



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDNALDO GOMES CORREIA NETO

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: o papel do gestor na resolução de
conflitos no ambiente de trabalho**

João Pessoa

2023

EDNALDO GOMES CORREIA NETO

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: o papel do gestor na resolução de conflitos no ambiente de trabalho



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Dra. EMMANUELLE ARNAUD ALMEIDA

JOÃO PESSOA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

C824m

Correia Neto, Ednaldo Gomes.

Mediação de conflitos: o papel do gestor na resolução
de conflitos no ambiente de trabalho / Ednaldo Gomes
Correia Neto. – 2023.
58 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientadora : Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida.

1. Gestão de conflitos. 2. Mediação de conflitos-
Ambiente de trabalho. I. Título.

CDU 005.574

Bibliotecária responsável Josinete Nóbrega de Araújo – CRB15/116



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Ednaldo Gomes Correia Neto

20161460045

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: o papel do gestor na resolução de conflitos no ambiente de trabalho

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **30/11/2023** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Profa. Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida (IFPB)

Orientadora

Prof. Esp. Glauco Barbosa De Araújo (IFPB)

Examinador interno

Profa. Ma. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Examinadora interna

Documento assinado eletronicamente por:

- **Emmanuelle Arnaud Almeida**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/12/2023 09:25:11.
- **Rachel Costa Ramalho Vasconcelos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/12/2023 15:17:41.
- **Glauco Barbosa de Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/12/2023 20:40:13.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 04/12/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 503760
Verificador: 9f79a6cc59
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

Dedico este trabalho a Deus, a minha família e a todos que me ajudaram ao longo desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sua infinita bondade e por me concedido a vitória da realização de um sonho.

A minha família, que todos os dias me apoia e me incentiva a ser melhor. Sem o apoio deles nada disso seria possível.

Ao meu primo Carlos Davidson, que tanto me ajudou no processo de reingresso no IFPB.

A minha noiva, Mylena Trajano, por todo apoio, incentivo e compreensão durante a caminhada.

A minha professora e orientadora, Emmanuelle Arnaud, que aceitou o desafio e a todo instante esteve comigo me encorajando e me tornando forte para conseguir.

Aos meus amigos e colegas, que eu ajudei e me ajudaram durante toda a trajetória do curso, em especial Alcidesio Almeida, Ana Flávia, Gabriela Matos, Thayane dos Santos, Vinícius Bandeira e Marcelo Almeida. Esses, sempre estiveram comigo em todos os trabalhos, desde o início até o final do curso.

Por fim, agradeço ao Instituto Federal da Paraíba por ter me proporcionado um ambiente onde eu pude me descontraír, fazer novas amizades e principalmente por ter aberto a porta para que eu pudesse novamente estudar e concluir este curso que, para mim, é um grande sonho.

A vocês, meu muito obrigado!

A persistência é o caminho do êxito.

(Charles Chaplin)

RESUMO

O ambiente corporativo é parte de uma sociedade que compartilha de propósitos semelhantes. Pode-se considerar que o ser humano, em sua essência, tem tendência ao desenvolvimento de conflitos, especialmente quando há a reunião de indivíduos em um mesmo local de trabalho. Sendo assim, objetivou-se no presente estudo analisar o papel do gestor empresarial na mediação de situações de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho. No que se refere à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória realizada através de um questionário misto, na qual os conceitos e dados foram analisados sem manipulação e se tornou possível aprofundar o conhecimento no que diz respeito ao fenômeno conflituoso no ambiente de trabalho. Em termos de resultados, a mesma apontou como a gestão de conflitos é importante na gestão empresarial. Tendo o acesso aos diferentes tipos de abordagem de conflitos, assim como a identificação de ambientes ou causas conflituosas, que podem ser considerados como pacíficos ou contundentes, mostrou-se que devem sempre ser conduzidos de forma digna e respeitosa, com base nas habilidades e competências técnicas e profissionais, no qual exige um grande controle emocional dos gerentes da empresa. Conclui-se que é de suma importância que os gestores estabeleçam todos os sistemas e subsistemas das organizações, trabalhem em colaboração, e eles servirão de elo entre diferentes níveis organizacionais e diferentes departamentos, influenciando os colaboradores a trabalhar para o mesmo objetivo, bem ainda reforçando as estruturas, o pessoal, o estilo operacional, tático e estratégico, fazendo com que o sistema de recompensa e de liderança trabalhem em suas respectivas responsabilidades de forma integrada para garantir a eficiência da organização. Ademais, é extremamente importante que o departamento de recursos humanos contribua com os programas de capacitações e treinamento especializado para os gestores, ampliando seus conhecimentos e capacidades, relativamente à gestão de conflitos no ambiente de trabalho.

Palavras-chaves: Conflitos. Gestão de conflitos. Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

The corporate environment is part of a society that shares similar purposes. It can be considered that humans, by nature, tend towards conflict, especially when individuals gather in a workplace setting. Therefore, the aim of this study was to analyze the role of business managers in mediating interpersonal conflicts in the workplace. Regarding the methodology, it was an exploratory research conducted through a mixed questionnaire, where concepts and data were analyzed without manipulation, deepening the understanding of the conflict phenomenon in the workplace. In terms of outcomes, it highlighted the importance of conflict management in business administration. Access to different conflict resolution approaches, as well as identifying conflict-prone environments or causes, whether peaceful or intense, revealed the need for dignified and respectful conduct based on technical and professional skills and competencies, requiring significant emotional control from company managers. It is concluded that it's crucial for managers to establish collaboration among all organizational systems and subsystems, serving as a link between different organizational levels and departments, influencing employees to work toward the same objective while reinforcing structures, personnel, operational, tactical, and strategic styles. This ensures that the reward and leadership systems work in an integrated manner to ensure organizational efficiency. Furthermore, it is highly important for the human resources department to contribute through specialized training programs for managers, enhancing their knowledge and capabilities concerning conflict management in the workplace.

Keywords: Conflicts. Conflict management. Desktop.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	GESTÃO DE CONFLITO.....	18
2.1.1	Tipos de conflitos.....	20
2.1.2	Fatores causadores dos conflitos nas organizações.....	21
2.1.3	Conflitos e seus efeitos.....	23
2.2.3.1	Negativos.....	23
2.2.3.2	Positivos.....	23
2.2	MEDIAÇÕES DE CONFLITOS.....	24
2.2.1	Técnicas de mediações de conflitos.....	25
2.3	FUNÇÕES GERENCIAIS.....	27
2.3.1	O gestor e seu papel integrador.....	27
2.3.1.1	Principais Habilidades de Gestão.....	28
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2	CAMPO DE INVESTIGAÇÃO.....	30
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	30
3.4	TRATAMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	30

3.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	31
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
4.1	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	32
4.2	PRINCIPAIS CAUSAS DOS CONFLITOS INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	36
4.3	ATUAÇÃO DO GESTORES MEDIANTE CONFLITOS.....	39
4.4	MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELOS PARTICIPANTES.....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
	REFERÊNCIAS.....	47
	APÊNDICES	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA

Os gestores são responsáveis por estabelecer critérios de gestão sobre seus colaboradores, desenvolver estratégias e conciliar os interesses individuais e organizacionais. Tem sob sua responsabilidade a promoção de um bom clima, bem como a resolução de conflitos, para que assim os colaboradores se sintam motivados e valorizados (FEITOSA, 2018).

Entende-se como um dos maiores desafios do gestor de pessoas, a administração de conflitos entre os colaboradores. Diversas circunstâncias comportamentais, aliadas a condições ambientais e de cultura da organização, podem colaborar para que ocorram ruídos e desajustes entre aquilo esperado dos colaboradores e desejado pelos gestores (FERREIRA et al., 2018).

Perante os processos organizacionais, os conflitos nas equipes sempre estiveram presentes no ambiente de trabalho. Mesmo diante de um espaço totalmente globalizado, competitivo e de cobranças mais agressivas para o alcance de metas, os conflitos sempre existiram e passaram a ser cada vez mais estudados (REIS, 2019).

Os conflitos, são sinônimo de desentendimento e ocorrem quando duas ou mais pessoas divergem das opiniões e contém o interesse comum. Os conflitos estão presentes nos mais diversos ambientes, esses sendo organizacionais ou não. O conflito é algo natural do ser humano, tendo em vista que as pessoas não são obrigadas a concordar com tudo e por isso está tão presente nos ambientes empresariais, que são compostos por pessoas das mais diversas opiniões e personalidades (FALCONI, 2018).

Assim, é necessário identificar as possíveis causas de conflitos dentro do ambiente de trabalho e suas consequências, para buscar alternativas institucionais a fim de alinhar as ações e comportamento dos colaboradores com os objetivos e estratégias das organizações, de modo a minimizar prejuízos e aumentar a produtividade, bem como a satisfação dos servidores (FERREIRA et al., 2010).

Os conflitos permitem que indivíduos defendam seus direitos e, muitas vezes, resultam em desenvolvimentos positivos, tanto para pessoas quanto para equipes. Portanto, torna-se crucial que os gestores estejam aptos a gerenciar conflitos de maneira eficiente e estejam preparados para enfrentar os desafios que surgem no

ambiente organizacional.

Diante desse contexto, o presente estudo se concentra na gestão de conflitos, com um foco específico nas situações em que, quando tratadas adequadamente, oferecem uma oportunidade clara para melhorias e a absorção de aspectos positivos que podem beneficiar a gestão e o desenvolvimento das equipes envolvidas.

A partir da apresentação e contextualização do objeto de pesquisa, qual seja, analisar as percepções dos gestores diante dos conflitos interpessoais que acontecem nas equipes durante seus trabalhos diários, dando ênfase à atuação do gestor a respeito dessas situações, identifica-se o seguinte problema de pesquisa: de qual forma o gestor administra os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o papel do gestor empresarial na mediação de situações de conflitos no ambiente de trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar as principais causas dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho;
- b) Descrever a percepção dos gestores em relação aos conflitos no ambiente de trabalho;
- c) Identificar as estratégias utilizadas pelos gestores empresariais na gestão de conflitos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Primeiramente, aponta-se como a principal motivação do tema o fato de que o discente trabalha no setor de recursos humanos, lidando diariamente com conflitos. Através da sua rotina laboral, observou-se a existência de vários focos de conflitos, surgindo o interesse pelo tema.

O tema é relevante, pois toda empresa necessita gerir os conflitos internos entre seus colaboradores envolvendo as relações do trabalho, tais como os conflitos relacionados à resistência às mudanças, relações interpessoais ou choque entre metas e objetivos no desenvolvimento das tarefas.

Os conflitos, frequentemente negligenciados ou minimizados, podem ter um impacto grande nas dinâmicas organizacionais, na cultura e nos resultados gerais da empresa. Compreender como os gestores das áreas percebem e lidam com esses conflitos é de suma importância para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

A partir do estudo das origens, tipos de conflitos e identificação das fases, é possível apontar as melhores alternativas de gestão e administração dos conflitos nas empresas, com a expectativa de que o estudo possa colaborar para a prevenção dos conflitos nas relações no ambiente de trabalho envolvendo os colaboradores.

