



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

HANNELE MICHELLE FERNANDES

**A CONVIVÊNCIA NO TRABALHO EM GRUPO NAS GRANDES EMPRESAS**

AMERICANA – SP

2018



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

HANNELE MICHELLE FERNANDES

## **A CONVIVÊNCIA NO TRABALHO EM GRUPO NAS GRANDES EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Gestão Empresarial sob a orientação da Professora Doutora Acácia Ventura.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

AMERICANA – SP

2018

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS  
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

F899c FERNANDES, Hannele Michelle

A convivência no trabalho em grupo nas grandes empresas. /  
Hannele Michelle Fernandes. – Americana, 2018.

54f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - -  
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação  
Tecnológica Paula Souza

Orientador: Profa. Dra. Acácia de Fátima Ventura

1 Equipe I. VENTURA, Acácia de Fátima II. Centro Estadual de  
Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de  
Americana

CDU: 658.3-11

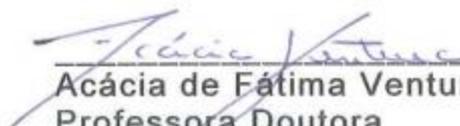
HANNELE MICHELLE FERNANDES

## **A convivência no trabalho em grupo nas grandes empresas**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/Americana.  
Área de Concentração: Gestão de Pessoas.

Americana, 04 de dezembro de 2018.

### **BANCA EXAMINADORA:**

  
Acácia de Fátima Ventura (Presidente)  
Professora Doutora  
FATEC Americana

  
Luiz Carlos Caetano (Membro)  
Professor Especialista  
FATEC Americana

  
Clelio de Vietro (Membro)  
Professor Especialista  
FATEC Americana

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por tudo e pela realização desse trabalho.

Aos meus pais que estão sempre comigo.

Ao meu marido que sempre me ajudou e apoiou.

A professora orientadora Dra. Acácia de Fátima Ventura por sua paciência e dedicação.

Aos meus irmãos e todos os meus familiares que estão comigo nessa caminhada.

Aos colaboradores da organização que responderam o questionário.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo estudar a convivência dentro dos grupos de trabalho em uma grande organização e observar se existem causas de conflitos. Para a realização do estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica sobre grupos de trabalho, e a pesquisa de campo, onde foi elaborado um questionário com dez questões e aplicado em um grupo de trabalho com quinze colaboradores de uma organização multinacional localizada na Polônia, mantendo absoluto sigilo da identificação dos sujeitos e da organização. A análise das questões relacionadas à convivência em grupo e aos conflitos foi subdividida em três momentos: divergência no trabalho, conflitos no ambiente de trabalho e vida pessoal/trabalho. Através do levantamento dos dados e posterior análise dos mesmos, observou-se que o grupo de trabalho possui conflitos relacionados à falta de comunicação e interação. Constatou-se também a necessidade de que gestores e colaboradores trabalhem de forma cooperativa na administração dos conflitos para melhorar o convívio dentro do ambiente organizacional, pois a gestão dos conflitos e a busca pela boa convivência no ambiente de trabalho é fundamental para o alcance dos melhores resultados nas atividades em grupo.

**Palavras-chave:** Trabalho em Grupo. Convivência. Conflitos.

## **ABSTRACT**

This undergraduate thesis aims to study the coexistence in working groups of a large company and observe if there are causes of conflicts. To complete this study, a bibliographic research about working groups was done, along with a field research, by creating a questionnaire composed of ten questions that was applied to the working group composed of fifteen employees in a multinational company located in Poland, keeping the absolute secrecy of the employees and company data. The analysis of the questions related to the coexistence in groups and the conflicts was subdivided in three moments: divergences at work, conflicts in the working environment and work/life balance. Through the gathering of data and post analysis, it was observed that the working groups have conflicts related to lack of communication and interaction. It was also found that there is a need for the managers and employees to work cooperatively to manage the conflicts to improve the coexistence in the organizational environment, because the conflict management to seek the good coexistence in working groups is essential to reach the best results in a working group.

