019). O problema desse estudo está definido como: “quais são os conflitos existentes nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los?”

Aqui, foram delineados os tópicos mais importantes deste estudo.

### **2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO**

“Os objetivos da pesquisa indicam o que o pesquisador pretende com a investigação. Eles correspondem aos condutores das ações que serão perseguidas durante o processo de construção e execução da metodologia” (PEROVANO, 2016, p. 86). Nesta etapa são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa.

#### **2.2.1 Objetivo Geral**

A seguir será apresentado o objetivo geral deste trabalho.

O objetivo geral é “uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas” (MARCONI E LAKATOS, 2003, p. 239). O objetivo geral deste estudo está definido como: “identificar quais são os conflitos nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los.”

O objetivo geral diz respeito ao assunto que será abordado neste trabalho.

### 2.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares” (MARCONI E LAKATOS, 2003, p. 239). Para o desenvolvimento deste trabalho, apresentam-se os seguintes objetivos específicos. Eles estão direcionados conforme a seguir:

- a) Identificar os tipos de conflitos que existem nos ambientes de trabalho;
- b) Realizar pesquisa com funcionários em diversas áreas para levantar e analisar a forma que as pessoas lidam com os conflitos no local de trabalho;
- c) Levantar formas de administração dos conflitos nos ambientes de trabalho;
- d) Elaborar um manual com estratégias para solucionar os conflitos no ambiente de trabalho.

Desta maneira os objetivos acima serão realizados neste trabalho.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

Aqui, estão a justificativa pela escolha do tema na visão do autor deste estudo e na ótica de autores renomados no assunto.

No dia a dia, nas organizações, ocorrem momentos de desentendimento entre os integrantes da equipe. Os problemas familiares, os dias agitados, fazem com que o clima nas empresas seja cada vez mais competitivo, podendo afetar a produtividade e gerando um clima negativo.

Saber gerenciar os conflitos é fundamental para o trabalho ser mais produtivo e para criar relações mais saudáveis entre os colegas. O gestor precisa manter um canal aberto de comunicação e ter estratégias para conduzir a sua equipe para resolver os conflitos de forma eficiente.

Assim, neste trabalho pretende-se pesquisar quais são os conflitos existentes nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los.

De acordo com Lacombe (2005, p. 228) “a chave não está na presença do conflito, pois ele existirá sempre sim em como ele é administrado.”

Lacombe (2005, p. 228) coloca que “o conflito pode retardar ou impedir a realização de metas organizacionais e objetivos pessoais.”

Lucena (2017, p. 201) ressalta que é importante que o gestor tenha capacidade para enfrentar e resolver as situações de conflitos com equilíbrio e segurança,

analisando as variáveis envolvidas, analisando as causas e buscando os meios de solução”.

Ainda, de acordo com Bergamini e Tassinari (1998, p.164) “a situação de conflito pode confundir e hipnotizar os envolvidos fazendo com que acredite que a batalha seja a única forma de sair dele.”

Na continuidade, de acordo com Bergamini e Tassinari (1998, p. 164) “aqueles que estão em conflito só poderão sair dessa situação, que é bastante incômoda, se forem honestos com relação a seus sentimentos e com relação aos sentimentos dos demais, principalmente com aqueles que são alvo de desentendimentos.”

Por fim, conforme os autores, nas empresas existem vários tipos de conflitos, portanto, é necessário encontrar a melhor solução para resolvê-los.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo demonstra-se a importância do estudo onde abordam-se os conceitos de conflitos no ambiente de trabalho, tipos de conflitos, causas dos conflitos, consequência dos conflitos, competências que o gestor deve ter para a solução dos conflitos, o papel do líder na solução dos conflitos, metodologias para soluções de conflitos.

#### 3.1 CONCEITOS DE CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO

Nesta seção estão descritos os conceitos de conflitos nos ambientes de trabalho.

Para Glinow e MShane (2014, p. 289), o conflito é “um processo no qual uma parte percebe que seus interesses estão sendo contrariados ou afetados negativamente pela outra parte.”

Continuando, Glinow e MShane (2014, p. 289) ainda enfatizam que, “o conflito se baseia em percepção; ele existe sempre que uma parte acredita que a outra pode obstruir seus esforços, independentemente desta pretender de fato obstruí-la ou não.”

De acordo com Almeida (2008, p. 4) “um conflito é mais que um desacordo, que uma discordância entre os membros de um grupo: implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de oposição e de tensão entre as partes”.

Para Pruitt e Rubin (1986, p. 4) o conflito é “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente.”

Assim, os autores definem os conflitos nas empresas como uma divergência, um desacordo, uma discordância entre os membros.

#### 3.2 TIPOS DE CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO

A seguir, descrevem-se os tipos de conflitos diante do pensamento de alguns autores.

Para Berg (2012) existem três tipos de conflitos: organizacional, interpessoal e pessoal. O conflito interpessoal ocorre entre várias pessoas, é quando as pessoas encaram uma situação de forma diferente. Já o conflito pessoal é como a pessoa lida

consigo mesma, para resolver problemas e tomar decisões, pode levar a muito estresse. Conflito organizacional é um desentendimento entre duas ou mais pessoas de uma organização.

Percebe-se que dependente do tipo de organização, existem conflitos e são classificados em três grupos: intergrupais, interpessoais e intrapessoais. O intergrupais ocorre entre dois ou mais grupos de pessoas nas organizações. O interpessoal é quando duas ou mais pessoas apresentam valores e metas diferentes. O intrapessoal acontece no espaço individual e envolve princípios e desejos diferentes (MARQUIS & HUSTON, 1999).

Segundo Chiavenato (2010), o conflito ocorre em três níveis: a) conflito velado: é quando o conflito traz sentimentos de medo e raiva; b) conflito latente: ocorre quando as partes percebem que os objetivos são diferentes e existe o conflito; c) conflito aberto: ocorre quando o cenário é expresso por meio de um comportamento ativo ou passivo.

Segundo Robbins (2004), existem dois tipos de conflitos, os funcionais e os disfuncionais.

- a) Conflitos funcionais: apoiam as metas da equipe, melhorando os resultados positivos do grupo;
- b) Conflitos disfuncionais: atrapalham o desenvolvimento da equipe, de forma destrutiva, criam obstáculos para o desempenho da organização.

Assim, conhecer os tipos de conflitos é de fundamental importância para o gestor tomar as decisões corretas para manter o bem-estar da equipe.

### 3.3 CAUSAS DOS CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO

Os conflitos são inevitáveis e frequentes nas organizações. Assim, para Berg (2012) as fundamentais causas de conflito são:

- a) Recursos limitados: a falta de recursos, pois podem limitar o desempenho dos funcionários. As limitações podem ser referentes a pessoas e a recursos financeiros, gerando grandes jornadas de trabalho para alcançar metas, podendo gerar estresse, cansaço;
- b) Mudanças: as mudanças surgem conforme o mercado vai crescendo, a organização precisa se adequar às novas mudanças. Essas mudanças são

estruturais ou comportamentais, buscando melhorar os resultados e lucros. Essas mudanças podem gerar demissões, medo e conflitos.

Segundo Robbins (2004), os conflitos são provocados pelas diferenças pessoais, falta de comunicação. Quando as empresas crescem e formam cargos com propósitos específicos, os grupos buscam objetivos e metas que diferem os outros.

Pode-se citar também, as causas mais comuns ocorridas nas empresas, ainda, de acordo com Robbins (2004):

- a) Frustração: incapacidade de atingir metas e alcançar os objetivos da organização;
- b) Metas: as organizações estabelecem metas e objetivos a serem atingidos, mas que podem ser diferentes em cada setor, gerando conflitos entre eles;
- c) Comunicação: é um dos principais conflitos nas empresas. As falhas podem ocorrer em vários graus diferentes e aumentar com facilidade, causando uma série de informações perdidas que afetam a organização.

Portanto, é necessário conhecer as causas dos conflitos nas empresas, através da análise e conhecimento do gestor.

### 3.4 CONSEQUÊNCIAS DOS CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO

De acordo com Burbridge e Burbrigde (2012), percebe-se que os conflitos ajudam no método de mudanças para o crescimento das organizações, mas por outro lado, geram despesas que passam sem ser notados, mas que influenciam no desenvolvimento da empresa, como o aumento da rotatividade, baixa produtividade e a desmotivação.

Para McIntyre (2007, p. 303), “o que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito.”

Todo conflito tem o efeito positivo e negativo, para Chiavenato (2004):

- a) Efeitos positivos: estimula o interesse da equipe, para realizar as tarefas e buscar soluções da melhor forma possível. É estimulada a coesão intragrupal, para problemas existentes, tratando de forma certa evitam problemas no futuro;

- b) Efeitos negativos: causa situações desagradáveis, impedindo que a organização realize o seu funcionamento de forma certa, gerando queda na produtividade, conflito entre os colegas, frustrações e demissões, prejudicando o relacionamento entre a equipe.

Para Garbineli (2016) os conflitos são positivos quando:

- a) Servem de indicadores para investigar o que precisa ser corrigido;
- b) Ajudam no crescimento pessoal e organizacional;
- c) Colaboram para os objetivos sejam alcançados;
- d) Ativa a criatividade da equipe.

Os conflitos são negativos quando:

- a) Criam desacordo na equipe;
- b) Geram desmotivação, diminuindo a produtividade;
- c) Causa situações que resultam em desaproveitamento do tempo.

Garbineli (2016, p. 49) afirma que “muito embora possam parecer sempre negativos, os conflitos podem ser construtivos na medida em que estimulam os envolvidos a buscar aspectos que visem superá-los.”

Desta maneira, pode-se afirmar que os conflitos influenciam no andamento das organizações, mas é preciso identificar se é de forma negativa ou positiva.

### 3.5 COMPETÊNCIAS QUE O GESTOR DEVE TER PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS

O gestor precisa motivar a equipe, criar metas, resolver situações. Para tudo isso acontecer, o gestor precisa ter algumas competências. Gramigna (2004), cita as competências:

- a) Capacidade empreendedora: habilidade para liderar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e as necessidades que apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada;
- b) Comunicação: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência, usando *feedback* de forma adequada para facilitar a interação entre as partes;
- c) Criatividade: capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para situações apresentadas;

- d) Planejamento: capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio de estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro do critério de desempenhos válidos;
- e) Tomada de decisão: capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.

Para Dorecki (2017, p. 32) “o mediador ou interventor tenha boa base teórica, até mesmo a respeito das diferenças culturais dos envolvidos.” Dorecki (2017, p. 32) complementa que “demanda-se desse profissional também treinamento específico e, quanto mais experiência tiver, mais confiantes serão suas decisões.”

Kyrillos e Sardenberg (2019, p. 30) dizem que “o líder acima de tudo, tem que ser capaz de transmitir suas ideias de maneira muito clara.”

Portanto, quanto mais experiência e treinamentos o gestor possuir, mais a sua equipe vai crescer e conquistar os resultados esperados.

### 3.6 O PAPEL DO LÍDER NA SOLUÇÃO DOS CONFLITOS

Nos conflitos nascem muitas oportunidades de desenvolvimento. O líder precisa identificar as causas que estão criando conflitos e buscar soluções eficientes para resolvê-los.

Kyrillos e Sardenberg (2019, p. 23) afirmam que “o papel principal do líder é motivar e inspirar as pessoas à ação, fazer com que elas ajam de acordo com aquilo que está sendo proposto.”