Destarte, justifica-se a relevância do estudo devido ao fato de que a análise dos impactos dos conflitos nas relações interpessoais, na cultura organizacional e no desempenho geral permitirá que líderes e gestores compreendam os reais efeitos dessas situações sobre a produtividade, satisfação e a motivação dos funcionários. Além disso, ao explorar como esses conflitos podem ser transformados em oportunidades de aprendizado e crescimento, esta pesquisa visa contribuir para a evolução contínua das práticas de gestão de conflitos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE CONFLITO

Gestão de conflitos é o processo de identificar, analisar e resolver conflitos de forma construtiva e satisfatória. Conflitos são situações em que há divergências de interesses, necessidades ou valores entre as partes envolvidas, e podem ocorrer em diversas situações, como no ambiente de trabalho, na família, na comunidade, entre outras (REIS, 2019).

A gestão de conflitos envolve o uso de estratégias e técnicas para lidar com essas situações, de forma a minimizar o impacto negativo e buscar soluções que atendam aos interesses das partes envolvidas. Algumas das estratégias utilizadas na gestão de conflitos são a comunicação eficaz, a negociação, a mediação, a conciliação, entre outras (SALES et al., 2007).

Costa e Martins (2011) definem conflitos como uma situação na qual duas ou mais pessoas ou grupos têm interesses, objetivos ou necessidades incompatíveis ou divergentes. Segundo os autores, os conflitos podem surgir em diversas situações, desde o ambiente de trabalho até a vida pessoal e social, e podem ser gerados por questões relacionadas à cultura, valores, normas, interesses, poder ou personalidades diferentes.

Os conflitos podem ser considerados naturais e inevitáveis, pois fazem parte da interação humana. No entanto, se não forem gerenciados de forma adequada, podem levar a consequências negativas, como a diminuição da produtividade, o aumento do estresse e da tensão emocional, o comprometimento do clima organizacional e o afastamento entre as partes envolvidas (ROBBINS, 2014). De acordo com o mesmo autor, a gestão de conflitos é uma habilidade essencial para qualquer pessoa que queira lidar de forma construtiva e satisfatória com as situações conflituosas, seja no âmbito pessoal ou profissional.

A gestão de conflitos é fundamental para a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, haja vista que permite a resolução de divergências e a busca de soluções conjuntas para os problemas. Além disso, quando os conflitos são gerenciados de forma adequada, podem ser transformados em oportunidades de aprendizado e crescimento pessoal e profissional (BERGUE, 2019).

Sales et al. (2007) definem conflitos como uma divergência de interesses,

desejos, necessidades ou valores entre duas ou mais partes que percebem a situação como uma ameaça ou um obstáculo para a realização de seus objetivos. Os autores afirmam que os conflitos podem ser tanto positivos quanto negativos, dependendo da forma como são gerenciados e resolvidos. Ainda segundo os autores, os conflitos positivos podem trazer benefícios, como a geração de novas ideias e soluções, a identificação de problemas e oportunidades de melhoria, a promoção do diálogo e da negociação, entre outros. Já os conflitos negativos, podem levar a consequências danosas, como o aumento da tensão emocional, o comprometimento da produtividade e do clima organizacional, a redução da satisfação e do bem-estar das partes envolvidas.

Berg (2002) enxerga a gestão de conflitos como o processo de estabelecer e manter um ambiente propício para a resolução construtiva de divergências. Isso engloba o reconhecimento dos conflitos, a compreensão dos interesses e necessidades das partes envolvidas, a promoção de uma comunicação eficaz e a busca de soluções que sejam mutuamente satisfatórias.

Com relação às análises das concepções, é possível perceber que todos concordam que conflitos são situações inevitáveis na interação humana, mas que podem ser gerenciados de forma construtiva. Além disso, destacam a importância da comunicação eficaz, da identificação das causas subjacentes dos conflitos e da busca por soluções mutuamente satisfatórias (BERGUE, 2019).

Enquanto Costa e Martins (2011) enfatizam a importância da gestão de conflitos como uma habilidade essencial para lidar de forma construtiva com as situações conflituosas, Sales et al. (2007) destacam a importância de se reconhecer a existência de conflitos positivos e negativos. Já Berg (2002), destaca a importância de criar uma atmosfera em que os conflitos possam ser resolvidos de forma construtiva.

No geral, as concepções dos autores convergem para a ideia de que a gestão de conflitos é uma habilidade importante para promover a convivência saudável e produtiva em diversos contextos.

2.1.1 Tipos de conflitos

Os conflitos são uma realidade presente em diversos contextos sociais e organizacionais e podem ocorrer de formas variadas, envolvendo questões emocionais, políticas, sociais e culturais. Para Robbins e Judge (2017), os conflitos podem ser sentidos como um cenário que se inicia quando uma das partes percebe que a outra parte causa ou tem o potencial de causar um impacto negativo em algo que a primeira parte valoriza.

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme esclarecido a seguir:

- Conflito pessoal: é como a pessoa lida com si mesma. São inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito.
- Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor etc.), e intergrupais (dissensão entre áreas, setores diferentes).
- Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, mas sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Chiavenato (2004) afirma ainda que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, de acordo com o exposto abaixo:

- Conflito percebido: é quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio. É chamado de conflito latente.

- Conflito experienciado: é quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É chamado de conflito velado, pois não é manifestado externamente com clareza.
- Conflito manifestado: é quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes. É chamado conflito aberto.
- “O conflito é inevitável, o gesto precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2014, p. 416).

Com base no conhecimento dos tipos de conflitos na organização, o gestor conseguirá agir com facilidade a fim de tomar a decisão certa para o bem-estar da empresa, proporcionando clima positivo para os colaboradores com ausência da injustiça e descontentamento dos funcionários.

2.1.2 Fatores causadores dos conflitos nas organizações

Os conflitos nas organizações podem ser causados por diversos fatores, como divergências de opiniões, falta de comunicação, disputas por recursos, competição por poder, diferenças culturais, entre outros. Robbins e Judge (2017) falam que conflitos organizacionais surgem quando há incompatibilidade entre os objetivos, interesses ou valores de diferentes indivíduos ou grupos dentro de uma organização. Essas diferenças podem ocorrer devido a perspectivas diferentes, metas conflitantes ou prioridades discrepantes.

Quando as pessoas têm visões ou necessidades divergentes, os conflitos podem surgir, criando tensões e obstáculos para o bom funcionamento da organização. É importante reconhecer e gerenciar esses conflitos de maneira construtiva, buscando encontrar soluções que levem em consideração as várias perspectivas e interesses envolvidos, visando alcançar um equilíbrio e promover a colaboração entre as partes. Ao lidar com os conflitos de forma adequada, as

organizações podem aproveitar a diversidade de ideias e perspectivas para impulsionar a inovação, o crescimento e o desenvolvimento (CHIAVENATO, 2014).

Berg (2002) e Chiavenato (2014) destacam que os conflitos podem ser causados pela falta de clareza e objetividade nas relações de trabalho, pela falta de confiança entre as partes, pelo desrespeito às normas e valores da empresa, pelo estresse e pela sobrecarga de trabalho, entre outros fatores.

Além disso, é importante destacar que os conflitos também podem ser causados por problemas externos à organização, como mudanças no mercado, crises de morte, alterações na legislação, entre outros fatores que podem afetar o ambiente de trabalho e gerar estresse entre os colaboradores.

Diante desses fatores, é fundamental que as organizações adotem estratégias de gestão de conflitos efetivas, que envolvam a promoção da comunicação aberta e transparente, a definição de normas e regras claras, a adoção de estratégias de resolução de conflitos e o incentivo à cooperação e ao trabalho em equipe, visando à promoção de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Segundo estudos realizados por Berg (2002), existem diversas causas que podem levar ao surgimento de conflitos organizacionais. Entre elas, é possível destacar:

- Disputas por recursos dispensados, como orçamento, espaço físico e equipamentos;
- Diferenças culturais entre os colaboradores ou entre a organização e seus clientes/fornecedores;
- Conflitos de interesse entre os membros da equipe ou entre diferentes áreas da organização;
- Falta de comunicação efetiva e clara entre os colaboradores e gestores;
- Falta de reconhecimento e valorização do trabalho dos colaboradores;
- Problemas na distribuição de responsabilidades e tarefas;
- Falta de feedback adequado e construtivo sobre o desempenho dos colaboradores.

Vale ressaltar que essas causas de conflito podem se manifestar de formas distintas em cada organização, sendo necessário que a gestão identifique e entenda as particularidades do contexto em que está inserida para promover ações efetivas de

gestão de conflitos.

2.1.3 Conflitos e seus efeitos

Os conflitos são uma parte inevitável da vida em sociedade e, por consequência, também estão presentes nas organizações. Eles podem surgir por diversos motivos e se manifestar em diferentes níveis, desde conflitos interpessoais entre colaboradores até conflitos entre áreas ou mesmo com clientes e fornecedores. Quando não são gerenciados de forma adequada, os conflitos podem trazer diversos efeitos negativos para a organização, tais como queda na produtividade, diminuição da motivação e ganho dos trabalhadores, desgaste do clima organizacional e prejuízos financeiros (ROBBINS; JUDGE, 2017).

Por isso, é fundamental que as organizações tenham uma abordagem proativa na gestão de conflitos, buscando identificar as causas dos conflitos e implementar estratégias para preveni-los e resolvê-los de forma eficaz. Nesse sentido, o presente trabalho busca abordar os principais tipos de conflitos que podem surgir nas organizações, bem como suas causas e possíveis efeitos, de modo a contribuir para uma gestão mais efetiva dessas situações.

2.1.3.1 Efeitos Negativos

De acordo com Robbins e Judge (2017), alguns dos efeitos negativos dos conflitos são:

- Redução da produtividade e qualidade do trabalho;
- Aumento do absenteísmo e da rotatividade de pessoal;
- Desmotivação e insatisfação dos colaboradores;
- Aumento do estresse e dos problemas de saúde relacionados ao trabalho;
- Danos à imagem e apoio da organização;
- Custódias financeiras decorrentes de processos ou de processos de danos.

2.1.3.2 Efeitos Positivos

Por outro lado, os conflitos também podem ter efeitos positivos, como apontado por Robbins e Judge (2017):

- Estímulo à criatividade e à inovação;
- Identificação de problemas e oportunidades de melhoria na organização;
- Fortalecimento das relações interpessoais e da coesão do grupo;
- Melhoria da comunicação e tomada de decisão.