**Keywords:** Working Groups. Coexistence. Conflicts.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Gráfico 1</b> – Distribuição por faixa etária.....	34
<b>Gráfico 2</b> – Resposta da questão 5.....	38

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Situação Problema.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Hipóteses.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Objetivos.....</b>	<b>12</b>
1.4.1 Objetivo Geral.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
<b>1.5 Metodologia.....</b>	<b>12</b>
<b>2. GRUPOS – CONFLITOS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Grupos Sociais.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Grupos Primários.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Grupos Secundários.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Grupos Intermediários.....</b>	<b>19</b>
<b>2.5 Diferenças de Grupo e Equipe de Trabalho.....</b>	<b>20</b>
<b>2.6 Convívio entre Grupos e Equipes de Trabalho.....</b>	<b>22</b>
<b>2.7 Diversidades Culturais Dentro dos Grupos de Trabalho.....</b>	<b>26</b>
<b>2.8 Conflitos nas Organizações.....</b>	<b>30</b>
<b>3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Descrição da População.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Divergência no Trabalho.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Conflitos no Ambiente de Trabalho.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 Vida Pessoal.....</b>	<b>37</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE B – GRÁFICOS DE DIMENSÃO DE DIVERGÊNCIA NO TRABALHO.....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE C – GRÁFICOS DE DIMENSÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....</b>	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente é importante que as organizações tenham políticas e normas voltadas para a diversidade cultural, pois a cada ano que se passa aumentam as diversidades grupais. E as trocas de informações estão cada vez mais intensas e a distância entre diferentes culturas está cada vez menor (FREURY, 2000).

Segundo Closs (2017) existem vários tipos de personalidades e, dentro da organização, onde quase todo trabalho é feito em equipe, encontram-se pessoas com várias diferenças, tais como: cultura, costumes, socialização, dificuldades, fazendo-se necessário que haja empatia.

O aprendizado e o convívio em grupos permeiam a existência humana; onde se aprende a conviver e trabalhar em conjunto. No ambiente de trabalho, que também há grupos formados por equipes setoriais, muitas vezes, podem ocorrer discussões, troca de ideias entre os colaboradores e problemas em aceitação a opinião do outro (LUQUES, 2013).

Conforme Matta (2013), é importante o estudo sobre a convivência entre as pessoas, principalmente nas organizações onde tudo depende da comunicação e do trabalho feito em equipe; pois, quando a convivência profissional se torna boa e produtiva, pode gerar maior lucro para as organizações. Portanto, pode-se dizer que o ambiente de trabalho se torna mais agradável e rentável.

Os grupos sociais envolvem todo relacionamento entre os indivíduos, neles encontram-se as formas de interação de cada grupo dentro da sociedade, civilização e suas características e meios de convivência. Que também fazem parte das organizações.

No estudo de grupos e equipes de trabalho avalia-se como as pessoas aprendem a viver na sociedade através de interações pessoais ou interpessoais ao longo dos anos.

### 1.1 Justificativa

Este trabalho justifica-se pelo fato de que, na atualidade, as organizações apresentam uma diversidade cultural e social cada vez maior. Saber como conviver

em grupo ou com as diferenças é algo importante e isso acontece atualmente dentro das grandes organizações.

De acordo com Silva (2018), na sociedade capitalista de hoje, há um grande número de organizações as quais são compostas por um grande número de pessoas com culturas diferentes, costumes e ideias distintas, portanto, é importante estudar as maneiras como as pessoas convivem e como algumas vezes isso gera vantagens ou às vezes conflitos dentro das organizações e como podem ser resolvidos dentro dos grupos.

Desde o começo da aprendizagem acadêmica, quando o indivíduo entra na escola, ele convive em grupos, em sua maioria, com pessoas que possuem diferentes maneiras de compreender situações cotidianas, em função de educações familiares diversas.

Bitinas (2013) evidencia que a boa convivência gera rendimento no trabalho em grupo, além da importância de se salientar esse assunto dentro de variadas instituições, que a formação de grupo é algo que faz parte dos processos da vida profissional.

Nos trabalhos e projetos desenvolvidos em grupo de trabalho profissional, às vezes, podem ocorrer alguns desentendimentos por diversos motivos gerando demora na tomada de decisões, por isso a importância em estudar e pesquisar o comportamento das pessoas dentro desse ambiente. Onde o convívio e a comunicação são fundamentais.