Hunter (2004, p. 28), afirma que “gerenciar não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas.”

Assim, Chiavenato (2004, p. 418) afirma que “uma qualidade importante no administrador é a sua qualidade de administrar conflitos.” Para Bennis (1999), “o líder que evita o conflito é omissivo; o líder que reprime o conflito é ditador; o líder que nega o conflito é utópico; o líder que vê no conflito uma oportunidade é otimista e pode provocar mudanças verdadeiramente significativas.”

Conforme Maximiano (2006, p. 387), “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.” Desta forma, é preciso que o líder tome algumas medidas para administrar os conflitos:

- a) Realizar treinamentos: sempre que possível realizar treinamentos ou eventos diferentes para a equipe interagir, para se conhecer melhor, para ter mais confiança um com o outro, para evitar conflitos futuros;
- b) Reunião mensal: permitir que cada um da equipe, exponha sua ideia para solucionar os problemas;
- c) Identificar os conflitos: quando o conflito é entre duas ou mais integrantes do grupo, é importante escutar o que os dois lados têm a dizer e identificar a causa da confusão.

Assim, entende-se que saber resolver os problemas no ambiente de trabalho é papel fundamental do líder, tomando decisões coerentes para manter a equipe bem motivada.

### 3.7 GESTÃO DE CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO

Para administrar conflitos é indispensável adotar medidas, estabelecendo assim a melhor maneira a ser adotada.

Moscovici (2000), afirma que é muito importante entender qual é a real situação do conflito, para criar planos de ações para lidar com os conflitos. Stadler e Pampolini (2014, p. 151) ressaltam que “os conflitos podem servir como ótimas oportunidades de mudanças, ajustes e crescimento. Podem também desenvolver a aquisição de habilidades de negociação mais construtivas e eficazes, desde que sejam encaradas e resolvidas.” Para Garbelini (2016, p. 49) “os conflitos podem ser construtivos na medida em que estimulam os envolvidos a buscar aspectos que visem superá-los.”

Os conflitos são importantes na organização, ajudam a manter o equilíbrio nas relações. Saber lidar com conflitos consiste em quebrar barreiras, relacionar-se de forma agradável com os colegas.

Para Nadler *et al.* (1983), a gestão de conflito baseia-se nas escolhas das estratégias mais apropriadas para cada situação. Os passos importantes são: determinar acordos e vantagens mútuos; criar escolhas de ganhos mútuos; construir uma atmosfera eficiente; criar um ambiente positivo.

Portanto, a gestão de conflitos tem objetivo de transformar o negativo em positivo, respeitar as diferenças, as ideias dos indivíduos são essenciais para uma boa harmonia no ambiente de trabalho. Cada planejamento de gestão de conflito depende da situação em que o problema está estabelecido.

### 3.8 METODOLOGIAS PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Os conflitos muitas vezes são inevitáveis, não é possível agradar a todos. No dia a dia passamos por algumas situações que nos deixam desanimados, sem equilíbrio emocional.

Segundo Berg (2012), não existe uma fórmula específica para administrar conflitos, fórmulas certas ou erradas, mas cada um será capaz de ser efetivo dependendo da situação e dos assuntos a ser solucionado.

Já Garcia (1999), diz que existem 3 tipos de estratégias para solucionar conflitos:

- a) Adiantamento: tem seu lado positivo e negativo. Positivo: necessita-se de um tempo mais longo para analisar as condições fundamentais para intervir. Lado negativo: se transforma em uma estratégia ineficiente;
- b) Dominação: intervir no conflito, usando o poder, as ferramentas necessárias são eficazes para solucionar os conflitos;
- c) Negociação: busca a solução conjunta, quando a equipe está disposta a participar, e se comprometem a tomar uma decisão.

Berg coloca que,

Escolha sempre o momento mais adequado para tratar do assunto conflitante. Conserve o objeto de discórdia exclusivamente entre os envolvidos, e abstenha-se de fazer propaganda, fofoca ou lançar boatos a respeito. Se a situação estiver muito confusa e os ânimos exaltados, às vezes é bom dar um tempo, para que as cabeças esfriem. Convoque uma reunião para mais tarde ou para o dia seguinte e, enquanto isso, analise bem a situação para estabelecer a sua estratégia de abordagem. (BERG, 2012, p. 3).

De acordo com Chiavenato (2010), os métodos para solucionar os conflitos são:

- a) Estilo competitivo: vencer-perder: é a posição mais competitiva. Enfatiza uma preocupação excessiva com objetivos pessoais e quase nenhuma preocupação com relacionamentos. É baseado nas seguintes crenças: um conflito é uma luta de vontades; os participantes são adversários; não se

pode confiar nos oponentes; uma posição entrincheirada é eficaz. Para os líderes que têm este estilo, a única coisa que importa é vencer. Eles consideram diferenças de opinião e conflito como coisas naturais e inevitáveis e acreditam que algumas pessoas têm as aptidões e a vontade necessária para vencer e outras não têm;

- b) Estilo de evitação: perder-sair: a característica desse tipo é evitar sempre os conflitos, o que é uma atitude pouco eficaz. Os líderes que têm estilo se distanciam dos conflitos apagando e fechando todos os canais de comunicação, mudando de assunto ou saindo da sala. Esse é o estilo mais frustrante de todos para os subordinados. Esse estilo pode ser usado para certos conflitos internos ou para evitar ferir os outros. Em geral, essa situação também se vê quando alguém se sente forçado a tomar essa posição pelo estilo prepotente de outra pessoa. As crenças desse estilo são: conflitos são irracionais; conflitos podem ser ignorados evitar os conflitos é um comportamento aceitável; os observadores de um conflito precisam ser participantes para terem o direito de opinar; o objetivo é a tolerância sem compromisso;
- c) Estilo de compromisso: negociador: os seguidores desse estilo estão prontos a ceder para ganhar alguma coisa, podem começar com uma posição firme sobre uma questão, mas estão sempre dispostos a chegar a um acordo, se necessário. Partem do princípio de que as outras pessoas também estão. Um dos princípios dos negociadores é acharem que, para ganhar algo, você tem que desistir de alguma coisa. Crenças: os conflitos serão resolvidos com barganhas; os participantes precisam seguir as regras declaradas e as não declaradas; os participantes devem mostrar boa vontade fazendo-se concessões mútuas; os participantes, às vezes, exageram nas suas exigências sabendo que terão que ceder; os participantes têm de ser resistentes; apelos retóricos para a justiça e o bem comum são eficazes e esperados;
- d) Estilo de acomodação: perder – render-se: esse estilo sacrifica objetivos pessoais por relacionamentos. As crenças básicas desse estilo “vamos ser amigos” são: os conflitos precisam ser evitados; os participantes devem confiar uns nos outros e continuar sendo amigos; as concessões e as ofertas são boas para os relacionamentos; pressão exige submissão. O

foco sai do problema para garantir a simpatia a qualquer custo. Os adeptos desse estilo odeiam conflitos que, para eles, são um mal e um destruidor da boa vontade. É típico dos inseguros que necessitam de laços afetivos para garantir sua presença na empresa. Esse tipo de pessoa acredita que a doçura conquista mais do que o fel. As tentativas sinceras de resolver conflitos são abandonadas. Seus esforços se concentram na pacificação. A pessoa do tipo perder-render-se que se relaciona com uma vencer-perder corre sério risco de destruição;

- e) Estilo de colaboração: vencer-vencer: esse estilo usa a barganha com princípios e ética. Os participantes consideram que sua atuação deve chegar a uma decisão sábia, com ênfase nos interesses de todos os participantes. Não é um jogo de soma zero, onde se um ganha o outro perde, pois todos devem ganhar. Crenças: conflitos são naturais e podem ser resolvidos; a tarefa dos participantes é resolver o problema; todos os participantes devem se envolver; os interesses de todos os participantes merecem respeito; posição firmes ou fixas devem ser evitadas; critérios e raciocínio objetivos são essenciais para solução de problemas; o objetivo é alcançar um bom resultado, eficazmente. A abordagem vencer-vencer examina os interesses dos participantes, sabendo que a compreensão desses interesses esclarecerá o problema e que satisfazer esses interesses deve ser parte da solução, para a qual todos podem contribuir. A soma dos recursos intelectuais faz com que se encontre opções benéficas para todos.

Portanto, existem diversas formas de solucionar os conflitos, é muito importante ter conhecimento, experiência e aplicar estratégias para cada tipo de conflito, afim de transformar o problema em oportunidade.

## 4. METODOLOGIA

Neste capítulo abordam-se os conceitos de pesquisa quantitativa, nível de pesquisa descritivo, método de pesquisa *survey*, população e amostra, pré-teste, processo de coleta de dados e processos de análise de dados.

### 4.1 NATUREZA: QUANTITATIVA

Para Tripodi *et al.* (1975) a pesquisa quantitativa consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. É subdividida em:

- a) Estudos de verificação de hipótese - são aqueles estudos quantitativo-descritivos que contêm, em seu projeto de pesquisa, hipóteses explícitas que devem ser verificadas. Essas hipóteses são derivadas da teoria e, por esse motivo, podem consistir em declarações de associações entre duas ou mais variáveis, sem referência a uma relação causal entre elas;
- b) Estudos de avaliação de programa - consistem nos estudos quantitativo-descritivos que dizem respeito à procura dos efeitos e resultados de todo um programa ou método específico de atividades de serviços ou auxílio, que podem dizer respeito à grande variedade de objetivos, relativos à educação, saúde e outros. As hipóteses podem ou não estar explicitamente declaradas e com frequência derivam dos objetivos do programa ou método que está sendo avaliado e não da teoria. Empregam larga gama de procedimentos que podem aproximar-se do projeto experimental;
- c) Estudos de descrição de população - são os estudos quantitativo-descritivos que possuem, como função primordial, a exata descrição de certas características quantitativas de populações como um todo, organizações ou outras coletividades específicas. Geralmente contêm um grande número de variáveis e utilizam técnicas de amostragem para que apresentem caráter representativo. Marconi e Lakatos (2004, p. 269) complementam que “o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados.”

Portanto a pesquisa quantitativa é um método com a finalidade de delinear e analisar as características de fatos e fenômenos.

#### 4.2 NÍVEL: DESCRITIVO

Para Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Senge *et al.* (2006, p. 79) salienta que “em pesquisas descritivas faz-se a descrição detalhada de todos os passos da coleta e do registro dos dados (Quem? Quando? Onde? Como?)”.

De acordo com Perovano (2016, p. 159) “a pesquisa descritiva se preocupa com os atributos e as condições da definição das variáveis, que devem ser o mais preciso possível.”

Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas são aquelas que tem como objetivo as características de equipe: distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade. As pesquisas desse tipo são as que indicam a estudar o nível de assistência dos órgãos públicos de uma comunidade, as situações de residência de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra. Neste grupo é incluída as pesquisas que tem o objetivo de analisar as opiniões, crenças e atitudes da população.

Para Barros e Lehfeld (2007, p. 100) “nesse tipo de pesquisa, não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objetivo de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.”

Triviños (1987) conclui que as pesquisas descritivas podem ser criticadas porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes passam da chance de verificação através da análise. Para o autor, nem sempre existe um exame crítico nas informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Diante da colocação dos autores as pesquisas descritivas são detalhadas, com o objetivo de descrever as características de uma população.

### 4.3 ESTRATÉGIA: *SURVEY*

Fonseca (2002), coloca que a pesquisa com *survey* pode ser dita como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de um grupo de pessoas, apontado como representante de uma população-alvo, usando um questionário como ferramenta de pesquisa.