Em suma, os conflitos devem ser geridos de forma a minimizar seus efeitos negativos e potencializar os efeitos positivos, favorecendo a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

2.2 MEDIAÇÕES DE CONFLITOS

A mediação de conflitos é uma técnica de resolução de conflitos que tem como objetivo auxiliar as partes envolvidas a encontrarem uma solução para a disputa de forma pacífica e cooperativa, por meio da intervenção de um terceiro imparcial e capacitado, o mediador.

De acordo com Folger e Bush (1996), a mediação de conflitos possui três principais objetivos:

- Facilitar a comunicação e a compreensão entre as partes envolvidas;
- Identificar e explorar opções de solução do conflito que atendam às necessidades e interesses de ambas as partes;
- Promover o desenvolvimento de acordos duradouros e mutuamente satisfatórios.

Essa mediação pode ser aplicada em diversos contextos, como nas organizações, nas escolas, nas famílias e nas comunidades. Ela é uma alternativa ao processo judicial, que muitas vezes é mais demorado, oneroso e pode não atender às necessidades e interesses das partes envolvidas (AZEVEDO, 2009).

O mediador atua como um facilitador do processo de comunicação e negociação entre as partes, ajudando-as a identificar suas necessidades e interesses, e a explorar alternativas para a resolução do conflito. Um dos principais benefícios da mediação de conflitos é a possibilidade de se alcançar soluções mais criativas e personalizadas para as disputas, que considerem as necessidades e expectativas das partes envolvidas. Além disso, a mediação pode contribuir para a preservação ou até mesmo para o fortalecimento das relações interpessoais, uma vez que estimula a

empatia, a compreensão e a cooperação entre as partes (BANDEIRA et al., 2017).

A mediação de conflitos também pode ser uma alternativa interessante para as organizações, que muitas vezes enfrentam disputas entre funcionários, clientes, fornecedores e outros parceiros. Ao adotar a mediação como técnica de resolução de conflitos, as organizações podem reduzir os custos e os riscos associados aos litígios judiciais, além de promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (AZEVEDO, 2009).

Em resumo, a mediação de conflitos é uma técnica que oferece uma abordagem mais colaborativa e pacífica para a resolução de disputas, e pode ser uma ferramenta valiosa para a construção de relações saudáveis e produtivas em diversos contextos.

2.2.1 Técnicas de mediações de conflitos

Existem diversas técnicas de mediação de conflitos que podem ser utilizadas. A escolha da técnica mais adequada dependerá da natureza e das circunstâncias do conflito.

Robbins (2002) faz uma divisão das técnicas de administração de conflitos, demonstrada no Quadro 1 abaixo, entre a) técnicas de redução de conflitos; e b) técnicas de estímulos de conflitos; considerando as duas óticas principais do conflito dentro de uma equipe de trabalho.

Quadro 1: Técnicas de administração de conflitos: redução de conflito

Resolução de problemas	Encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.
Metas superordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso — digamos, dinheiro, oportunidades de promoção, espaço físico de trabalho —, a expansão do recurso pode criar uma solução ganho-ganho.
Não-enfrentamento	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
Suavização	Minimizar as diferenças partes conflitantes, entre as enfatizando seus interesses comuns.

Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
Comando autoritário	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causem conflitos.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc.

Quadro 2: Técnicas de administração de conflitos: estímulo de conflitos

Comunicação	Utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.
Inclusão de estranhos	Incluir nos grupos de trabalho funcionários que tenham históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles seus membros.
	Conclusão
Reestruturação da organização	Realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento da interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompam o status quo
Nomear um advogado do diabo	Designar um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

Fonte: Robbins, (2002).

Conforme afirma Robbins (2002), o objetivo do gestor não é o de criar uma organização homogênea, mas sim conseguir realizar um bom manejo das diferenças. Essas diferenças, quando manejadas de forma adequada, geram impactos positivos na produtividade. Existe, portanto, a necessidade de se gerir bem o conflito, pois assim torna-se possível usar as diferenças de habilidades, conhecimentos e interesses de forma proveitosa para a organização.

É importante destacar que, independentemente da técnica utilizada, o processo de mediação deve ser imparcial e não pode favorecer uma das partes envolvidas. Além disso, é essencial que as partes envolvidas estejam dispostas a cooperar e chegar a uma solução solucionada.

2.3 FUNÇÕES GERENCIAIS NA MEDIAÇÃO DE CONFLITO

As funções gerenciais são atividades realizadas pelos gerentes para atingir os objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (2014), as funções gerenciais incluem planejamento, organização, direção e controle.

O planejamento é a função gerencial que envolve definir objetivos e estabelecer a melhor forma de alcançá-los. Já a organização, diz respeito à estruturação dos recursos disponíveis para a realização das atividades iniciadas. A direção, por sua vez, é a função gerencial que visa orientar e motivar os colaboradores para que realizem as atividades de forma eficiente e eficaz. Por fim, o controle é uma função gerencial que verifica se as atividades estão sendo realizadas de acordo com o planejado e faz as correções necessárias (CHIAVENATO, 2014).

Além dessas funções, é importante ressaltar que os gerentes também têm o papel de lidar com conflitos dentro da organização. Segundo Robbins e Coulter (2012), os gerentes são responsáveis por encontrar soluções para conflitos e manter um ambiente de trabalho harmonioso.

Assim, a gestão de conflitos é uma função gerencial importante para garantir o bom funcionamento da organização e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

2.3.1 O gestor e seu papel integrador

O gestor desempenha um papel integrador fundamental para gerenciar os conflitos nas organizações. Ele deve ter a capacidade de compreender as dinâmicas dos conflitos e adotar uma postura proativa na sua gestão (DECHURCH; MARKS, 2001).

Segundo Chiavenato (2014), o gestor deve buscar a harmonia entre os objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos da organização, evitando que as diferenças e desentendimentos entre eles prejudiquem a consecução dos resultados almejados. Dessa forma, o gestor deve atuar como um mediador, ouvindo as partes envolvidas e buscando soluções que atendam às necessidades de todos.

Além disso, o gestor deve estar atento às relações interpessoais na equipe, identificando possíveis fontes de conflito e mantido de forma preventiva para evitá-las ou minimizá-las. Ele também deve ser capaz de reconhecer e respeitar as diferenças

individuais e incentivar o diálogo e a colaboração entre os colaboradores (CHANLAT, 1996).

Portanto, o papel integrador do gestor é fundamental para o bom funcionamento das equipes e para a prevenção e resolução de conflitos nas organizações. Ele deve estar preparado para atuar de forma eficaz diante de situações de conflito, adotando uma postura de liderança e buscando o equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos.

2.3.1.1 Principais habilidades da gestão

As habilidades de gestão são um conjunto de competências que os gestores precisam ter para gerir eficazmente uma organização e lidar com as diversas situações que surgem no ambiente empresarial. Segundo Katz (1955), existem três categorias principais de habilidades gerenciais: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais.

As habilidades técnicas se referem à capacidade de utilizar ferramentas, técnicas e métodos específicos de cada área de atuação da empresa. Essas habilidades são importantes para que o gestor possa exercer suas funções de forma eficaz e alcançar os objetivos da organização.

As habilidades humanas, por sua vez, envolvem a capacidade de interagir com outras pessoas, de liderar equipes e de lidar com as emoções e comportamentos das pessoas. Essas habilidades são essenciais para o gestor estabelecer relacionamentos positivos com sua equipe, criar um ambiente de trabalho saudável e motivador e resolver conflitos interpessoais.

Por fim, as habilidades conceituais se referem à capacidade de pensar estrategicamente, de compreender as complexidades da organização e do ambiente externo e de tomar decisões tomadas em informações. Essas habilidades são importantes para que o gestor possa antecipar tendências, identificar oportunidades de negócios e tomar decisões assertivas.

De acordo com Robbins e Coulter (2012), as habilidades gerenciais são essenciais para o sucesso de qualquer organização, pois permitem que os gestores atuem de forma eficaz em situações complexas e incertas, se adaptam às mudanças e motivam sua equipe a alcançar os objetivos da empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho parte de uma pesquisa exploratória que, Segundo Leão (2017) tem como propósito descobrir mais a respeito de um determinado assunto, podendo ser levantadas algumas hipóteses de pesquisa, com a utilização de artigos científicos, livros e periódicos que confrontam e evidenciam a pesquisa de campo. Além disso, possui uma natureza aplicada e abordagem quanti-qualitativa de método dedutivo.

3.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

O universo da pesquisa é composto por gestores de diferentes empresas privadas, de setores distintos, que exercem atualmente cargos de gestão. A amostra é composta por 56 (cinquenta e seis) respondentes, a qual foi considerada como satisfatória para ser analisada e extraída informações que comprovam a importância da pesquisa. A pesquisa é de amostragem não probabilística, e por acessibilidade.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados a aplicação de um questionário enviado aos respondentes através da plataforma *google forms*, conforme Apêndice B, o qual foi composto por um total de dezesseis perguntas (questionário misto), sendo três delas abertas e de livre escrita (não obrigatórias para se responder), mais treze perguntas objetivas, com obrigatoriedade das respostas. Considera-se que o instrumento, por conter questões quantitativas e qualitativas, atinge o objetivo da pesquisa de buscar identificar o nível de conhecimento dos respondentes a respeito do tema de gestão de conflitos e suas ações como gestor a fim de prevenir e mediar os conflitos que existem constantemente nas pequenas e grandes organizações.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), Apêndice A, foi feito de forma eletrônica, como etapa prévia do preenchimento do questionário, de modo

que a pesquisa só seria continuada caso o respondente concordasse.

Desse modo, após a análise dos resultados obtidos através da aplicação da pesquisa, pretende-se verificar o conhecimento sobre os temas abordados por parte dos respondentes e analisar como esses conceitos são colocados em prática no dia a dia das organizações, trazendo à tona a importância de um bom clima organizacional e a comprovação que a boa administração de conflitos faz toda a diferença, não apenas com os clientes internos, mas com os clientes externos também.

Ademais, com as informações coletadas por meio do questionário aplicado, houve uma sistematização dos dados coletados para a interpretação e construção da análise dos resultados e desenvolvimento das devidas conclusões, conforme o propósito da pesquisa.

Quadro 3: Relação entre objetivos e questionário.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Questões	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
Verificar as principais causas dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.	Questões 8 e 11	Questionário	Estatística descritiva e análise de conteúdo na modalidade de categorias temáticas de Minayo.
Descrever a percepção dos gestores em relação aos conflitos no ambiente de trabalho.	Questões 9, 10, 12, 13	Questionário	Estatística descritiva e análise de conteúdo na modalidade de categorias temáticas de Minayo.
Identificar as estratégias utilizadas pelos gestores na gestão de conflitos.	Questões 14, 15 e 16.	Questionário	Estatística descritiva e análise de conteúdo na modalidade de categorias temáticas de Minayo

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

3.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está organizado da seguinte forma: o Capítulo 1 apresenta a introdução, o tema a ser estudado, o problema a ser pesquisado e a própria organização do trabalho, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, a justificativa da realização da pesquisa. O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico que aborda a gestão de conflito, os tipos de conflitos, os fatores causadores dos conflitos na organização, os conflitos e seus efeitos, mediações de conflitos, as

técnicas de mediações de conflitos, as funções gerenciais na mediação de conflitos, o gestor e seu papel integrador e as principais habilidades da gestão.