## **1.2 Situação Problema**

A situação problema da pesquisa foi pautada em Luques (2013) que diz que todo gestor deve saber lidar com as pessoas que envolvem uma organização. Principalmente, com os colaboradores, sendo importante saber o que ocorre entre eles, uma vez que muitas pessoas podem ter problemas pessoais que podem interferir em seus comportamentos nos ambientes organizacionais ou no relacionamento podendo gerar situações desagradáveis durante o trabalho.

Os colaboradores devem ter um bom convívio entre eles, principalmente quando a organização é grande ou multinacional. Isso porque nesse ambiente encontram-se pessoas de países e culturas diferentes. Segundo Tortorrete (2017) é

importante o bom relacionamento em grupo, tanto para os colaboradores como para a organização, principalmente na sociedade globalizada dos dias atuais.

Muitas vezes, dentro das grandes organizações podem acontecer pequenos impasses entre os colaboradores que, de certa forma, podem atrapalhar o desempenho do conjunto dentro da organização. Em algumas situações nas organizações podem ocorrer diferenças de gerações e também conflitos ideológicos.

Segundo Marques (2015) todos esses conflitos podem ser resolvidos. Hoje as organizações têm dado mais importância ao lado pessoal dos colaboradores diferentemente de anos anteriores, pois, atualmente, as organizações reconhecem que a vida pessoal pode acabar afetando a vida profissional de seus colaboradores, sendo necessário a gestão de conflitos grupais e individuais. O lado social e o trabalho estão relacionados, conflitos interpessoais podem afetar não somente o empregado, mas também a organização.

De acordo com Vergara (2012, p. 194) “uma das diferenças entre os membros da equipe está referida aos valores e crenças das pessoas, suas visões de mundo e as motivações que conduzem a seus comportamentos”.

As grandes organizações devem conhecer seus funcionários e ter políticas, advertências e regras que possam evitar alguns confrontos. As diferenças e os valores de todos devem ser respeitados. A organização precisa saber selecionar bem seus colaboradores, escolhendo aqueles que compartilham de seus valores e que sabem lidar melhor com as pessoas.

Com o aumento da globalização, o mundo se tornou mais capitalista e competitivo e as organizações multinacionais aumentaram. Assim a pergunta problema foi: As mudanças no cenário e a diversidade cultural, social e o convívio dentro das organizações podem realmente gerar conflitos entre os colaboradores dentro dos grupos de trabalho?

### **1.3 Hipóteses**

As hipóteses levantadas foram:

a) Com o convívio de diferentes pessoas, de diversas culturas, idiomas e opiniões. Sem um aprendizado e colaboração para saber lidar com pessoas, haverá desentendimentos constantes, que prejudicarão a organização;

b) É importante analisar as diferenças e dificuldades de convívio do trabalho em grupo que podem atrapalhar a convivência dentro do ambiente organizacional que acaba tornando o local, muitas vezes, desagradável e prejudicando o rendimento dos colaboradores e, conseqüentemente, prejudicando a organização;

c) Todos os grupos trabalham em harmonia, sem dificuldades de comunicação e convivência, independente das diversidades culturais, sociais, étnicas, entre outras.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Estudar a convivência dos grupos de trabalho em grandes organizações multinacionais, buscando compreender, através de pesquisa de campo, a dinâmica do trabalho de uma equipe em três turnos de trabalho, observando se há conflitos.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Fazer um levantamento bibliográfico sobre grupos e conflitos em ambientes profissionais, visando conhecer a dinâmica dos grupos de trabalho;

Elaborar um instrumento para levantamento de dados objetivando identificar como se dá a convivência nos grupos de trabalho, apresentando e analisando dados;

Discutir as teorias estudadas atrelando a pesquisa de campo, buscando compreender a população estudada.

## **1.5 Metodologia**

O método utilizado é o dedutivo que segundo Marconi & Lakatos (2010):

[...] o dedutivo tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas [...] diríamos que os argumentos dedutivos ou estão corretos ou incorretos, ou as premissas sustentam de modo completo a conclusão ou quando a forma é logicamente incorreta, não a sustentam de forma alguma; portanto, não há graduações intermediárias (MARCONI & LAKATOS, 2010, p. 74).