Santos (1999) diz que a pesquisa com *survey* busca conhecimento de modo direto com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja alcançar. Refere-se a um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas.

Para Knechtel (2014) o *survey* caracteriza-se pelo questionamento direto das pessoas cuja conduta o pesquisador deseja conhecer, é a pesquisa em que se buscam informações diretas a respeito dos dados que almeja-se atingir. O autor salienta que existe três etapas:

- a) O pesquisador escolhe uma amostra, aplica os questionários;
- b) Os dados são tabulados;
- c) Os resultados são aplicados com margem de erro estatisticamente prevista.

De acordo com Pinsonneault & Kraemer (1993) classificam a pesquisa *survey* quanto a sua finalidade em:

- a) Descritiva: busca identificar quais situações estão evidentes a uma população; explica a distribuição de fenômenos na população. Nesse tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o objetivo de averiguar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade;
- b) Explanatória: o objetivo é testar uma teoria e as relações causais; determina a existência de relações causais, mas também argumenta por que a relação existe;
- c) Exploratória: tem como objetivo dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar achar novas possibilidades e dimensões da população de interesse.

Conforme os autores, a pesquisa *survey* é um procedimento útil, visa determinar informações sobre práticas ou opiniões atuais de uma população específica.

#### 4.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Appolinário (2004) população é um grupo de pessoas, objetos ou eventos que possui em conjunto de características comuns que o definem.

Selltiz (1976, p. 571) complementa que “população pode referir-se a um conjunto de pessoas, de animais ou de objetos que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo.” Marconi e Lakatos (2003, p. 163) afirmam que “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” Marconi e Lakatos (2003, p. 223) complementam dizendo que “o problema da amostragem é escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada.”

De acordo com Gil (2002), em geral, os levantamentos compreendem um universo de elementos tão grande que se torna improvável considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que constituem o universo. Quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados atingidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo. E, com o auxílio de procedimentos estatísticos, torna-se possível até mesmo medir a margem de segurança dos resultados atingidos. Para que os dados atingidos num levantamento sejam importantes, é necessário que a amostra seja constituída por um número apropriado de elementos. A estatística dispõe de procedimentos que possibilitam estimar esse número.

Os participantes desse trabalho são pessoas que trabalham em empresas, indústrias, comércios de diversas áreas. Esta pesquisa tem 11 perguntas e 115 questionários respondidos uma média de 10,45 respostas por pergunta. Seguindo os critérios dos autores citados para o cálculo da amostra, multiplicamos o número de perguntas por 3 e por 10 tendo o mínimo de 33 respostas e um máximo de 110 questionários respondidos.

#### 4.5 DESENVOLVIMENTO DE PRÉ-TESTE

Para Gil (2002, p. 119) “o pré-teste não visa captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos do levantamento [...]. Ele está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir.”

Marconi e Lakatos (2003, p. 203) ressaltam que “o pré-teste pode ser aplicado mais de uma vez, tendo em vista o seu aprimoramento e o aumento de sua validade. Deve ser aplicado em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo de estudo.”

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o pré-teste ajuda para averiguar se o questionário apresenta três importantes elementos: a) fidedignidade: seja qual for a pessoa que o aplique terá os mesmos resultados; b) validade: as informações coletadas são importantes à pesquisa; c) operatividade: vocabulário acessível e significado claro.

O pré-teste possibilita o alcance de uma estimativa sobre os futuros resultados. Para Gil (2002), os aspectos mais fundamentais a serem vistos no pré-teste são:

- a) Clareza e precisão dos termos: os termos apropriados são os que não precisam de explicação;
- b) Quantidade de perguntas: se os entrevistados derem mostra de fraqueza ou de ansiedade, é possível que o número de perguntas seja excessivo, cabendo reduzi-lo;
- c) Forma das perguntas: pode ser adequado fazer a mesma pergunta em formas diferentes;
- d) Introdução: através da análise das buscas feitas pelo entrevistado, de suas alterações e de suas resistências, e escolhida a melhor maneira de introdução a ser utilizada quando ocorrer a aplicação do instrumento.

Conforme os autores, o pré-teste consiste na aplicação de um questionário preliminar a um grupo selecionado para verificar problemas.

#### 4.6 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para Barros e Lehfeld (2007, p. 121) “a coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas. Em pesquisas de campo, é comum o uso de questionários e entrevistas.”

De acordo com Senge *et al.* (2006, p. 65) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja.”

Marconi e Lakatos (2003, p. 201) afirmam que “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” Marconi e Lakatos (2003, p. 201) complementam que “o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.” Sellitz (1965) aponta algumas causas que influenciam no retorno dos questionários: “o patrocinador, a forma atraente, a extensão, o tipo de carta que o acompanha, solicitando colaboração; as facilidades para seu preenchimento e sua devolução pelo correio; motivos apresentados para a resposta e tipo de classe de pessoas a quem é enviado o questionário.”

Para Marconi e Lakatos (2003), os questionários apresentam vantagens e desvantagens. As vantagens são: a) economiza-se tempo; b) alcança maior número de pessoas; c) abrange uma área geográfica mais ampla; d) obtêm respostas mais rápidas; e) mais segurança, porque as respostas não são identificadas; f) obtêm respostas que materialmente seriam inacessíveis.

As desvantagens são: a) proporção pequena dos questionários que voltam; b) bastante número de perguntas sem respostas; c) não é aplicada em analfabetos; d) dificuldade de compreensão.

Segundo Gil (2002), para elaborar um questionário é basicamente necessário redigir os itens dos objetivos específicos.

A elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Geralmente não existem maneiras específicas para elaborar um questionário. É viável definir algumas regras a respeito: devem ser incluídas as perguntas que abrangem o problema proposto; a pergunta deve proporcionar uma única interpretação; a quantidade das questões deve ser limitada; deve se evitar perguntas adentram na intimidade das pessoas; deve ser feita as perguntas mais simples no começo e mais elaborada no final; deve se evitar

perguntas indesejáveis; deve se evitar perguntas que começam com “o que você pensa a respeito de...”, “na sua opinião.” (GIL, 2002).

Conforme os autores citados acima, o questionário é a forma mais usada, pois obtém respostas de forma mais rápida, além de economizar tempo ao pesquisador.

#### 4.7 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de tabulação e interpretação dos resultados da pesquisa, se dará através de gráficos e tabelas (estatística).

## 5. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da aplicação dos questionários. Tem como escopo, responder ao problema de pesquisa, que está definido como: “Quais são os conflitos existentes nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los?”

### 5.1 QUESTIONÁRIO

Nesta etapa está apresentada a pesquisa quantitativa de nível descritivo, o método de estratégia aplicado foi *survey*. Para este estudo, a população foi definida como pessoas que trabalham em empresas, indústrias, comércios de diversas áreas. A amostra foi definida por pessoas que trabalham em empresas, indústrias, comércios de diversas áreas, que realmente responderem à pesquisa.

Para o processo de coleta de dados foi distribuído um questionário, não identificado, de forma virtual criado no *Google Forms* e que foi enviado através de *WhatsApp*.

O processo de análise de dados se deu pela elaboração de tabelas e gráficos, apresentando assim os resultados da pesquisa aplicada.

#### 5.1.1 Desenvolvimento do instrumento de pesquisa – Questionário

Nesta etapa estão apresentadas as perguntas que compõem o questionário. Ele apresenta 11 perguntas, sendo 9 perguntas fechadas e 2 abertas, as quais contemplam os objetivos específicos, a saber:

- a) Identificar os tipos de conflitos que existem nos ambientes de trabalho;
- b) Levantar e analisar a forma que as pessoas lidam com os conflitos no local de trabalho;
- c) Levantar formas de administração dos conflitos nos ambientes de trabalho.

A seguir, questionário original, antes da aplicação do pré-teste:

Prezado (a) Senhor (a):

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pela acadêmica Adriane Ferronato, sendo requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

Essa pesquisa representa uma etapa fundamental para identificar quais são os conflitos existentes nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los.

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Não é necessário identificar-se. Desde já agradeço sua compreensão e colaboração.

Podem responder a esta pesquisa pessoas com idade a partir de 18 anos e que estejam ativas no mercado de trabalho.

Atenciosamente,  
Adriane Ferronato

### **CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA**

1.	Qual seu gênero? Feminino Masculino Outro. Citar:
2.	Qual seu estado civil? Solteiro (a) Casado (a) União estável (a) Separado/Divorciado (a) Viúvo (a) Outro. Citar:
3.	Qual seu grau de escolaridade? Ensino médio Ensino superior Pós-graduação Outro. Citar:
4.	Faixa etária? 18 a 25 anos 26 a 33 anos 34 a 41 anos 42 a 49 anos Acima de 49 anos

5.	Cargo atual: _____
----	--------------------

6.	Tempo de serviço? Até 1 ano Até 5 anos Até 10 anos De 11 a 20 anos Acima de 20 anos
----	--

### **TIPOS DE CONFLITOS**

1.	<p>O que causa mais conflito no seu trabalho? Marque quantas alternativas considerar necessário</p> <p>Falta de comunicação Desalinhamento de informações Problema de liderança Problemas de relacionamento entre colaboradores e gestor Problemas de relacionamento entre colegas no setor Problemas de relacionamento entre colegas de setores diferentes Desvalorização do profissional Falta de foco Clima organizacional ruim Resultados insatisfatórios Excesso de competição no ambiente de trabalho Outro. Citar:</p>
----	---

2.	<p>Frequentemente os conflitos que ocorrem com você são? Marque quantas alternativas considerar necessário</p> <p>Falta de comunicação Desalinhamento de informações Problema de liderança Problemas de relacionamento entre colaboradores e gestor Problemas de relacionamento entre colegas no setor Problemas de relacionamento entre colegas de setores diferentes Desvalorização do profissional Falta de foco Clima organizacional ruim Resultados insatisfatórios Excesso de competição no ambiente de trabalho Outro. Citar:</p>
----	--

**FORMA COMO AS PESSOAS LIDAM COM OS CONFLITOS**

3.	O conflito no ambiente de trabalho pode ser prejudicial? Sim Não Se sim, de que forma pode ser prejudicial? _____
----	--

4.	Você acha que o conflito pode prejudicar o desempenho da equipe? Sim Não Se sim, de que forma pode prejudicar o desempenho da equipe? _____
----	--

5.	Você já vivenciou situações de conflitos na empresa? Em que situações ela ocorreu?
----	--

6.	O que você faz no momento de conflito? Tenta evitar Tenta negociar Enfrenta Tenta solucionar Outro. Citar:
----	---

**FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS**

7.	Geralmente como são solucionados os conflitos na sua empresa? Marque quantas alternativas considerar necessário  Troca de setor Diálogo Demissão Treinamentos <i>Feedback</i> Reunião Advertência Outro. Citar:
----	--

8.	No seu ponto de vista, reuniões mensais, treinamentos ajudam a diminuir os conflitos no ambiente de trabalho?  Sim Não
----	---

9.	O seu líder ajuda a achar soluções para os conflitos?  Sim Não
----	---

10.	<p>Quando ocorre um conflito no seu ambiente de trabalho, você:</p> <p>Tenta resolver imediatamente</p> <p>Recorre ao seu chefe</p> <p>Recorre ao setor de Recursos Humanos</p> <p>Conversa com o administrador da empresa</p> <p>Conversa com a psicóloga</p> <p>Outro. Citar:</p>
11.	Em seu ambiente de trabalho, como você administra situações de conflitos?