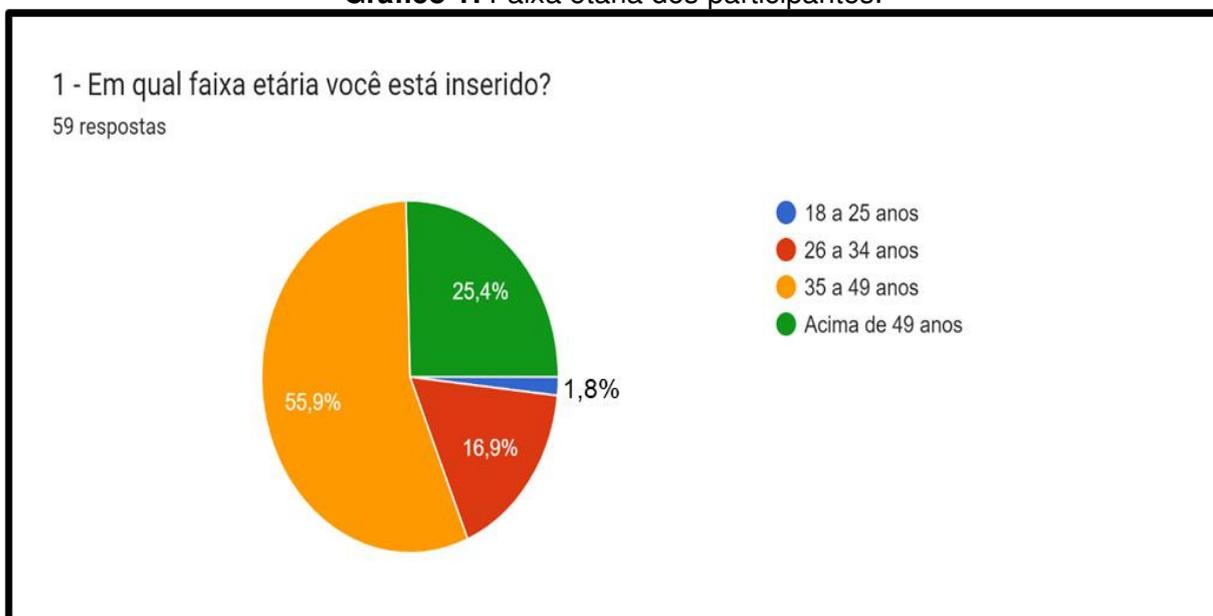
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados obtidos e sua análise a partir do questionário aplicado aos gestores de diferentes empresas e setores distintos, que exercem atualmente cargos de gestão.

4.1 Descrição da amostra

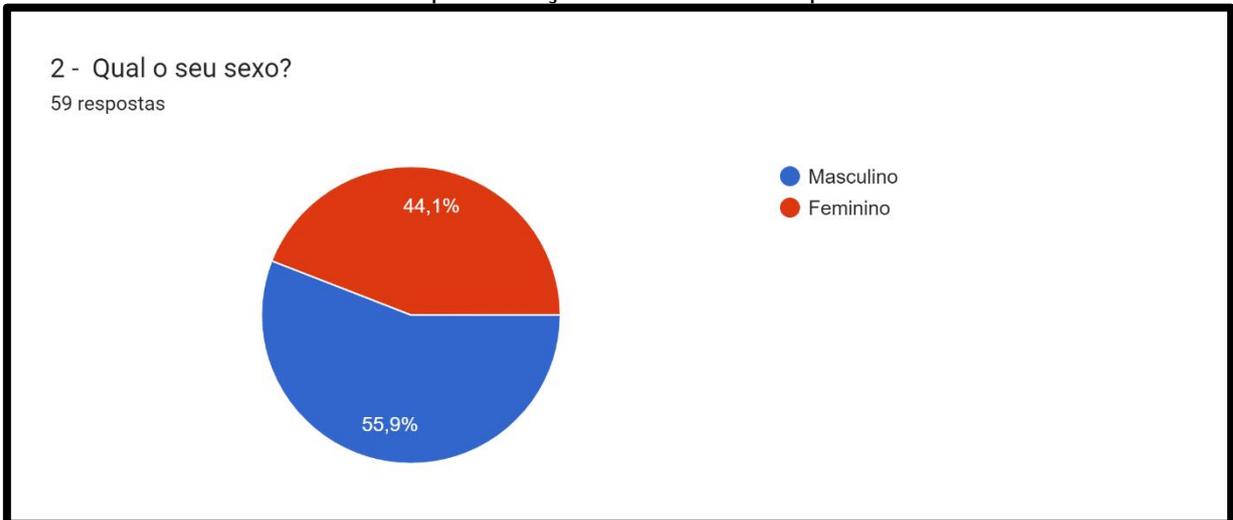
Sobre a faixa etária dos 59 (cinquenta e nove) participantes da presente pesquisa está demonstrado no Gráfico 1, com os resultados levantados.

Gráfico 1: Faixa etária dos participantes.



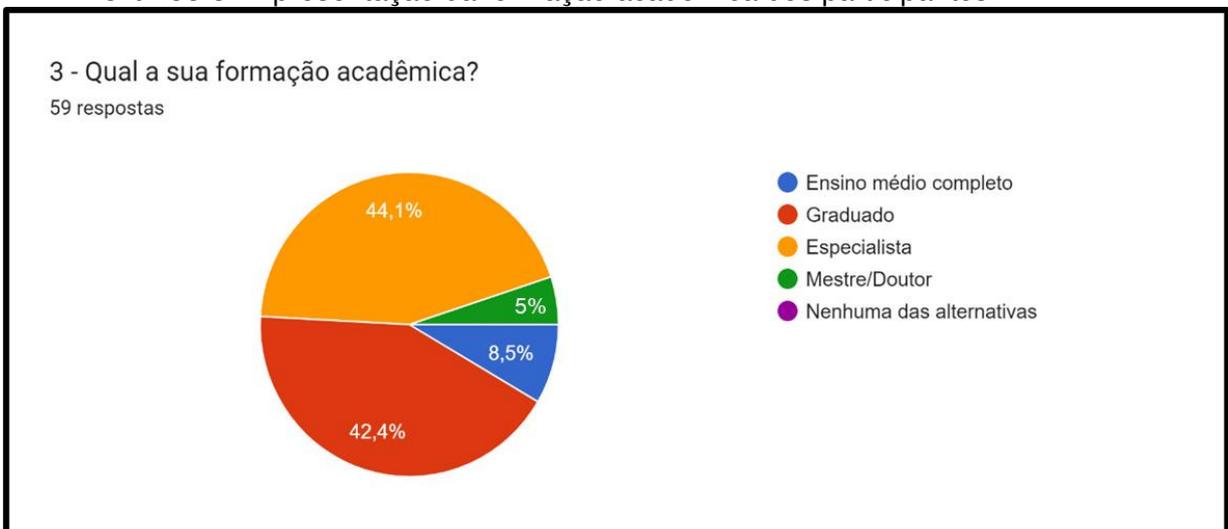
Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

De acordo com os dados do Gráfico 1, de 56 (cinquenta e nove) participantes, 55,9% responderam de 35 a 49 anos, 25,4% acima de 49 anos, 16,9% de 26 a 34 anos e 1,8% de 18 a 25 anos. Para o levantamento da pesquisa, o segundo questionamento está apresentado no Gráfico 2 sobre o sexo dos respondentes.

Gráfico 2: Apresentação do sexo dos respondentes.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

Dos respondentes, em relação ao sexo, a maior parte, 55,9% são do sexo masculino e 44,1% do sexo feminino. Tais achados corroboram com Moura (2018), em pesquisa que tinha como objetivo identificar a prevalência de gestores em determinadas empresas do Nordeste e se constatou que 58,2% eram do sexo masculino e 41,8% do gênero feminino. Em relação à formação acadêmica dos participantes, esta consta demonstrada no Gráfico 3.

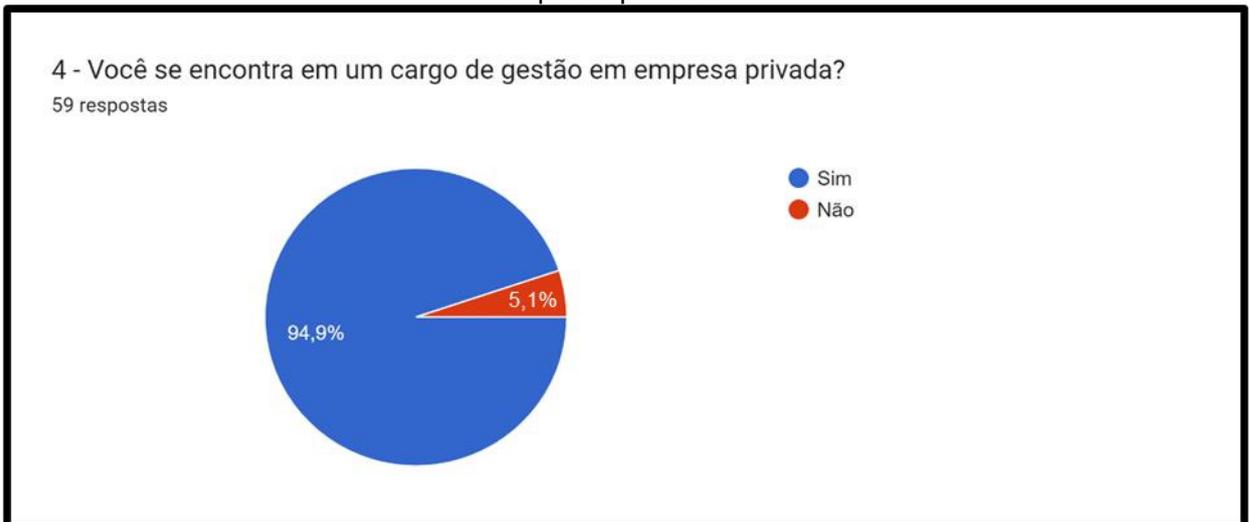
Gráfico 3: Apresentação da formação acadêmica dos participantes.

Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

De acordo com o Gráfico 3, quanto à formação acadêmica dos participantes, 44,1% são especialistas, 42,4% são graduados, 8,5 % possuem ensino médio completo e 5% possuem a titulação de Mestre e Doutor.

Quando questionados se atualmente estão em um cargo de gestão privada, 94,9% relataram que sim e apenas 5,1% que não, como é possível visualizar no Gráfico 4.