Schlitter (2008) descreve que o método dedutivo estabelece uma relação lógica entre proposições, buscando a obtenção de uma conclusão verdadeira, desde que as afirmações (premissas) também sejam. A dedução visa, portanto, a demonstração e a explicação de enunciados, oriundos estes de alegações que servem de base para que uma conclusão particular ou parcial seja definida por princípios lógicos cujo critério pressupõe a verdade, a coerência e a concordância.

A pesquisa foi classificada como de natureza básica, a qual, segundo Ávila-Pires (1987, p. 1) “são aquelas que não anunciam uma perspectiva de aplicação imediata, giram frequentemente em torno das restrições impostas pela limitação de recursos disponíveis e invocam a responsabilidade social do cientista”.

Para a abordagem do problema será utilizado a pesquisa qualitativa e quantitativa. Segundo Severino (2008) são conjuntos de metodologias envolvendo, conseqüentemente, diversas referências epistemológicas. São várias metodologias de pesquisa que podem adotar uma abordagem qualitativa.

Segundo Frankenthal (2016) pesquisa qualitativa é o método de pesquisa que não apresenta resultados em números exatos, e a coleta de dados pode ser feita de maneiras variadas, como por exemplo, por meio de grupos de discussão e entrevistas com o objetivo de observação de comportamentos. Quanto a pesquisa quantitativa, esta faz uso de questionários estruturados com perguntas fechadas, em que os respondentes selecionam entre uma lista de possíveis opções. Têm-se vários tipos de perguntas. É um método conclusivo onde se usa informações numéricas.

Para os objetivos será utilizada a pesquisa exploratória. Segundo Severino (2008, p. 123) “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Para os procedimentos técnicos foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, através de um questionário com 10 questões de múltipla escolha com justificativa, haja visto que uma das questões não possuía justificativa. A pesquisa bibliográfica segundo Marconi & Lakatos (2010, p. 166) é definida como: “a bibliografia, ou fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em

relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc”.

De acordo com Severino (2008):

[...] na pesquisa de campo, o objetivo/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos (*surveys*), que são mais descritivos, até estudos mais analíticos (SEVERINO, 2008, p. 123).

O trabalho foi estruturado em quatro capítulos. O primeiro aponta a introdução, o segundo apresenta questões teóricas sobre o convívio em grupo e conflitos no ambiente de trabalho. No terceiro foi apresentado o resultado da pesquisa de campo, bem como a análise dos dados. O quarto capítulo foi reservado para as considerações finais.

## 2. GRUPOS – CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

### 2.1 Grupos Sociais

Deste o início da humanidade as pessoas vivem em grupos. Segundo Cardoso (2011) os seres humanos são seres sociáveis e necessitam de interação social ou relações recíprocas, sendo assim encontram-se diversos tipos de grupos diferentes, e crenças, educações, e costumes diferentes. Esses grupos sociais são definidos pela interação e duração entre eles, pelo convívio, afetividade e interesses estabelecidos entre os indivíduos.

As interações sociais podem assumir as diferentes formas que constituem as relações sociais. Do complexo de relações sociais mais duradouras derivam as estruturas sociais. O grupo social é o exemplo da estrutura social. Nele as partes (ou seja, os indivíduos) estão de tais modos relacionados que, sem perder sua identidade e individualidade, constituem um todo que transcende a essas próprias partes (TORRE, 1971, p. 103).

Nos grupos sociais, segundo Chinoy (1995), as pessoas dividem conhecimento, histórias, e o modo como vêem as relações pessoais e interpessoais. A definição de certo e errado, o ponto de vista sobre como viver em sociedade e em conjunto. Os grupos sociais possuem alguma forma de organização, compartilham normas, hábitos, valores, costumes próprios e objetivos, se diferem quanto ao grau de contato entre seus membros.

Para Yoshii (2014) os grupos sociais, apesar de suas regras, normas, imposições feitas pela sociedade, são importantes para a formação individual, pois é onde se pode compartilhar valores, desenvolver ações, construir laços, ideias. Por mais que o ser humano tenha as suas particularidades, é preciso se identificar com tais grupos, mesmo por que, faz parte da sua formação como indivíduo e da convivência em sociedade.

Durante toda a vida uma pessoa passa por diversos grupos e em todos os grupos existem normas a serem seguidas, além de meios diferentes de interação e ligação entre as pessoas.