### 5.1.2 Pré-Teste

Aplicou-se o questionário do pré-teste a quatro pessoas. Com o retorno do pré-teste não se observou a necessidade de alterar nenhuma questão

### 5.1.3 Plano de amostragem

Para definir a amostra para este estudo, faz-se necessário identificar uma amostra representativa. Ela deve ser significativa e considerar uma margem de erro. Assim sendo, optou-se nesta pesquisa pela utilização do tamanho de amostra recomendado por Hair Junior *et al.* (2005), que é de 3 a 10 respondentes por questão do questionário.

Assim, tem-se 11 perguntas no questionário, sendo necessário um retorno de formulários válidos respondidos entre 33 e 110. Foi enviado o questionário para 250 pessoas. Foram coletados 115 questionários.

### 5.1.4 Método de contato

O questionário *online* foi encaminhado via *WhatsApp*, para 250 contatos.

### 5.1.5 Período de aplicação do instrumento de pesquisa

O questionário foi aplicado entre os dias 21 e 29 de agosto de 2020.

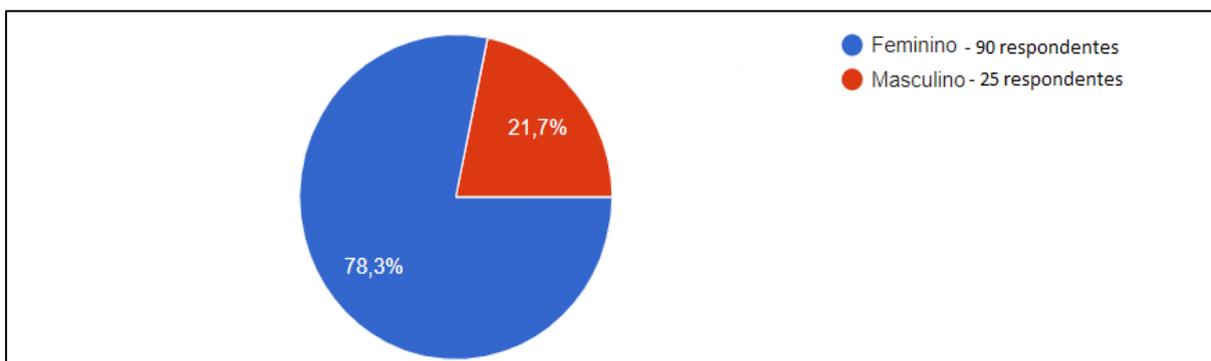
### 5.1.6 Apresentação dos resultados da aplicação dos questionários

A seguir estão apresentados os resultados das entrevistas por empresa.

## CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

1 - Qual seu gênero?

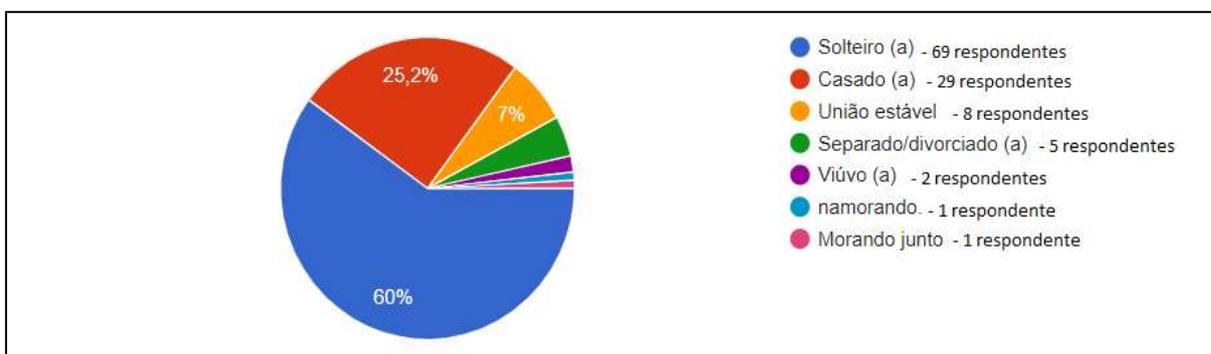
Figura 1 - Gênero



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

2 - Qual seu estado civil?

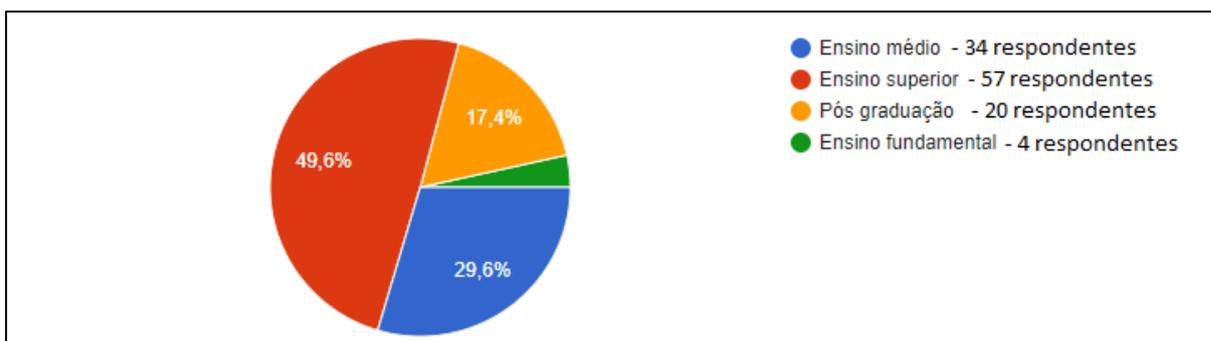
Figura 2 - Estado civil



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

3 - Qual seu grau de escolaridade?

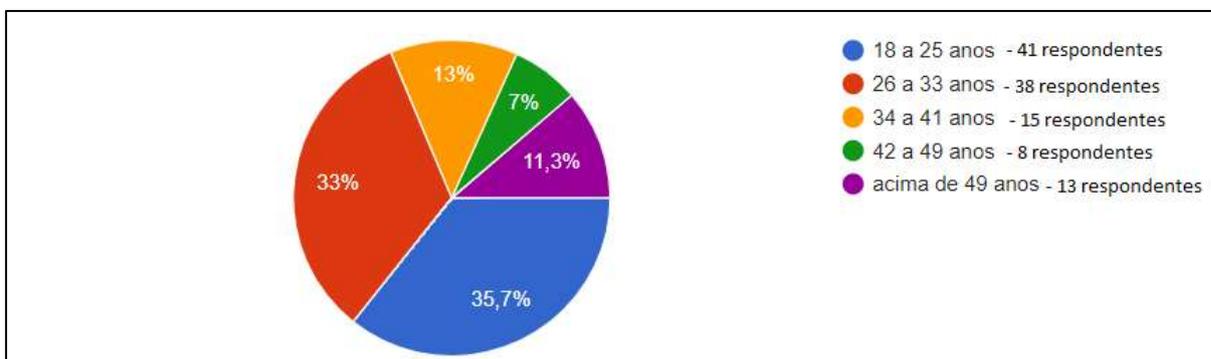
Figura 3 - Grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

## 4 - Faixa etária

Figura 4 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

## 5 - Cargo atual

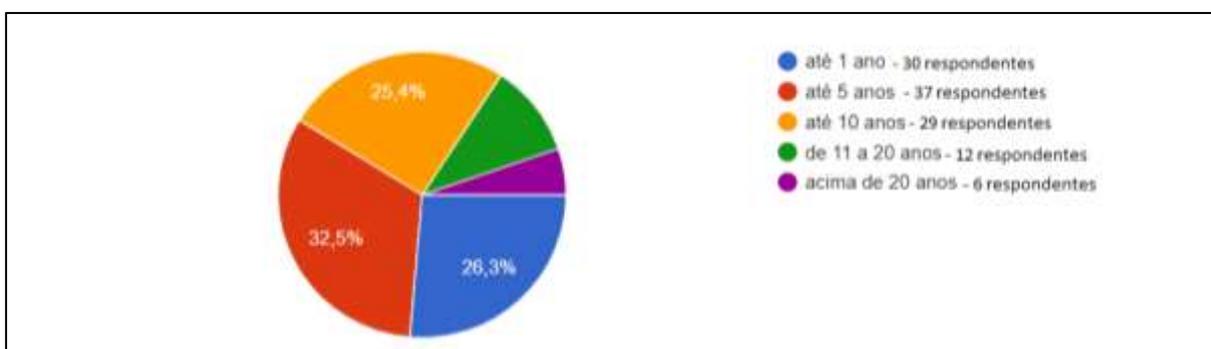
Quadro 1 - Cargo

Auxiliar de produção – 12	Técnico de polissonografia – 1
Auxiliar administrativo – 10	Eletricista – 1
Auxiliar de contabilidade – 5	Inspetor de qualidade – 1
Gerente – 5	Serviços gerais – 1
Técnico de enfermagem – 5	Secretário de obras – 1
Vendedor – 4	Motorista de empilhadeira – 1
Recepcionista – 4	Auxiliar de cabelereiro – 1
Coordenador – 4	Aposentado – 1
Empresário – 3	Analista de PCP – 1
Empregada doméstica – 3	Orientador comercial – 1
Estagiário – 2	Gestor de negócios – 1
Nutricionista – 2	Terapeuta ocupacional – 1
Auxiliar de faturamento – 2	Manicure – 1
Servidor público – 2	Fisioterapeuta – 1
Analista – 2	Analista comercial – 1
Enfermeiro – 2	Assistente técnico – 1
Professor – 1	

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

## 6 – Tempo de serviço

Figura 5 - Tempo de serviço



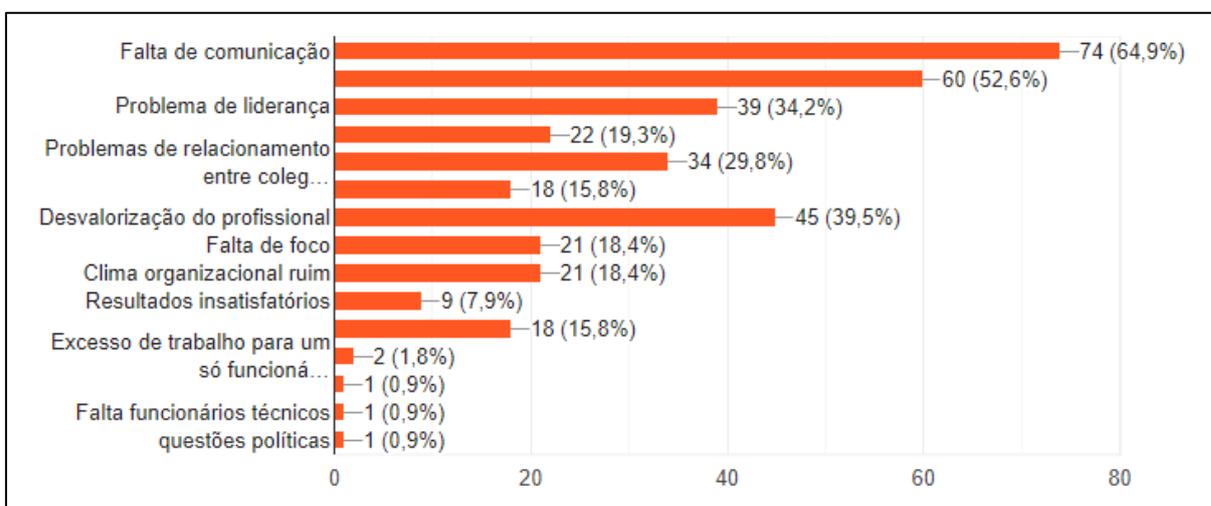
Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

Com relação ao perfil dos pesquisados, nessa pesquisa, observou-se que, 78,3% das pessoas que responderam o questionário são do gênero feminino, 60% do total de respondentes são solteiros, 49,6% cursaram o ensino superior e 32,5% já possuem até 5 anos de tempo de serviço. Também, outro fator interessante é que o percentual dos respondentes que tem entre 18 e 25 anos é de 35,7%. Em termos de profissão, estão as mais listadas: Auxiliar de produção, Auxiliar administrativo, Auxiliar de contabilidade, Gerente e Técnico de enfermagem.