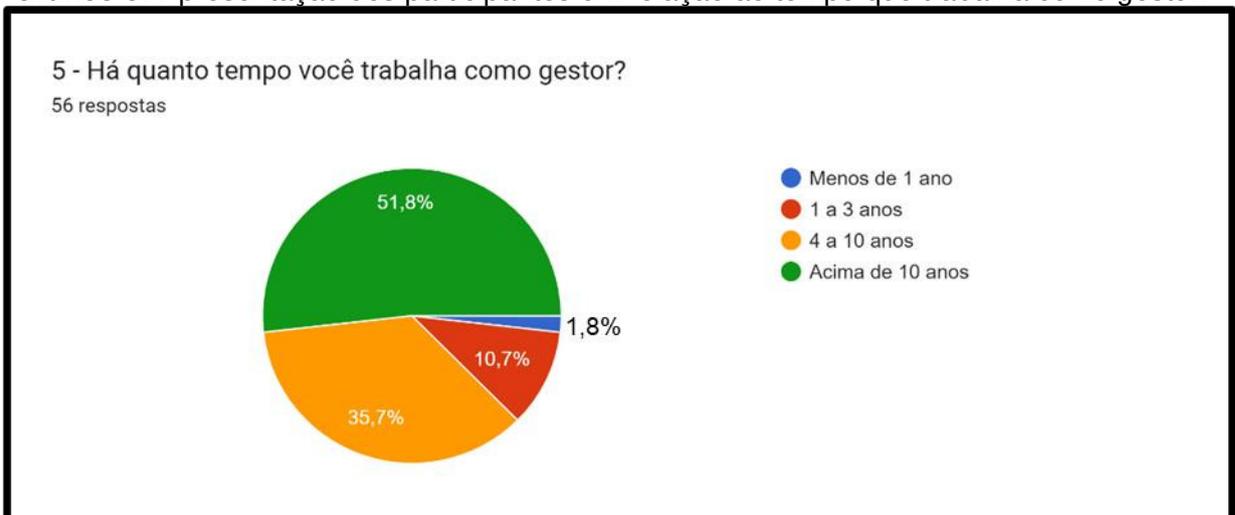
Gráfico 4: Apresentação dos participantes: se atualmente estão em um cargo de gestão em empresa privada.



Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

Em pergunta que questionava o tempo que trabalha como gestor no Gráfico 5, das 56 (cinquenta e seis) respostas, 51,8% acima de 10 anos, 35,7% de 4 a 10 anos, 10,7% de 1 a 3 anos e 1,8% menos de 1 ano.

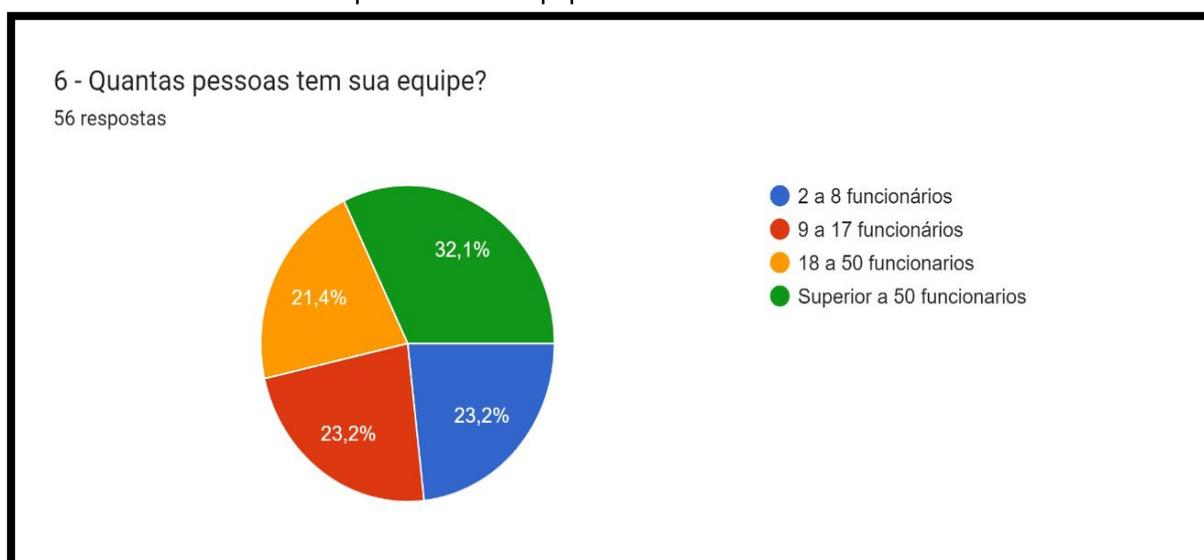
Gráfico 5: Apresentação dos participantes em relação ao tempo que trabalha como gestor.



Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

Quando questionados sobre a quantidade de pessoas na equipe, 32,1% responderam superior a 50 funcionários, 23,2% de 9 a 17 funcionários, 23,2% de 2 a 8 funcionários e 21,4% de 18 a 50 funcionários, conforme podemos visualizar no Gráfico 6.

Gráfico 6: Quantidade de pessoas na equipe.



Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

No Tabela 1 foram perguntados aos respondentes sua área de gestão de atuação, através das respostas constatou-se que a maioria totalizando 21,4% atua na de gestão de recursos humanos, seguido de 14,3% na gestão administrativa geral e gestão de vendas, 12,5% gestão da produção, 8,9% gestão logística, 3,6% gestão financeira, gestão logística e gestão contábil e 1,8% assistencial e controle de qualidade.

Tabela 1: Em qual área de gestão você atua?

Em qual área de gestão você atua??	
Respostas	Quantidade (%)
Gestão de vendas	8 (14,3%)
Gestão financeira	2 (3,6%)
Gestão da produção	7 (12,5%)
Gestão administrativa geral	8 (14,3%)
Gestão de recursos humanos	12 (21,4%)
Gestão logística	5 (8,9%)
Gestão contábil	2 (3,6%)
Gestão de tecnologia da informação	2 (3,6%)

Assistencial	1 (1,8%)
Controle de Qualidade	1 (1,8%)
Compliance e ouvidoria	1 (1,8%)
Gestão da área de segurança do trabalho	1 (1,8%)
Treinamentos	1 (1,8%)
Comunicação	1 (1,8%)
Coordenação de Merchandising	1 (1,8%)
Gestão de locadora	1 (1,8%)
Diretor	1 (1,8%)
Gestão em Franquias	1 (1,8%)

Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

Conforme salientam Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 123) a palavra gestão “deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.”

Percebe-se diante desse ponto de vista que este termo é a ação que leva a empresa a atingir os objetivos almejados. No entanto para a realização desse plano um gerente com formação na área de gestão, com capacidade e habilidades técnicas e profissionais será um objeto de grande relevância para a própria organização

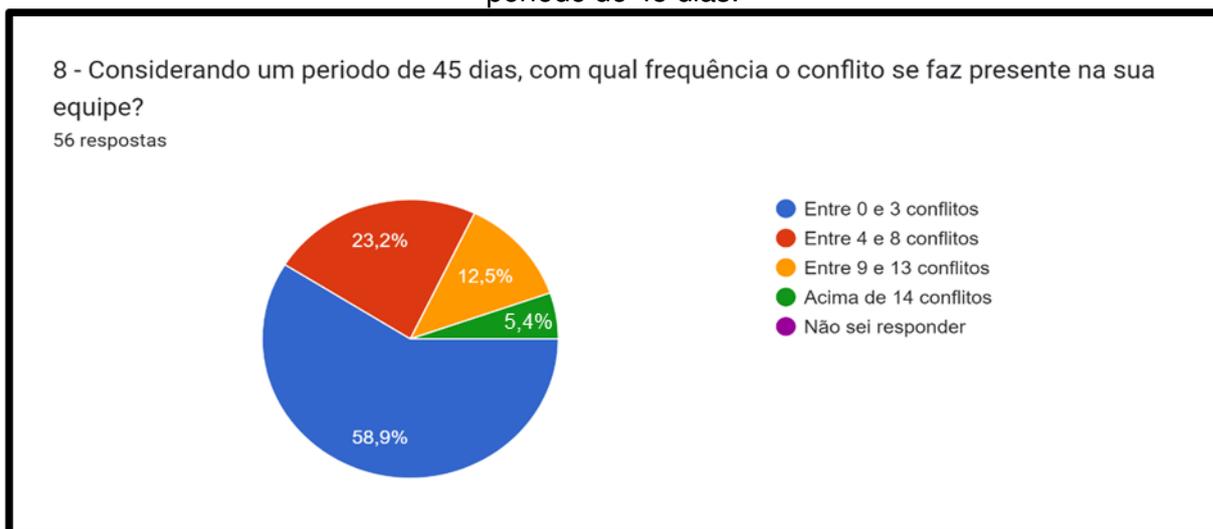
4.2 Principais causas dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho

A compreensão da frequência de conflitos e dos aspectos que os motivam é essencial para se definir a melhor estratégia de como tratá-los. As consequências do conflito podem ser positivas ou negativas, dependendo das estratégias adotadas pelo gestor e de sua capacidade de conduzir as condições de conflito que surgem dentro do ambiente das empresas (DORECKI, 2017).

Em cumprimento ao primeiro objetivo específico, que visa verificar as principais causas dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho, foi questionado aos respondentes com qual frequência o conflito se faz presente na sua equipe considerando e o tempo que trabalha como gestor.

De acordo com o Gráfico 7, das 56 (cinquenta e seis) respostas, 58,9% responderam de 0 a 3 conflitos, 23,2% entre 4 e 8 conflitos, 12,5% entre 9 e 13 conflitos e 5,4% acima de 14 conflitos.

Gráfico 7: Com qual frequência o conflito se faz presente na sua equipe considerando um período de 45 dias.



Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

Um conflito pode ser construtivo à medida que, entrando os membros de uma equipe em discordância sobre determinado ponto, cheguem a um consenso que gere alguma mudança positiva. Através da discussão, o grupo tem a possibilidade de expandir seus conhecimentos a respeito de determinado assunto e, em conjunto, buscar alternativas criativas para a solução de problemas e fortalecer a habilidade de trabalhar em equipe. Por outro lado, quando não há confiança, há o rompimento de relações e impera o individualismo, ou seja, um conflito pode ser considerado destrutivo. Neste cenário, os colaboradores se sentem desmotivados e insatisfeitos (MANDELLI; LORIGGIO, 2016).

É de responsabilidade do gestor anotar com que frequência acontece o conflito na sua organização, quais são os motivos, em que nível da empresa acontece mais vezes, qual é a satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da organização, qual é o relacionamento dos colaboradores com os seus superiores, relação entre eles e qual é o departamento que apresenta mais conflitos. Esses pequenos detalhes ajudam na tomada de decisão e na busca de solução viável para a resolução do conflito (CHIAVENATO, 2017).