Segundo Chinoy (1975) um grupo social pode ser definido como:

[...] um certo número de pessoas cujas relações se fundam numa série de papéis e status interligados. Elas interagem de forma mais ou menos

padronizada, em grande parte determinada pelas normas e valores que aceitam, são unidas ou mantidas juntas por um sentido de identidade comum ou uma semelhança de interesses que lhes permite distinguir os membros dos que não são membros (CHINOY, 1975, p. 75).

Nesse sentido os grupos sociais são formados por uma quantidade de pessoas que convivem e interagem entre si. Que possuem ligações pessoais e laços afetivos ou os mesmos interesses, mesmo gosto e mesmo objetivo. Existindo diversos grupos e níveis de afinidades, convivências e durações diferentes.

Segundo Fortes (2011) como as pessoas vivem em grupos e, onde cada indivíduo é único, às vezes, é comum as pessoas entrarem em desacordos apesar de participarem de um mesmo grupo com interesses em comum, isso porque os seres humanos são diferentes e podem ter pensamentos contrários sobre muitas situações.

Nos grupos existem conflitos que podem originar por diversos motivos. Se um indivíduo entrou para um determinado grupo há pouco tempo e acontece algum tipo de desentendimento ou competitividade pode gerar assim algumas antipatias com o outro indivíduo.

Essa pessoa pode deixar de participar do grupo em poucos dias ou não, tudo irá depender da interação entre eles e da interação com todos os membros do grupo e da gravidade que foi levado o desentendimento.

A competição é processo social inconsciente, impessoal e contínuo, visando à conquista de coisas concretas, pessoal intermitente, emocional, implicando violência ou ameaça de violência. Visa à manutenção ou mudança de *status* social vigente. Os adversários em conflitos estão conscientes de suas divergências, havendo entre eles rivalidades, antipatias, ódios e críticas de forte tonalidade emotiva (TORRE, 1971, p. 81).

Yoshii (2014) analisa que existem grupos sociais de diversos tipos, com crenças e ideais distintos, seja um grupo que é uma família ou um grupo de amigos, os quais podem ser formados pelo fato das pessoas possuírem afinidades ou assuntos do mesmo interesse. Podem ser formados por pessoas da mesma faixa etária e, conseqüentemente, terem os mesmos gostos e preferências sobre determinadas coisas. Há também os grupos de trabalho, onde as organizações fazem conjuntos de colaboradores para trabalharem em busca de um objetivo específico.

Portanto, é possível analisar que grupo é um conjunto de indivíduos com aspectos e concepções semelhantes entre eles, que levam a convivência e interação entre as pessoas.

As interações sociais entre os grupos podem acontecer através de várias formas de relações sociais como as relações familiares, educacionais, esportivas, religiosas, profissionais, entre outras. Segundo Duran (1993) essas relações variam de acordo com a dinâmica de cada indivíduo com o outro e com o grupo. Cada pessoa tem deveres e valores que a definem dentro da sociedade, bem como características próprias pessoais que formam a posição social. As interações nos grupos são formadas por posições sociais e *status* pessoal, grau de afetividade ou por interesses interligados.

Segundo Mougeolle (2016), durante muitos anos existe a influência social que faz com que algumas pessoas desejem se tornar membros de um grupo específico e seguir um caminho igual do outro, ou mesmo desejem transformar o seu grupo em algo parecido. Essas influências sociais às vezes geram mudanças de opinião. E assim podem transformar o comportamento de alguns grupos.

## 2.2 Grupos Primários

Torre (1971) analisa que um grupo primário pode ser definido como um conjunto de pessoas que possuem um relacionamento mais íntimo e nesse grupo se estabelecesse uma relação duradoura. São as pessoas que mantêm um contato direto com a outra, podendo-se dizer que é o primeiro grupo que as pessoas entram e convivem. Como por exemplo, a família e os amigos. Onde se criam os primeiros contatos em um grupo e se criam as primeiras interações, a afetividade e os primeiros conceitos sociais.

A família, o grupo de brinquedos, a aldeia, a vila os grupos de amizade são exemplos primários. Neles as relações sociais são íntimas e pessoais, os contatos são primários (diretos, intensos), os indivíduos se conhecem de modo íntimo e pessoal e entre eles se desenvolvem fortes laços sentimentais (TORRE, 1971, p. 110).