**TIPOS DE CONFLITOS**

## 1 – O que causa mais conflito no seu trabalho?

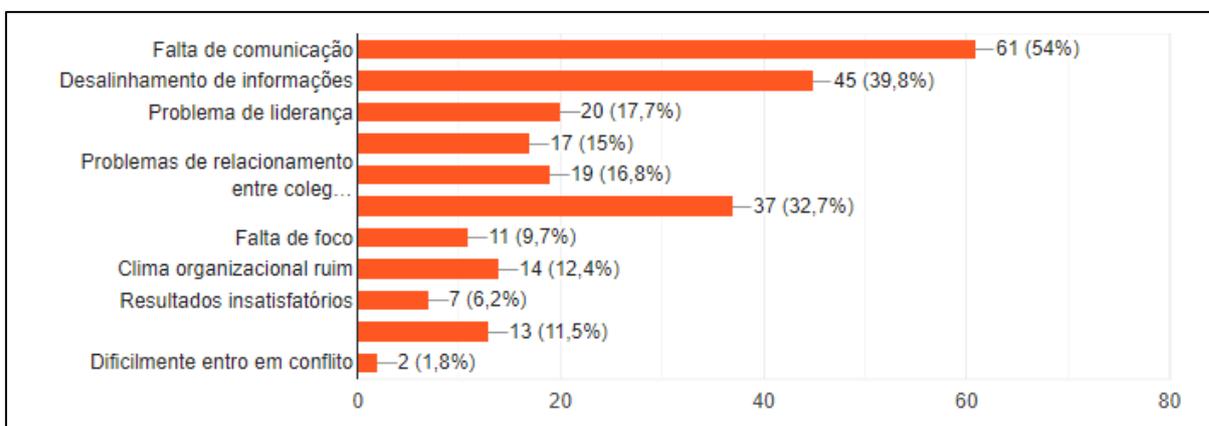
Figura 6 - O que causa mais conflito no seu trabalho?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

2 – Frequentemente os conflitos que ocorrem com você são:

Figura 7 - Frequentemente os conflitos que ocorrem com você são:

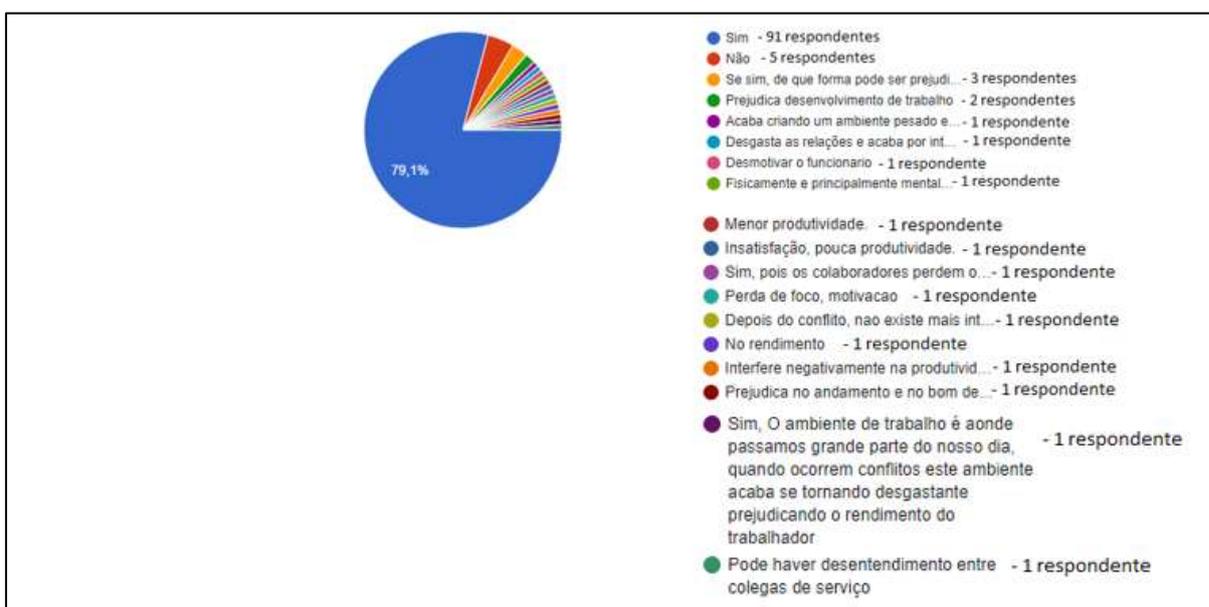


Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

## **FORMA COMO AS PESSOAS LIDAM COM OS CONFLITOS**

3 – O conflito no ambiente de trabalho pode ser prejudicial?

Figura 8 - O conflito no ambiente de trabalho pode ser prejudicial?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

4 – Você acha que o conflito pode prejudicar o desempenho da equipe?

Figura 9 - Você acha que o conflito pode prejudicar o desempenho da equipe?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

5 – Você já vivenciou situações de conflitos na empresa? Em que situações ela ocorreu?

Nessa questão, 3 respondentes colocaram que NÃO vivenciaram conflitos na empresa e 59 respondentes disseram que SIM. A seguir estão as respostas positivas para vivência de conflitos no ambiente de trabalho:

### 11 respondentes – COMUNICAÇÃO:

- Geralmente por dificuldades de comunicação e relacionamento e por divergências de pensamento ou ideologia;
- Sim. A falta de comunicação gera conflitos com frequência;
- Falta de comunicação, conflitos;
- Sim falta de comunicação;
- Falta de comunicação;
- Sim. Falta de informações sobre o processo da matéria prima;
- Sim. Distorção de informações;
- Sim, ocorreu em situações de falta de interesse da equipe e falta de comunicação;
- Sim, e o conflito se deu por falta de comunicação entre os setores;
- Sim, problemas de relacionamento de empregados e gestores, onde não havia uma boa comunicação que era o motivo dos conflitos;
- Sim. Ocorreram quando houve falha na comunicação.

**9 respondentes – GESTÃO:**

- a) Sim, onde a gestora não compreendia as situações, levava tudo que acontecia para o lado pessoal;
- b) Conflitos com a coordenadora, por não realizar suas funções ocasionando sobrecarga de tarefas nos colaboradores do setor;
- c) Conflito de interesses, necessidade de chefias mostrarem superioridade entre elas, desviando do objetivo comum da empresa;
- d) Sim, minha chefe não sabia administrar a equipe;
- e) Sim, como falta de liderança, influencia de outra liderança sobre equipe gerando ordem e contraordem;
- f) Pela falta de liderança;
- g) Sim, discussões entre gestores;
- h) Sim, ocorreu em várias situações, conflitos entre líderes com diferenças de opinião, conflitos entre gestores que não concordam com decisões, e também conflitos com funcionários, devido à falta de comunicação e indiferença de outros;
- i) Sim. Falta de organização do gestor.

**6 respondentes – CONFLITOS COM COLEGAS:**

- a) Conflito entre colegas, não há união e sim competição;
- b) Sim, com colegas que tem cargo mais, acham que são mais de todos;
- c) Em um momento aonde meu colega de trabalho não queria fazer as atividades estipuladas;
- d) Já vivenciei. Com colega de trabalho, por falta de empatia;
- e) Com os colegas de trabalho, quando não queriam realizar as atividades;
- f) Já ocorreu em uma reunião de equipe, na qual colegas com opiniões diferentes; se exaltaram e no momento não consegui solucionar. No dia seguinte recorri aos trabalhos da psicóloga para solucionar o problema.

**2 respondentes – ESTRESSE:**

- a) Sim, por altos níveis de estresse pelo colaborador;
- b) Sim. Pressão, estresse.

**2 respondentes – OPINIÕES DIFERENTES:**

- a) Opiniões diferentes;
- b) Diferentes opiniões.

**1 respondente – FALTA DE PACIÊNCIA:**

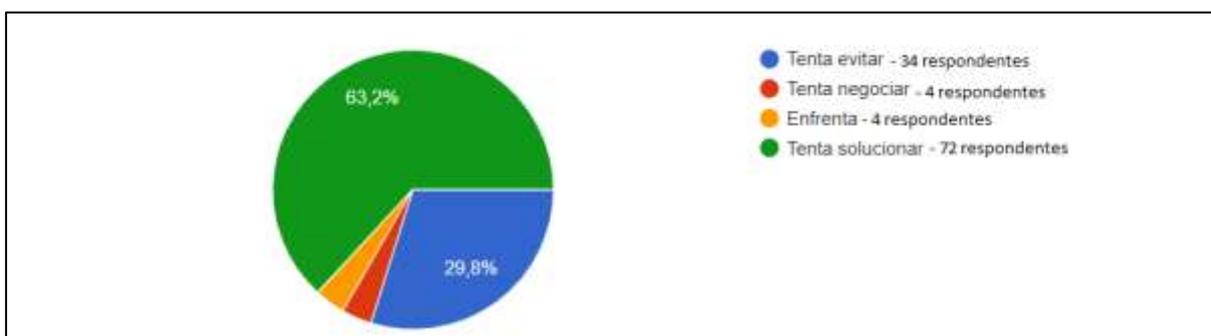
- a) Sim. Casos que a pessoa não tem paciência ao ensinar a outra, e por vez a que está aprendendo fica com receio de sanar as dúvidas. Ou que a pessoa que está ensinando e só por não ter gostado de algo tão mínimo acaba gerando intrigas e levando ao chefe situações desagradáveis quais certamente não gostariam que fizessem ao contrário com a pessoa. A concorrência de pensar que o outro irá tomar seu lugar, também é infelizmente, um dos pontos negativos ainda.

### 17 respondentes – OUTRAS RESPOSTAS:

- a) Sim, fofocas, onde há muita mulher;
- b) Sim, em situações de grandes decisões;
- c) Sim, geralmente ocorre quando as pessoas não desempenham suas funções de acordo com o que as foram delegadas;
- d) Situações de competir quem vende mais;
- e) Sim. Em situações de problemas de relacionamento entre funcionários e falta de comprometimento dos mesmos;
- f) Sim, na hora da demissão. Pois fui contratada por uma empresa e esta decretou falência, ficaram dizendo que quem tinha que me pagar os direitos era uma segunda empresa que havia sociedade e por fim eu saí no prejuízo;
- g) A informação sempre é interpretada diferente, mesmo sendo bem passada, os níveis intelectuais das pessoas pesa nesse sentido;
- h) Muitas e por circunstâncias diversas;
- i) Empregado trabalhava em setores ao qual a empresa não dava as devidas importâncias exigidas pela lei;
- j) Em brincadeiras e fofocas;
- k) Sim. Os conflitos se deram devido à falta de ética e responsabilidade por parte de alguns colegas;
- l) Sim, uma vez que a paciente se alterou muito com uma colega;
- m) No momento de tomar decisões importantes;
- n) Com um cliente;
- o) Sim, quando ocorre atraso na entrega do pedido, um supervisor fica jogando a culpa no outro, ninguém assume onde errou. Isso acarreta em um clima organizacional ruim e o resultado não é alcançado;
- p) Sim. Por causa de irresponsabilidade;
- q) Sim. No momento onde um colaborador executou uma tarefa errada.