Com isso, observa-se que dos 56 (cinquenta e seis) gestores entrevistados sobre com que frequência acontecem os conflitos nas suas organizações, é possível dizer que 42,9% responderam que o conflito acontece com pouca frequência, 41,1% responderam que raramente, 10,7% responderam que nunca e 5,3% responderam frequente, conforme podemos visualizar no Gráfico 8.

"O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas

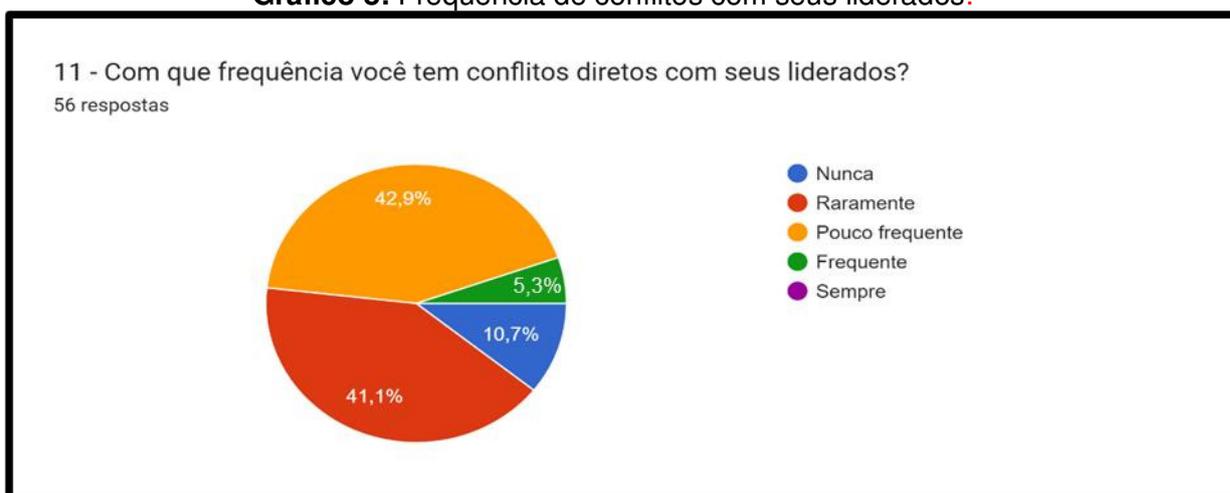
possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram" (CHIAVENATO, 2014, p. 416).

Das competências exigidas em um ambiente de trabalho, a habilidade de se comunicar é certamente uma das mais importantes. O gestor tem a necessidade de se fazer ouvir pelos seus colaboradores. De outro lado, o colaborador precisa receber informações com clareza e objetividade, de modo a desempenhar suas.

Quaglio *et al.*, (2018) o conflito pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações, assim como pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo. Nota-se que a maior parte dos autores concordam sobre a inevitabilidade do conflito, pois é da natureza humana, e como as pessoas integram as organizações, estas terão de aprender a lidar com essa realidade.

Observou-se uma predominância baixa de conflitos, essa situação ficou bastante enfatizada nas respostas dos gestores. O pesquisador percebeu a preocupação dos gestores em preservar o relacionamento interpessoal.

Gráfico 8: Frequência de conflitos com seus liderados.



Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

Com relação ao Gráfico 8, é possível dizer que nenhuma empresa esteja livre de conflitos, pois praticamente toda organização sofre e se beneficia com isso. Os conflitos são responsáveis pelas ameaças à estabilidade de uma empresa, mas também podem agir de forma efetiva e construtiva estimulando o desenvolvimento do potencial de seus colaboradores. Pode-se enfatizar também que os conflitos devem ser administrados como uma força constante e procurar conduzi-lo para que atuem de forma construtiva.

4.3 Atuação dos gestores mediante conflitos

Em cumprimento ao segundo objetivo específico, que visa descrever a percepção dos gestores em relação aos conflitos no ambiente de trabalho, foram feitas três perguntas aos gestores, as quais serão analisadas a seguir.

De antemão se discute que um dos grandes erros cometidos pelos gestores é ignorar a existência do conflito como forma de fugir da responsabilidade de sua resolução. Isso se deve principalmente à falta de habilidade interpessoal ou receio de agradar um grupo de colaboradores e desagradar outro. Parece mais fácil a famosa ideia de “deixar que eles se entendam por si”. É um pensamento bastante arriscado, que pode colocar a perder o desempenho da equipe (GARBELINI, 2016).

Um conflito bem administrado pode se transformar em um fator motivador de grandes mudanças e ter um efeito altamente positivo. Em outras palavras, o conflito pode contribuir para o amadurecimento da organização se o gestor souber utilizar a situação a seu favor.

Diante disso, a Tabela 2 visa identificar como os gestores enxergam o conflito diante dos seus liderados, foi questionado e os respondentes puderam marcar mais de uma alternativa. Dos 56 (cinquenta e seis) participantes, 73,2% responderam como “uma oportunidade de melhoria”, 62,5% como “um bom momento de alinhar a equipe para o objetivo”, 41% como “algo comum no ambiente de trabalho”, (12,5%) como “um atraso para a equipe”, (3,6%) como “o melhor passo para se conseguir o que quer”.

Tabela 2: Como você enxerga o conflito diante dos seus liderados?

Como você enxerga o conflito diante dos seus liderados?	
Respostas	Quantidade (%)
Um atraso para a equipe	7 (12,5%)
Algo comum no ambiente de trabalho	23 (41,1%)
Uma oportunidade de melhoria	41 (73,2%)
O melhor passo para se conseguir o que quer	2 (3,6%)
Comprova a insatisfação no trabalho	1 (1,8%)
Um bom momento de alinhar a equipe para o objetivo	35 (62,5%)
O primeiro passo para a desunião da equipe	1 (1,8%)
Não sei responder	0 (0%)

Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

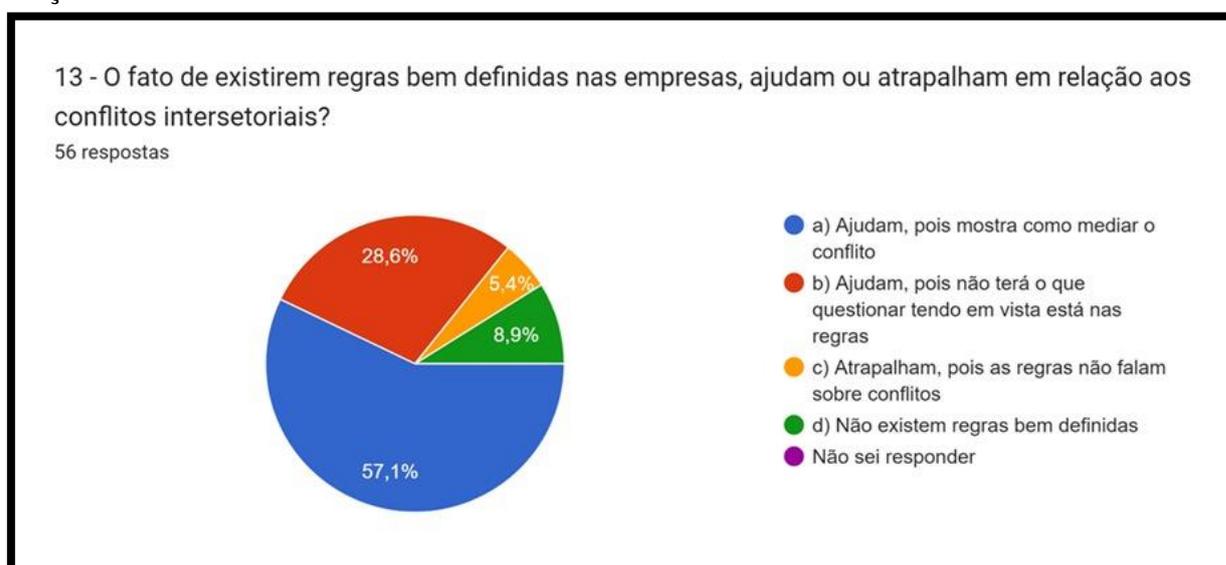
Percebe-se que vários tipos de conflitos podem ser gerados em virtude de falhas na comunicação. Quando há resistência entre o emissor e o receptor em dialogar, pode se instalar um clima de irritabilidade e agressividade, algo que é extremamente prejudicial.

Para Straub e Assis (2016), outra situação que pode ser identificada é a em que há uma clara disputa entre o emissor e o receptor. Neste cenário, qualquer situação adversa pode gerar um verdadeiro clima de guerra. Por outro lado, quando tanto o emissor como o receptor se dispõem a solucionar o problema, abre-se a possibilidade de diálogo e negociação.

Pode-se perceber que, a comunicação é uma ferramenta importante em qualquer ambiente das relações humanas e não só, é essencial também no ambiente organizacional ajuda estabelecer uma forte ligação e a concordância entre os colaboradores, fortifica clima de transparência e de amizade dentro da organização.

A pergunta cujo resultados são demonstrados pelo Gráfico 9 visou investigar, o fato de existirem regras bem definidas nas empresas, ajudam ou atrapalham em relação aos conflitos intersetoriais, 57,1 % dos respondentes relataram que ajudam, pois mostra como mediar o conflito, 28,6% responderam que ajudam, pois mostra como mediar o conflito, 8,9% relatam que não existem regras bem definidas e 5,4% relatam que atrapalham, pois as regras não falam sobre conflitos.

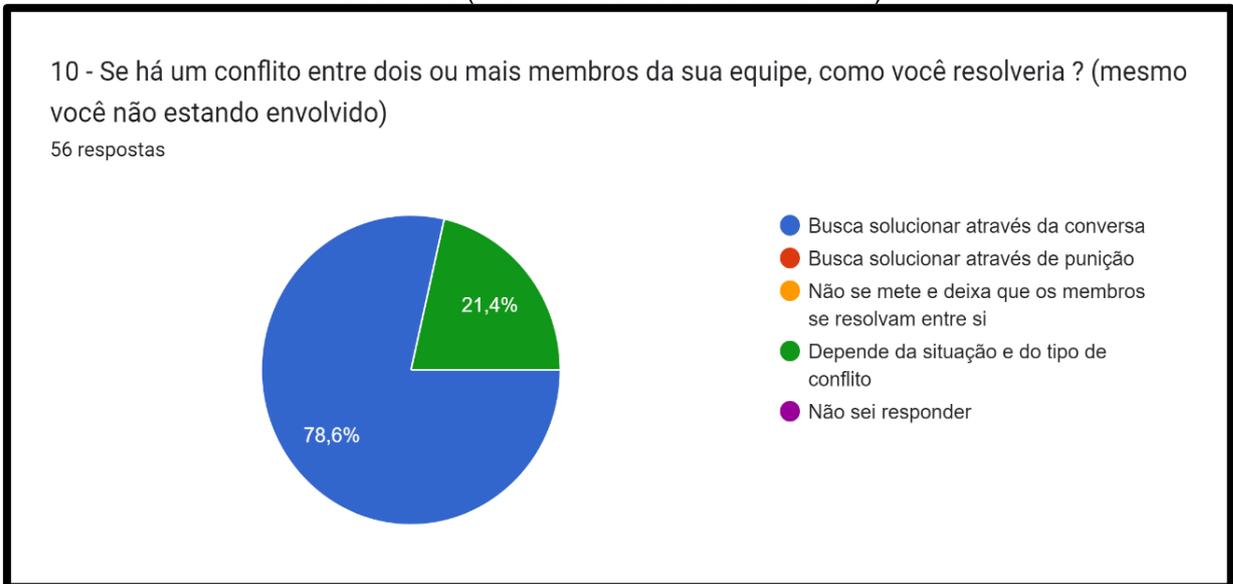
Gráfico 9: O fato de existirem regras bem definidas nas empresas, ajudam ou atrapalham em relação aos conflitos intersetoriais?



Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

No Gráfico 10 foi perguntando se há existência de conflito entre dois ou mais membros da equipe e como resolveria (mesmo não estando envolvido). A maioria (78,6%) do presente estudo respondeu que busca solucionar através da conversa, já 21,4% responderam que depende da situação do conflito.

Gráfico 10: Se há existência de conflito entre dois ou mais membros da equipe e como resolveria (mesmo não estando envolvido).



Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

Alguma das razões para que o gestor busque desenvolver seu potencial como uma terceira parte, intervindo em um conflito de acordo com os respondentes são:

“Existem conflitos que poderão ser resolvidos somente com uma conversa. Entretanto, existem conflitos que ultrapassa conduta ética, normas da empresa etc., estes são passivos de punição” (Gestor 1).

“A maioria dos conflitos consigo resolver com uma conversa e alinhamento, outros, no entanto, tenho que ser mais enérgico e punir más condutas” (Gestor 2).

“Dependendo do grau da situação, é necessário punições, caso não, conversar é uma excelente solução” (Gestor 3).

“Sendo no âmbito do trabalho, devemos proceder dentro dos padrões da empresa” (Gestor 4).

“Se for conflito pequeno, referente a fofocas não me envolvo” (Gestor 5).

Quando questionados se a punição é o caminho para a resolução dos conflitos, os respondentes relataram que:

“Enquanto conflito, é importante analisar o tipo de dano causado, se constatado um dano objetivo ou subjetivo é importante que haja remediação, há punição é uma medida de consequência que precisa estar institucionalizada, para assim, surtir efeito positivo” (Gestor 1).

“A punição é passiva mediante a magnitude do conflito. E os limites que o conflito ultrapassa” (Gestor 2).

“Às vezes conflitos insistentes precisam ser penalizados” (Gestor 3).

“Não, tudo começa com a conversa, entendimento da situação, feedback, validação do compromisso e por último a punição. Que na verdade não é uma punição tendo em vista que o colaborador teve a oportunidade de melhorar e não o fez, assim ele mesmo levou a essa situação” (Gestor 4).

De acordo com Chiavenato (2014), o gestor deve buscar a harmonia entre os objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos da organização, evitando que as diferenças e desentendimentos entre eles prejudiquem a consecução dos resultados almejados. Dessa forma, o gestor deve atuar como um mediador, ouvindo as partes envolvidas e buscando soluções que atendam às necessidades de todos. Além disso, o gestor deve estar atento às relações interpessoais na equipe, identificando possíveis fontes de conflito e mantido de forma preventiva para evitá-las ou minimizá-las. Ele também deve ser capaz de reconhecer e respeitar as diferenças individuais e incentivar o diálogo e a colaboração entre os colaboradores.

Percebe-se que dentro das empresas há entendimentos e compreensões discordantes sobre questões ou práticas e procedimentos, seja profissional ou pessoal. Assim, o papel do líder se faz necessário para a gestão de conflitos e com isso conseguir equacionar os problemas para melhorar a relação entre os funcionários ou para a empresa.

4.4 Mediação de conflitos: principais estratégias gerenciais utilizadas pelos participantes

Em cumprimento ao terceiro objetivo específico, que visa identificar as estratégias utilizadas pelos gestores na gestão de conflitos, é que se fazem as seguintes ponderações.

No âmbito organizacional, as relações interpessoais têm enorme importância no sucesso de uma equipe de trabalho. Quando os indivíduos inseridos em uma organização têm conhecimento profundo de si, agem com empatia e conseguem se expressar de forma objetiva, pode-se dizer que há uma relação saudável,

caracterizada por interdependência, colaboração e engajamento. Infelizmente, nem sempre é assim. Por repetidas vezes, o gestor de uma equipe é forçado a lidar com conflitos que podem comprometer negativamente o desempenho de um grupo de trabalho dentro de uma organização.

Diante desse cenário, buscou-se verificar com os gestores em qual momento a geração de conflito pode ser saudável para as empresas. De acordo com o questionário, obteve-se as seguintes transcrições das respostas:

“Sim, o conflito geralmente gera aprendizados e crescimento profissional. Pode também trazer criatividade e inovação no momento que está se discutindo diferentes ideias e perspectivas, conflitos podem fazer com que decisões sejam tomadas ao examinar os prós e os contras de diferentes opiniões” (Gestor 1).

“Não diria saudável, mas uma porta para o aprimoramento de regras e ajustes nas relações interpessoais e intersetoriais” (Gestor 2).

“Sim, porque nestas situações que as vezes alcançamos bons resultados, conflitos são normais, mas é necessário entendermos que pessoas possuem opiniões distintas, e não porque somos gestores que temos sempre razões!” (Gestor 3).

“Não, conflitos normalmente separam a equipe e acaba prejudicando o resultado” (Gestor 4).

Percebe-se que o conflito funcional, construtivo ou saudável, serve para atingir os objetivos do grupo. Desde que identificado, gerenciado e resolvido adequadamente, o conflito construtivo fará com que seus envolvidos saiam maiores do que entraram. Por outro lado, o conflito disfuncional, destrutivo ou não saudável impede o atingimento dos objetivos da empresa.

Ahrens (2012) relata que a postura ideal de um profissional diante de um conflito seria envolver as pessoas a entender o ponto de vista da outra parte, gerando soluções e reflexões sobre o motivo. Vecchio (2008) enfatiza que reconhecer as formas de conflito incentiva novas estratégias para conduzir melhores efeitos nos desempenhos e o conflito só poderá ser julgado como positivo ou negativo dentro de uma organização conforme o desempenho e o comportamento dos colaboradores.

A adaptação e a abordagem que o administrador de conflitos deve fazer, engloba o entendimento construtivo, de modo que a equipe deve lidar com a situação e desenvolver habilidades para que as divergências que ocorrem sejam resolvidas. Diante disso, buscou-se verificar quais os mecanismos um gestor deve adotar para

que sua equipe viva em harmonia. Nesse contexto, segue abaixo a transcrição das respostas:

“Gerir de forma clara e transparente, sendo exemplo e inspirando confiança e respeito” (Gestor 1).

“Algumas práticas: Conversar c/ equipe; elogiar sempre em público; evitar fofocas; -Tratar com igualdade; comemorar conquistas; respeitar as diferenças; trocar conhecimentos; interagir com a equipe; manter comunicação” (Gestor 2).

“Comunicação efetiva, empatia e vivência de valores corporativos” (Gestor 3).

“Conversa e transparência” (Gestor 4).

“Feedbacks” (Gestor 5).

“Atuar com justiça e firmeza, porém sem grosseria e se colocando como exemplo” (Gestor 6).

“Clareza nos objetivos, metas e responsabilidades, deveres” (Gestor 7).

“Boa convivência e entender a necessidade de cada um, tudo no limite e de acordo com as normas da empresa” (Gestor 8).

“Assumir os conflitos, quando existam, e buscar a solução. Não é saudável deixar as coisas acontecerem espontaneamente. Problemas não se resolvem só. Eles só pioram” (Gestor 9).

“Um modelo transparente com as regras bem evidentes” (Gestor 10).

Ahrens (2012) alega que as emoções e as tensões do momento interferem na resolução do problema. Os autores acrescentam que para melhorar constantemente o ambiente de trabalho é importante saber adaptar, alocar e negociar, visto que a função de administrar os conflitos é cada vez maior nas empresas. Saber relacionar a gestão de pessoas com a gestão de conflitos nos dias atuais destaca administradores que buscam melhores resultados para a empresa, de forma a conciliar objetivos individuais, grupais e organizacionais.

No Quadro 4 analisou-se a relação aos limites de discordância do conflito, 32 dos respondentes, relataram, concordam – “defendo a minha posição com tenacidade” e a minoria, 4 respondentes, concordam totalmente.

Quadro 4: Relação aos limites de discordância do conflito.

Questão 16	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Indiferente	4-Concordo	5-Concordo totalmente
Defendo a minha posição com tenacidade.	3	8	9	32	4
Tento identificar o que há de errado na posição do outro	1	14	5	27	9
Gosto de vencer uma discussão	8	16	20	11	1
Tenho dificuldade em admitir que estou errado	19	26	6	4	1
Procuro pôr as necessidades dos outros acima das minhas	4	21	17	11	3
Procuro promover a harmonia	2	1	7	13	33
Sempre alinho as minhas sugestões com as dos outros	2	6	8	28	12
Procuro ajudar os outros a evitar discordâncias	3	3	11	27	12
Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes	3	3	6	22	22
Tento negociar para obter parte daquilo que proponho	3	7	7	28	11
Procuro um meio termo para resolver os desacordos	3	9	6	29	9
Saliento as vantagens de "dar e receber"	2	4	8	23	19
Procuro examinar os problemas em conjunto, de uma forma exaustiva	6	13	8	21	8
Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho, a fim de resolver os pontos em discórdia	2	8	5	24	17
Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas	2	7	7	23	17
Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista.	5	11	13	18	9

Fonte: Dados da Pesquisa, (2023).

Além disso, visto que os respondentes pouco citaram a negociação de conflitos, foi possível analisar que 28 respondentes, a maioria, relataram, concordam – “Tento negociar para obter aquilo que proponho” e a minoria, 3 dos respondentes relatou que discorda totalmente com essa afirmativa.

Diante do exposto, faz-se necessário reconhecer e gerenciar esses conflitos de maneira construtiva, buscando encontrar soluções que levem em consideração as várias perspectivas e interesses envolvidos, visando alcançar um equilíbrio e promover a colaboração entre as partes. Ao lidar com os conflitos de forma adequada, as organizações podem aproveitar a diversidade de ideias e perspectivas para impulsionar a inovação, o crescimento e o desenvolvimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve a finalidade principal de analisar as percepções dos gestores diante dos conflitos interpessoais que acontecem nas equipes durante seus trabalhos diários, dando ênfase à atuação do gestor a respeito dessas situações.