6 – O que você faz no momento de conflito?

Figura 10 - O que você faz no momento de conflito?

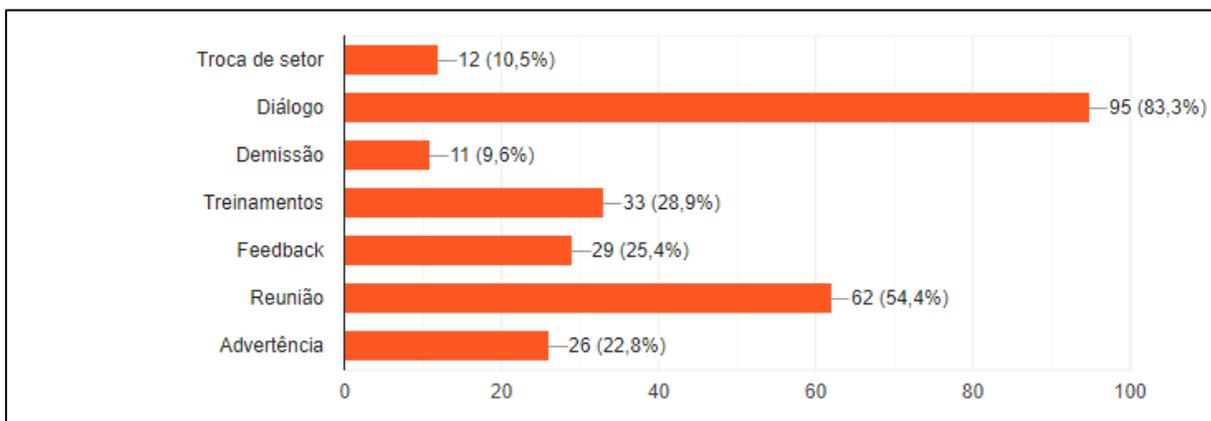


Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

## **FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS**

7 – Geralmente como são solucionados os conflitos na sua empresa? MARQUE QUANTAS ALTERNATIVAS CONSIDERAR NECESSÁRIO:

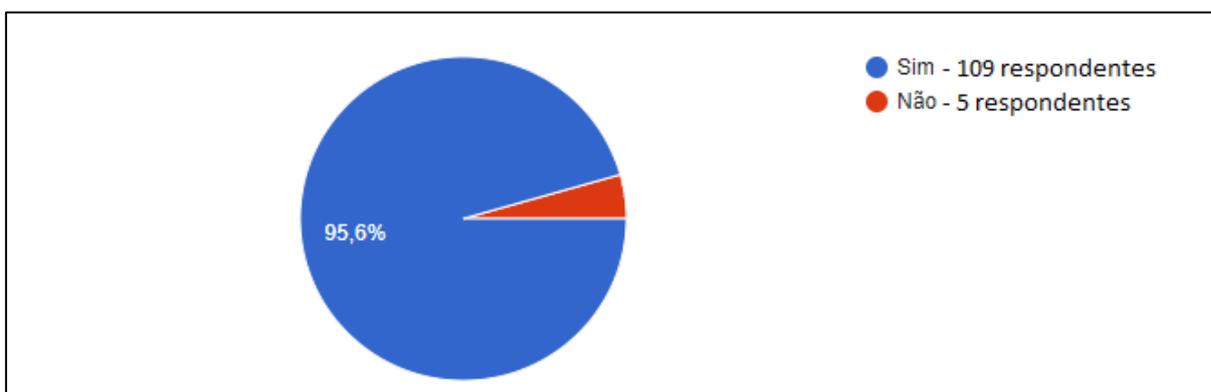
Figura 11 - Geralmente como são solucionados os conflitos na sua empresa?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

8 – No seu ponto de vista, reuniões mensais, treinamentos ajudam a diminuir os conflitos no ambiente de trabalho?

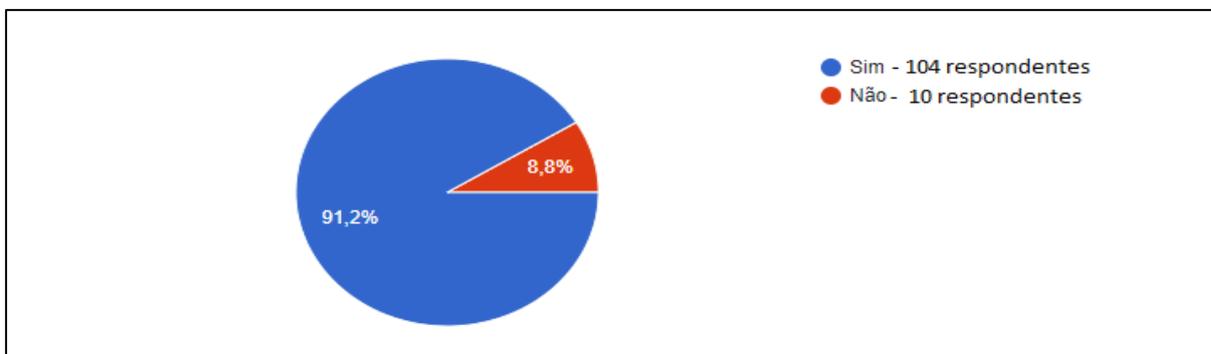
Figura 12 - No seu ponto de vista, reuniões mensais, treinamentos ajudam a diminuir os conflitos no ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

9 – O seu líder ajuda a achar soluções para os conflitos?

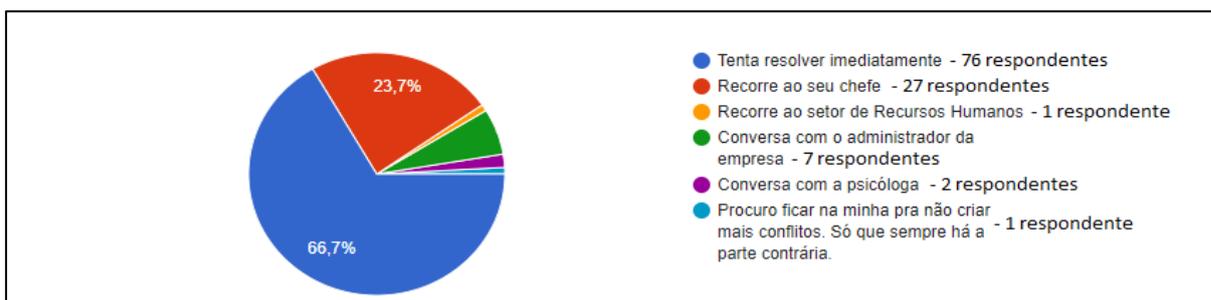
Figura 13 - O seu líder ajuda a achar soluções para os conflitos?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

10 – Quando ocorre um conflito no seu ambiente de trabalho, você:

Figura 14 - Quando ocorre um conflito no seu ambiente de trabalho, você:



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da aplicação dos questionários (2020).

11 – Em seu ambiente de trabalho como você administra situações de conflitos?

#### 40 respondentes – DIÁLOGO:

- Com diálogo;
- Com conversa;
- Conversar e tentar resolver;
- Dialogando;
- Conversando e resolvendo;
- Conversa;
- Eu procuro resolver no diálogo se não é possível, recorro ao meu superior
- Conversando;
- Diálogo e compreensão;
- Tento conversar e solucionar o problema;
- Estimulando a conversa e mediação de conflito por meio de conversas ou reuniões;

- l) Com muita paciência e conversa;
- m) Tento evitar, porém se acontecer, tento resolver com diálogo;
- n) Ouvindo e dialogando;
- o) Tentar evitar e com conversas;
- p) Infelizmente acontecem, mas tudo depois de um conflito basta conversar e esclarecer o certo do fato;
- q) Tento conversar com a pessoa;
- r) Observo para analisar o que está acontecendo, diálogo, aconselhamento como o meu superior imediato para alinhamento como as normas da Empresa;
- s) Com diálogo e muita calma;
- t) Tentar conversar, escutar os argumentos;
- u) Diálogo;
- v) Dependendo da "intensidade" do conflito, mas primeiro com uma conversa, reunião, e se não houverem mais alternativas pela demissão;
- w) Administro com conversas;
- x) Dialogando e buscando observar o lado da outra pessoa, empatia;
- y) Com diálogos, as vezes cedendo outras não; através do diálogo, para se chegar a causa do conflito e, com isso, solucioná-lo;
- z) Conversando com as pessoas envolvidas para tentar resolver o mais breve possível, para que isso, não gere problemas de relacionamento e perda de resultados;
- aa) Chamo os envolvidos para uma conversa para tentar solucionar o conflito;
- bb) Busco solucionar, caso não consiga haver uma conversa entre as partes, recorro ao administrador;
- cc) Diálogo;
- dd) Buscando no diálogo compreender as dificuldades enfrentadas e buscar soluções com a ajuda de gestores;
- ee) Conversando tentando resolver o problema;
- ff) Com diálogo;
- gg) Tentando conversar para lidar da melhor forma com a situação;
- hh) Conversando;
- ii) Sempre com diálogo! Tentando achar e melhor solução para o problema e que todos fiquem satisfeitos;
- jj) Conversando no começo da existência do conflito para não deixar crescer e se tornar algo desgastante;
- kk) Tento conversar com os envolvidos, para solucionar o conflito. Caso não dê certo, recorro ao meu chefe;
- ll) Conversar com os colegas de trabalho e tentar solucionar o mais rápido possível;
- mm) Tento resolver sempre com diálogo, e corrigir possíveis erros ou situações mal compreendidas. Ainda assim a melhor forma para resolver é ter uma boa conversa com a equipe;
- nn) A primeira tentativa é o diálogo, vendo que não teve solução aí procuro pela coordenação;
- oo) Tento evitar ao máximo entrar em conflito. Porém, quando ocorre, procuro sempre dialogar com o meu supervisor.

**28 respondentes – OUTRAS RESPOSTAS:**

- a) Tento resolver, se possui êxito, falo com o gestor, se não resolver, entro em contato com o Recursos Humanos para sim impor a situação para os diretores;
- b) Tento resolver diretamente com os envolvidos, da forma mais rápida, prática e ética, de forma a não expor desnecessariamente a equipe, recorrer às chefias só em último caso, seguindo a hierarquia da instituição. Resolver a situação de forma que todos fiquem bem, entendam o que aconteceu para corrigir possíveis falhas e não prejudicar o andamento do setor, nem a auto estima da equipe;
- c) Buscando evitar, e quando ocorre buscando amenizar e resolver;
- d) Sim;
- e) Acho péssimo quando existem conflitos. E procuro não ficar no meio deles. Isso gera uma tensão de estresse para quem vivencia e desgasta a relação no ambiente de trabalho. Procuro nunca recorrer ao chefe, mas mesmo assim tem pessoas que entregam situações para o chefe, as quais poderiam ser resolvidas cara a cara com a pessoa que está se sentindo incomodada;
- f) Buscando resolver da melhor forma, buscando a melhor alternativa;
- g) Prefiro sempre ficar calada, não discutir no primeiro momento;
- h) Tento conversar com a chefia imediata;
- i) Depende do grau de importância;
- j) Esclarecendo com as partes;
- k) É necessário que cada um faça sua parte da melhor maneira, evitando conflitos e assuntos desnecessários no trabalho;
- l) Comunicação, calma e sabedoria;
- m) Reunião;
- n) Tento resolver da melhor maneira possível;
- o) Não;
- p) Tento ajudar da forma que posso;
- q) Tento solucionar;
- r) Conflitos, quando bem administrados, são benéficos para a empresa;
- s) Tentando resolver, ou pedindo ajuda outros profissionais se necessário;
- t) Amenizar de ambas partes;
- u) Tento solucionar o problema o mais rápido possível, no intuito de que todas as partes envolvidas possam voltar a fazer as suas atividades de forma satisfatória e íntegra, a fim de reestabelecer o bom desempenho em equipe;
- v) Evitar;
- w) Resolvendo o quanto antes;
- x) Tento resolver com a outra parte, caso não seja possível, recorro ao meu superior;
- y) Passo a situação para meu coordenador;
- z) Tento realizar o trabalho da melhor forma possível e se caso tenho algum conflito, sempre busco resolvê-lo, da maneira mais ética possível;
- aa) Eu tento evitar situações de conflito, ignorar a colega que esteja estressado;
- bb) Tentando manter a calma;
- cc) Tento evitar e se realmente acontecer resolver;
- dd) Chamo o chefe para resolver;
- ee) Algumas vezes sim.

### 5.1.7 Análise dos resultados da aplicação dos questionários

A seguir está a análise dos resultados da pesquisa, onde constam os principais tipos de conflito no ambiente de trabalho, como as pessoas lidam com os conflitos e as formas de gestão.

#### 5.1.7.1 Tipos de conflitos

A seguir, está a análise inicial, apontando o que causa mais conflito no trabalho, para os respondentes.

Na pesquisa, 64,9% dos respondentes escolheram a **falta de comunicação** como a causa mais geradora de conflito no ambiente de trabalho. Da mesma maneira, Garbelini diz que (2006, p. 49) “essa talvez seja a razão mais comum de conflito nas organizações: a falta de comunicação ou a comunicação inadequada, o que gera desconforto entre as pessoas.”

Na pesquisa, 52,6% respondentes falaram que os **desalinhamentos de informações** causam conflitos. Garbelini ressalta (2006, p. 55) “quando o conflito acontece sem um alinhamento posterior das ações a serem seguidas, acaba se arrastando por um longo tempo, assim, o foco do colaborador muda da produtividade para o conflito, até que este seja resolvido ou eliminado.”

Na sequência, 34,2% dos participantes falaram que o que mais causa conflito é problema de **liderança**. Marques (2016) confirma que o problema de liderança gera danos à empresa e a equipe que está sob sua liderança. Os danos são: alto nível de estresse nos profissionais que estão subordinados a ele, moral baixa, ausência de produtividade, falta de motivação para realizar as atividades.

Ainda, através da análise dos dados obtidos 29,8% dos respondentes falaram que a principal causa do conflito é o problema de **relacionamento entre colegas**. Robbins (2003), diz que os conflitos de relacionamentos ocorrem nos relacionamentos interpessoais, na forma em como as pessoas e grupos se relacionam, na maioria das vezes são prejudiciais à organização e aos grupos.

Em complemento, 39,5% dos respondentes acreditam que a **desvalorização do profissional** é a maior causa de conflito nas organizações. Maslow (1962), acredita também que a desvalorização dos empregados colabora com a sua insatisfação e resulta em conflitos e indisposição no andamento das tarefas a serem realizadas.

Com um percentual representativo de 18,4% os representantes da pesquisa afirmam a causa como **falta de foco**. Para Garbineli (2006), a falta de foco é prejudicial à empresa e aos colaboradores que nela fazem parte, resultando sempre em algo negativo à organização.

Com 18,4% das respostas, os representantes da pesquisa acham que a causa do conflito é o **clima organizacional ruim** nas empresas. Garbineli (2006), afirma que o clima organizacional negativo gera afastamento de pessoas e divisões de grupos quando alguns colaboradores se colocam a favor de um ou de outros indivíduos geram desconforto e ambientes desagradáveis de se trabalhar.

Em 15,8% das respostas, os respondentes afirmam que a causa de conflito do ambiente de trabalho é o excesso de **competição no ambiente de trabalho**. Garbelini diz que (2006, p. 61) “a competição originada por um conflito pode gerar a busca por soluções diferenciadas, oportunizando o crescimento da organização e do grupo nela envolvido.”

Em 7,9% das respostas ao questionário, os representantes acham que **resultados insatisfatórios** são as causas de conflitos. Segundo Robbins (2004), nem todos os conflitos concebem bons resultados, alguns conflitos geram melhorias e outros impedem o desempenho, estes podem ser divididos em funcionais que estão quase sempre relacionados com os conflitos de tarefa e processo e os disfuncionais que quase sempre estão relacionados com os conflitos que envolvem o relacionamento entre pessoas e equipes.

Após a análise sobre as principais causas de conflito no trabalho, aqui estão os conflitos que mais ocorrem com os entrevistados.

Através das respostas dadas, pôde-se identificar que os conflitos que mais ocorrem entre os participantes da pesquisa são: 54% falta de comunicação, 39,8% desalinhamento de informações, 17,7% problema de liderança, 15% problemas de relacionamento entre o colaborador e gestor, 15% problemas de relacionamento entre colegas de setores diferentes, 32,7% desvalorização do profissional, 9,7%, falta de foco, 12,4% clima organizacional ruim, 6,2% resultados insatisfatórios 11,5% excesso de competição no ambiente de trabalho.

Por fim, o Quadro 1 apresenta um resumo com as principais causas e os conflitos que mais acontecem com a amostra pesquisada.

Quadro 1 – Principais causas e os conflitos que mais ocorrem

<b>Conflitos</b>	<b>O que causa mais conflito no trabalho</b>	<b>Conflitos que ocorrem com maior frequência com os entrevistados</b>
Falta de comunicação	64,9%	54%
Desalinhamentos de informações	52,6%	39,8%
Desvalorização do profissional	39,5%	32,7%
Liderança	34,2%	17,7%
Relacionamento entre colegas	29,8%	16,8%
Clima organizacional ruim	18,4%	12,4%
Excesso de competição no ambiente de trabalho	15,8%	11,5%
Falta de foco	18,4%	9,7%
Resultados insatisfatórios	7,9%	6,2%

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

#### 5.1.7.2 Como as pessoas lidam com os conflitos

A seguir, está a análise apontando as formas como as pessoas lidam com os conflitos.

Na pergunta que solicita ao respondente se o conflito no ambiente de trabalho pode ser prejudicial, 79,1% afirmaram que o conflito é prejudicial, causando consequências negativas na empresa, gerando problemas de relacionamento entre os colegas, queda na produtividade e na motivação da equipe.

Garbeneli (2006, p. 83) diz que “a visão tradicional entendia que o conflito era prejudicial e devia ser evitada a todo custo. Sua existência tirava de foco a atenção dos gerentes e consumia recursos sem que contribuísse para o bem-estar ou o sucesso da organização.” Marques (2016, p. 85) complementa dizendo que “o autoritarismo e a baixa autoestima podem predispor pessoas a criarem conflitos.”

Robbins (2005, p. 269), acredita que “desacordos e rivalidades podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver diferenças. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo.”

Na continuidade, solicitou-se aos entrevistados se o conflito pode prejudicar o desempenho da equipe, 80,7% das pessoas que responderam à pesquisa dizem que o conflito prejudica a equipe, gerando divergências de opinião entre colegas, dificuldade de relacionamento, competição, falta de confiança, desmotivação.

Robbins (2005, p. 327) diz que “o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes aos conflitos de relacionamento aumentam os choques de personalidades e reduzem compreensão mútua, o que impede a realização das tarefas.” Quinn (2003) complementa, dizendo que os conflitos geram sentimentos que ocasionam instabilidade, desmotivação, falta de cooperação e de confiança, tensão entre indivíduos da equipe.

Chiavenato (2009) ressalta que o conflito resulta nas desigualdades entre os indivíduos da organização, que são ações obtidas da interação entre os pensamentos desiguais, é uma competição que está ligada no processo de junção dessas diferenças.

Na pergunta sobre se o respondente já vivenciou situações de conflitos na empresa e em que situações ela ocorreu. Os respondentes vivenciaram as situações de conflito por falta de comunicação, má gestão, problemas com seu coordenador, estresse, opiniões diferentes, falta de paciência, fofocas.

E por fim, quando perguntados sobre o que faz no momento de conflito, a pesquisa identificou que 63,2% dos envolvidos procuram solucionar o conflito, 29,8% dos respondentes tentam evitar o conflito e 3,5% tentam negociar e enfrentar.

#### 5.1.7.3 Gestão do conflito

Aqui estão as considerações levantadas a partir da aplicação dos questionários. Na pergunta, “como são solucionados os conflitos na sua empresa”, 83,3% dos respondentes afirmam que os conflitos nas empresas são solucionados através de diálogo. 54,4% afirmam que os conflitos são solucionados através de reuniões, 28,9% falam que são solucionados através de treinamentos e 25,4% através de *feedback*.

Ellionor e Gerard (1998) dizem que o diálogo é uma enorme prática de comunicação e liderança, capaz de modificar e solucionar os conflitos existentes nas organizações. Marchiori (2006) ressalta que o diálogo é uma ferramenta essencial para funcionários e liderança, oportuniza a troca de informação, colaborando para a construção de conhecimento da equipe. É um processo que promove a interação dos colaboradores.

Segundo Assunção *et al.* (2005), reuniões permite uma melhor administração pessoal do tempo, possibilita redução de despesas com comunicação, facilita o

trabalho, proporciona aumentar o número de ideias geradas, possibilita transformar decisões em ações. Almeida (2007), acredita que os treinamentos são fundamentais para o desenvolvimento da organização para adquirir o conhecimento para realizar as atividades propostas e melhorar o clima entre a equipe. Tachizawa *et al.* (2006) afirmam que os treinamentos têm como finalidade criar um clima mais satisfatório entre a equipe, motivando-os a ser mais receptivas as técnicas de supervisão. Volpe (2009) diz que os treinamentos são fundamentais para um bom gerenciamento de conflitos, pois é com ele que técnicas de capacitação e de desenvolvimento das pessoas ocorrem para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização.

Para Quinn (2003) e Robbins (2003), o processo de dar *feedback* é a capacidades de comunicação, quando esse processo não ocorre dificulta as relações, tornando-se mais fácil o surgimento do conflito. Para Chiavenatto (2004), aplicar o *feedback* nos colaboradores é um retorno que aprimora o desempenho do colaborador, buscando harmonia na troca de informações entre colaboradores e gestores.

Na continuação, os participantes da pesquisa foram convidados a responder a seguinte questão: “no seu ponto de vista, reuniões mensais, treinamentos ajudam a diminuir os conflitos no ambiente de trabalho.” Assim, 95,6% dos respondentes falaram que reuniões mensais e treinamentos ajudam a diminuir os conflitos nos ambientes de trabalho.

Na pergunta sobre o líder ajudar a achar soluções para os conflitos, 91,2% dos respondentes afirmaram que os líderes ajudam a achar soluções para os conflitos no ambiente de trabalho.