Através da pesquisa realizada, tornou-se possível aprofundar o conhecimento no que diz respeito ao fenômeno conflituoso no ambiente de trabalho. A mesma apontou como a gestão de conflitos é importante na gestão empresarial. Tendo acesso aos diferentes tipos de abordagem de conflitos, assim como a identificação de ambientes ou causas conflituosas, que podem ser considerados como pacíficos ou contundentes, mostrou-se que devem sempre ser conduzidos de forma digna e respeitosa com base nas habilidades e competências técnicas e profissionais, no qual exige um grande controle emocional dos gerentes das empresas.

Outro ponto que merece atenção é a necessidade de propagação da cultura do diálogo nas empresas. Saber escutar, falar menos e trabalhar mais é uma capacidade que está diretamente ligada ao comportamento do indivíduo. Com isso, é possível dizer que para manter boas relações no ambiente social, trabalho e vida familiar, é fundamental saber escutar e ter a capacidade de saber interpretar a mensagem escutada.

É de suma importância que os gestores estabeleçam todos os sistemas e subsistemas das organizações, trabalhem em colaboração, e eles servirão de elo de ligação entre diferentes níveis organizacionais, diferentes departamentos influenciando os colaboradores a trabalhar para o mesmo objetivo, reforçando as estruturas, o pessoal, o estilo operacional, tático e estratégico, fazendo com que o sistema de recompensa e de liderança trabalhem em suas respectivas responsabilidades de forma integrada para garantir a eficiência da organização.

Através dos dados obtidos, pode-se considerar que a mediação de conflitos alcançou plenamente seus objetivos ao analisar estratégias de resolução e identificação de métodos aplicáveis e evidencia-se a importância da mediação para promover entendimento e redução de conflitos.

À vista disso, é importante salientar a relevância do papel do gestor no que se refere à gestão de conflitos nas empresas. Um gestor é um mediador, pacificador que terá como papel facilitar uma comunicação e negociação entre os colaboradores e as empresas por meio de diálogo. Portanto, é extremamente importante que o

departamento de recursos humanos contribua com os programas de capacitações e treinamento especializado para os gestores, ampliando seus conhecimentos e capacidades relativamente à gestão de conflitos no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, A. G. **Teoria do Conflito. Manual de Mediação Judicial, Ministério da Justiça**, Brasil, 2009.
- AHRENS, V. **Conflito: uma valiosa oportunidade de aprendizado**. Disponível em: <https://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/viewFile/784/693>. Acesso em: 1.nov.2023.
- BANDEIRA, E, *et al.* Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 11, nº. 4, p. 86–103, 2017.
- BERG, RC (2002). **Os conflitos nas organizações**. In: Chiavenato, I. (Org.). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- CHANLAT, J. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Administração nos novos tempos: os novos horizontes da administração**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COSTA, AS; Martins, GA (2011). Gestão de conflitos em organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 51(2), 162-175.
- DEJOURS, C. (1992). **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Cortez Editora.
- DUTRA, J. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo, 2011.
- DORECKI, André Cristiano. **Resolução pacífica de conflitos: alternativa para a segurança pública**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2017.

FEITOSA, L. V. S. **Gerenciamento de conflitos organizacionais na Universidade Federal de Alagoas: uma análise dos estilos de gestão de conflitos na perspectiva do corpo técnico-administrativo**. 2018. 101 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2018.

FISCHER, AL; SANTOS, AB A importância da gestão de conflitos pessoais nas organizações. **Revista Ciência e Saberes**, v. 4, n. 2, pág. 134-150, 2018.

GARBELINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e conflitos**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2016.

MANDELLI, Pedro.; LORIGGIO, Antônio. **Liderando para alta performance: conceitos e ferramentas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MATOS, ARA (2017). Conflito intrapessoal: uma análise do processo de tomada de decisão. **Revista Interdisciplinar de Estudos em Psicologia**, 8(2), 29-42.

MINTZBERG, H. (1973). **A Natureza do Trabalho Gerencial**. Harper and Row Publishers, Inc.

REIS, M. T. Gestão de conflitos nas organizações: um olhar para a saúde. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, vol. 6, nº. 3, p. 2799, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5555832.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2023.

ROBBINS, SP e Juiz, TA (2017). **Comportamento organizacional**. Pearson Education do Brasil.13(3), 1-19

ROBBINS, SP (2009). **Comportamento organizacional**. Pearson Education do Brasil.

ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12.ed. São

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2019.

SALES, MRL, FERNANDES, MVL, & CRUZ, MM (2007). Conflitos no ambiente de trabalho: o papel da gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, 13(3), 1-19

SILVA, JA; SILVA, RC **Gestão de conflitos pessoais, interpessoais e organizacionais: tipos, importância e estratégias de resolução**. 2023.

STRAUB, A; ASSIS, A. **Gestão de conflitos : a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências**. **Rev.Fae**.v.19, n.2, p.220-231, 2016.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3ª São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2009.

QUAGLIO, M. H.; CASTRO, A. S. V. P.; RODRIGUES, A. S.; CONTIN, N. R. Liderança situacional – uma abordagem teórica a partir do modelo de Hersey e Blanchard. **Revista Produção & Engenharia**, v. 7, n. 1, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gestão de Conflitos Organizacionais

* Indica uma pergunta obrigatória

1. O presente questionário faz parte de um trabalho de conclusão do curso de Bacharelado em Administração de Empresas do IFPB (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba), com objetivo de analisar a Gestão de Conflitos Organizacionais. *

Por isso, a sua opinião é muito importante.

Desde já, agradecemos sua participação e informamos que:

- 1) A pesquisa que fazemos assegura o anonimato de quem é entrevistado;
- 2) As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos;
- 3) Os resultados da pesquisa serão divulgados de forma agregada.

NOTAS:

- O tempo necessário para responder este questionário é estimado em aproximadamente 9 minutos.
- Responda este questionário apenas 1 (uma) vez;
- Suas respostas são confidenciais. Sendo assim, pedimos que seja o mais sincero possível.

Qualquer dúvida, entre em contato conosco.

Ednaldo Neto (ednaldo.neto@academico.ifpb.edu.br)

Emmanuelle Arnaud (emmanuelle.almeida@ifpb.edu.br)

Marcar apenas uma oval.

CONCORDO

NÃO CONCORDO

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

a

1 - Em qual faixa etária você está inserido? *

- 18 a 25 anos
- 26 a 34 anos
- 35 a 49 anos
- Acima de 49 anos

2 - Qual o seu sexo? *

- Masculino
- Feminino

3 - Qual a sua formação acadêmica? *

- Ensino médio completo
- Graduado
- Especialista
- Mestre/Doutor
- Nenhuma das alternativas

4 - Você se encontra em um cargo de gestão em empresa privada? *

- Sim
- Não

5 - Há quanto tempo você trabalha como gestor? *

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 10 anos
- Acima de 10 anos

6 - Quantas pessoas tem sua equipe? *

- 2 a 8 funcionários
- 9 a 17 funcionários
- 18 a 50 funcionários
- Superior a 50 funcionários

7 - Em qual área de gestão você atua? *

- Gestão de vendas
- Gestão financeira
- Gestão da produção
- Gestão administrativa geral
- Gestão de recursos humanos
- Gestão logística
- Gestão contábil
- Gestão de tecnologia da informação
- Outro: _____

8 - Considerando um período de 45 dias, com qual frequência o conflito se faz presente na sua equipe? *

- Entre 0 e 3 conflitos
- Entre 4 e 8 conflitos
- Entre 9 e 13 conflitos
- Acima de 14 conflitos
- Não sei responder

9 - Como você enxerga o conflito diante dos seus liderados? (pode marcar mais de uma opção) *

- Um atraso para a equipe
- Algo comum no ambiente de trabalho
- Uma oportunidade de melhoria
- O melhor passo para se conseguir o que quer
- Comprova a insatisfação com o trabalho
- Um bom momento de alinhar a equipe para o objetivo
- O primeiro passo para a desunião da equipe
- Não sei responder

10 - Se há um conflito entre dois ou mais membros da sua equipe, como você resolveria ? (mesmo você não estando envolvido) *

- Busca solucionar através da conversa
- Busca solucionar através de punição
- Não se mete e deixa que os membros se resolvam entre si
- Depende da situação e do tipo de conflito
- Não sei responder

Caso sua resposta anterior tenha sido a quarta opção, fale mais sobre suas considerações.

Sua resposta

11 - Com que frequência você tem conflitos diretos com seus liderados? *

- Nunca
- Raramente
- Pouco frequente
- Frequente
- Sempre

12 - Você entende que a punição é o caminho para a resolução do conflito? Justifique sua resposta.

Sua resposta

13 - O fato de existirem regras bem definidas nas empresas, ajudam ou atrapalham em relação aos conflitos intersetoriais?

*

- a) Ajudam, pois mostra como mediar o conflito
- b) Ajudam, pois não terá o que questionar tendo em vista está nas regras
- c) Atrapalham, pois as regras não falam sobre conflitos
- d) Não existem regras bem definidas
- Não sei responder

14 - Em algum momento, a geração de conflito pode ser saudável para as empresas? Justifique sua resposta.

Sua resposta

15 - Que mecanismos um gestor deve adotar para que sua equipe viva em harmonia?

Sua resposta

16 - Marque abaixo as reações que descrevem melhor **você** em relação aos conflitos de discordância. Quanto maior for o número, mais concorda com a afirmação.

*

	1 – Discordo fortemente	2 – Discordo	3 – Indiferente	4 – Concordo	5 – Concordo Fortemente
Defendo a minha posição com tenacidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento identificar o que há de errado na posição do outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de vencer uma discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho dificuldade em admitir que estou errado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro pôr as necessidades dos outros acima das minhas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro promover a harmonia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre alinho as minhas sugestões com as dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Procuro ajudar
os outros a
evitar
discordâncias

Tento chegar a
um
compromisso
aceitável para
ambas as
partes

Tento negociar
para obter
parte daquilo
que proponho

Procuro um
meio termo
para resolver
os desacordos

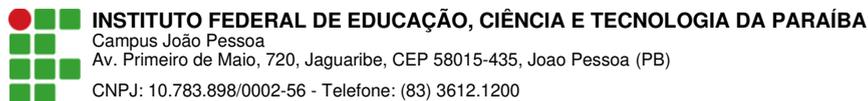
Saliento as
vantagens de
"dar e receber"

Procuro
examinar os
problemas em
conjunto, de
uma forma
exaustiva

Partilho
abertamente
com os outros
a informação
de que
disponho, a fim
de resolver os
pontos em
discórdia

Encorajo uma
troca aberta
sobre as
discórdias e
problemas

Apresento a
minha posição
como sendo
apenas um
ponto de vista.



Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega da versão final do TCC

Assunto: Entrega da versão final do TCC
Assinado por: Ednaldo Neto
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Ednaldo Gomes Correia Neto, ALUNO (20161460045) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 16/12/2023 22:31:58.

Este documento foi armazenado no SUAP em 16/12/2023. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1026165
Código de Autenticação: 934e5337a2