Conforme Martinelli (2008), o líder possui a responsabilidade em conduzir conflitos pois consiste em reconhecê-los e definir quando será positivo ou negativo, e ainda como será o método para conduzir esse conflito para não deixar a situação sair do controle.

Para Oliveira (2005), o líder precisa ter algumas habilidades essenciais para saber tratar os conflitos, como por exemplo: administrar conflitos, construir relacionamentos de colaboração, ter autoconfiança, incentivar a equipe, gerenciar o desempenho e ter suporte motivacional. Vergara (2013) complementa dizendo que o líder consiste em administrar situações de mudanças, apoiando a equipe para enfrentar as dificuldades.

Os respondentes responderam à pergunta: “quando ocorre um conflito no seu ambiente de trabalho, o que faz.” Na pesquisa pode-se observar que quando ocorre um conflito no ambiente de trabalho 66,7% dos respondentes tentam resolver imediatamente já 23,7% recorrem ao chefe para tentar resolvê-los.

E por fim, “em seu ambiente de trabalho como você administra situações de conflitos”, pode-se considerar que a maioria dos entrevistados administram situações de conflito através do diálogo, a outra parte dos entrevistados tentam manter a calma, ignorando os colegas exaltados para tentar evitar os conflitos.

### **5.1.8 Manual com estratégias para solucionar os conflitos no ambiente de trabalho**

Este manual tem como objetivo apresentar estratégias para solucionar conflitos no ambiente de trabalho aos gestores e profissionais em geral.

#### **5.1.8.1 Conceito de conflito**

Conflito é “um processo no qual uma parte percebe que seus interesses estão sendo contrariados ou afetados negativamente pela outra parte” (GLINOW E MCSHANE, 2014, p. 289).

#### **5.1.8.2 Tipos de conflito**

Existem vários tipos de conflitos nas organizações:

- a) Conflito organizacional: é um desentendimento entre duas ou mais pessoas de uma organização;
- b) Conflito interpessoais: ocorre entre várias pessoas, é quando as pessoas encaram uma situação de forma diferente;
- c) Conflito pessoais: é como a pessoa lida consigo mesma, para resolver problemas e tomar decisões, pode levar a muito estresse;
- d) Conflitos funcionais: apoiam as metas da equipe, melhorando os resultados positivos do grupo;
- e) Conflitos disfuncionais: atrapalham o desenvolvimento da equipe, de forma destrutiva, criam obstáculos para o desempenho da organização.

### 5.1.8.3 Causas dos conflitos nos ambientes de trabalho

É necessário trabalhar em equipe para alcançar os objetivos individuais, é normal surgir atritos dentro da sua função profissional, conhecê-los é fundamental para evitar ou minimizar a probabilidade de que eles apareçam no seu entorno profissional.

Algumas causas dos conflitos são:

- a) Falta de comunicação;
- b) Desalinhamento de informações;
- c) Desvalorização do profissional;
- d) Problema de liderança;
- e) Problema de relacionamento;
- f) Resultados insatisfatórios;
- g) Excesso de competição.

### 5.1.8.4 Consequências dos conflitos nos ambientes de trabalho

O lado negativo dos conflitos pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

Os conflitos são negativos quando:

- a) Criam desacordo na equipe;
- b) Geram desmotivação, diminuindo a produtividade;
- c) Causa situações que resultam em desaproveitamento do tempo.

Entretanto existe também o lado positivo dos conflitos.

O lado positivo dos conflitos nas organizações quando resolvidos com base na razão e na natureza, a mobilização dos recursos e da energia entre as partes promove a busca criativa de soluções, eleva a habilidade das pessoas para o trabalho em equipe e, acima de tudo, estimula a confiança e o relacionamento entre as partes.

Os conflitos são positivos quando:

- a) Servem de indicadores para investigar o que precisa ser corrigido;
- b) Ajudam no crescimento pessoal e organizacional;

- c) Colaboram para os objetivos sejam alcançados;
- d) Ativa a criatividade da equipe.

#### 5.1.8.5 O papel do líder na solução dos conflitos

O líder tem uma função destacada na resolução de conflitos no trabalho, pois desempenha um papel intermediador entre as partes, analisando detalhadamente o fator motivador do problema e as ações que tomou cada colaborador para saná-lo ou agravá-lo, e a partir daí toma as atitudes cabíveis para evitar novas ocorrências desse tipo, bem como prover um *feedback* construtivo aos envolvidos. É importante ser objetivo e claro quanto à resposta aos colaboradores acerca do evento, para elucidar os comportamentos indesejáveis pela empresa.

O papel principal do líder é motivar e inspirar as pessoas à ação, fazer com que elas ajam de acordo com aquilo que está sendo proposto.

O líder ou gestor tem papel decisivo no gerenciamento de conflitos, e para tanto seguem algumas dicas:

- a) Saiba ouvir seus colaboradores;
- b) Incentive a participação de todos na resolução dos problemas;
- c) Tenha bom senso;
- d) Conheça sua equipe de trabalho;
- e) Elimine as falhas de comunicação.

A grande parte dos conflitos surgem devido às falhas de comunicação, esse tipo de falha é prejudicial para a rotina da empresa, pois faz com que o colaborador gaste muito tempo com uma atividade desnecessária. A melhor forma de eliminar esse erro é padronizando os procedimentos da empresa, assim, você conseguirá diminuir a comunicação ambígua e melhorará a produtividade da sua equipe.

#### 5.1.8.6 Dicas para lidar com os conflitos nos ambientes de trabalho

Lidar com os conflitos é uma tarefa muito difícil, é fundamental que os líderes tentem achar uma solução o mais rápido possível, pois atritos mal resolvidos podem trazer inúmeros problemas para a organização como queda na qualidade do trabalho, ineficiência no atendimento ao cliente, clima organizacional negativo, rivalidades e disputas são apenas alguns exemplos.

A seguir algumas dicas para lidar com os conflitos:

- a) Invista em uma boa comunicação;
- b) Saiba lidar com as rivalidades;
- c) Saiba ouvir;
- d) Procure soluções, não culpados;
- e) Respeite as diferenças;
- f) Admita quando você está errado;
- g) Valorize o trabalho de seus colegas;
- h) Aprenda a aceitar críticas construtivas.

Analise a sua conduta no ambiente de trabalho e veja como você pode mudar a sua percepção. Evite os conflitos e tenha dias mais tranquilos para desenvolver suas habilidades profissionais e buscar o seu crescimento na carreira.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise de todo o processo deste estudo, acredita-se que o conflito tem um papel importante na evolução do ser humano nas organizações. É caracterizado como um fato natural e inevitável para o crescimento e desenvolvimento da organização.

O problema desse estudo foi definido como: “quais são os conflitos existentes nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los?”. Assim, para responder satisfatoriamente à pergunta de pesquisa, aplicou-se uma pesquisa com pessoas de diversas áreas diferentes através de questionários.

Percebeu-se que a principal causa do conflito é a falta de comunicação e desalinhamento de informações. O conflito é prejudicial nas organizações causando consequências negativas na empresa, gerando problemas de relacionamento entre os colegas, queda na produtividade e na motivação da equipe. Um bom líder precisa ter autoconfiança, incentivar a equipe, gerenciar o desempenho e ter suporte motivacional, dar *feedback* e treinamento para funcionários é essencial para criar um clima mais satisfatório entre a equipe.

Dessa forma, é possível observar que o conflito tem o lado positivo, causador de novas ideias e oportunidades, e o lado negativo que gera impasses e decisões precipitadas, sendo, assim, uma oportunidade ou uma ameaça para a organização respectivamente.

No decorrer no estudo foi identificado um fato novo, que é a elaboração de um manual com estratégias para solucionar os conflitos no ambiente de trabalho, com a apresentação dos seguintes componentes: tipos de conflito, causas dos conflitos nos ambientes de trabalho, consequências, o papel do líder na solução dos conflitos e por fim, dicas para lidar com os conflitos nos ambientes de trabalho. Entende-se como um fato novo, pois é um manual prático que os empresários, executivos, empreendedores podem utilizar em suas rotinas, como um guia para a condução dos conflitos nos ambientes de trabalho.

Para uma boa convivência no ambiente de trabalho é preciso: investir em uma boa comunicação; respeitar as diferenças; admitir quando se está errado, aprender a aceitar críticas construtivas. Evite conflitos e tenha dias mais calmos para desenvolver suas habilidades profissionais e buscar o seu crescimento na organização.

Para o futuro é importante realizar um estudo para saber quais os prejuízos que o conflito traz para a produtividade e para a motivação das equipes nas organizações.

Um bom líder precisa ter autoconfiança, incentivar a equipe, gerenciar o desempenho e ter suporte motivacional. Dar *feedback*, treinamentos e reuniões para funcionários é essencial para criar um clima mais satisfatório e para a equipe interagir e expor as suas ideias. Dessa forma, é possível observar que o conflito tem o lado positivo, causador de novas ideias e oportunidades, e o lado negativo que gera impasses e decisões precipitadas, sendo assim, uma oportunidade ou uma ameaça para a organização, respectivamente. A análise das informações coletadas revelou que no momento de conflito as pessoas tentam resolver ou evitam o conflito, um bom diálogo sempre ira amenizar o conflito.

Esse trabalho atingiu o objetivo de identificar quais as formas de conflitos nas organizações e quais os reflexos no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ALMEIDA, Paulo Antônio Alves. **Gestão de conflitos e técnicas de negociação**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2008.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSUNÇÃO, D. D; *et al.* Trabalho Cooperativo: Uma Ferramenta de Apoio para Reuniões à Distância. **PRÁXIS - Revista de Divulgação Científica**. Guaíba, v. 2, p. 1-5, 2005.

BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BENNIS, W.; BIEDERMAN, P. W. **Os gênios da organização: As forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juná, 2012.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker; TASSINARI Rafael. **Psicopatologia do comportamento organizacional**. São Paulo: 1998.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DORECKI, Andre Cristiano. **Resolução pacífica de conflitos**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2017.

ELLIONOR, Linda; GERARD, Glenna. **Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa**. São Paulo: Futura, 1998.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARBINELI Viviane Penteado. **Negociação e conflito**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

GARCIA, J. D. **Manejo constructivo del conflicto en las organizaciones**. Cidade do México: Expansión, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLINOW, Mary Ann Von.; MCSHANE, Steven L; **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. Porto Alegre: Editora AMGH, 2014.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2004.

HAIR JUNIOR, F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KYRILLOS, Leny; SARDENBERG, Carlos Alberto. **Comunicação e liderança**. São Paulo: Contexto, 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCHIORI, M. **Comunicação Interna: a organização como um sistema de significados compartilhados**. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARQUES, Jose Carlos. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage, 2016.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas do Sul, 1999.

MARTINELLI, D. P; ALMEIDA, A. N. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 2000.

NADLER *et al.*. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

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

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**. Armonk, v. 10, n. 2, p. 75, 1993.

PRUITT, D. G., & RUBIN, J. Z.. **Social conflict: escalation, stalemate, and settlement**. New York: Random House, 1986.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, S. Paul. **A verdade sobre gerenciar as pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROBBINS, S. Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U. EDUSP, 1976.

SENGE, Peter. *et al.* **Administração no século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2003.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradula; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. J. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/268817-A-importancia-do-treinamento-para-o-desenvolvimento-do-trabalho.html>. Acesso em: 07 set. 2020.