Os primeiros grupos são importantes, pois é neles que se forma a base da personalidade. Os primeiros ensinamentos e convívio social são desenvolvidos nos

grupos primários e o compartilhamento de experiências e emoções pessoais é grande. Os indivíduos tendem a se envolver psicologicamente e emocionalmente gerando necessidade de estar próximo e sentimentos fortes.

Segundo Chinoy (1975, p. 80) “Os membros de um grupo primário estão mais unidos pelo valor intrínseco das próprias relações do que por um compromisso relativo a uma finalidade explícita de organização”. Os primeiros grupos possuem particularidades próprias e estão presentes em todas as sociedades e proporcionam a aprendizagem, além de preparar o indivíduo para relacionar-se com outros grupos.

Grupos primários geram o primeiro contato de um indivíduo com um grupo. Os primeiros conceitos de valores e princípios são realizados através do grupo primário onde as relações são profundas e recíprocas.

Os ideais sociais são formados e fixados no indivíduo e naturalmente vêm dos mesmos ideais do grupo. Segundo Della Torre (1971, p. 47) “Os indivíduos que pertencem a grupos onde predominam os contatos primários tendem a assumir o papel dos grupos e compartilhar de suas emoções e preocupações”.

### **2.3 Grupos Secundários**

Segundo Bodart (2015) os grupos secundários possuem envolvimento menores, impessoais e formais entre as pessoas, onde se baseiam na reciprocidade. São grupos mais organizados onde os indivíduos têm o mesmo objetivo, como grupos políticos e grupos profissionais. Nesses grupos compartilham experiências e interesses em comum.

Nestes as relações não são pessoais, nem há entre os indivíduos laços sentimentais fortes, pois os contatos são secundários. Muitas vezes também as relações são estabelecidas por contatos indiretos (através de cartas, telefone, telegramas, livros, etc.) ou diretos, mas sem intimidade, como os que ocorrem entre os passageiros e o motorista de um ônibus. As relações são formais e distantes, já que se trata de meios para alcançar os fins em vista (TORRE, 1971, p. 111).

Geralmente são grupos grandes onde não há muita proximidade entre as pessoas. Nesses grupos há maiores chances de um indivíduo ter um relacionamento desagradável e normalmente tem relações temporárias, já que não há um laço

afetivo entre eles. Os desentendimentos podem ser levados a sério, podendo gerar algumas antipatias entre as pessoas.

Forma um ambiente pesado, mesmo tendo um nível menor de preocupação em relação ao outro devido, pelo fato da relação ser impessoal. No grupo secundário pode-se entrar o relacionamento econômico e comercial entre um vendedor e um cliente e relacionamentos de pouca frequência, como por exemplo: um presidente e os eleitores. Todos com interesses ligados, contudo, com pouco contato.

Grupos secundários estão em todos os lugares e constituem os maiores grupos sociais.

## **2.4 Grupos Intermediários**

Segundo Lakatos (1982) grupo intermediário é quando existe a interação e fusão de aspectos primários e secundários ao mesmo tempo. As pessoas têm um relacionamento íntimo, porém de menor contato. Grupos intermediários podem ter as características dos dois grupos juntos e uma interação estável entre os indivíduos.

Obviamente, encontraremos grupos nos quais se mesclam as condições e características primárias e secundárias, sem supremacia de uma ou de outra: são os chamados grupos intermediários. Exemplos: clubes, sindicatos, universidades (LAKATOS, 1982, p. 121).

Grupos intermediários são encontrados em todos os lugares. Segundo Yoshii (2014, p. 1) “são grupos em que há as duas formas de contatos sociais: primários e secundários. Um exemplo desse tipo de grupo é a escola”.

É muito comum esse tipo de interação e a torna uma relação mais sociável do que a de grupos secundários, tem-se um pequeno nível de afeto que faz a interação se tornar mais recíproca. A junção dos dois grupos pode levar a um convívio mais tranquilo e menos preocupante em relação a conflitos, pois neles os indivíduos agem de maneira impessoal, porém com importância em respeitar e entender as opiniões contrárias de forma amigável (YOSHII, 2014).

## 2.5 Diferenças de Grupo e Equipe de Trabalho

Segundo Marques (2017) a diferença entre grupos e equipes está no fato de que em grupos tem-se um conjunto de pessoas interessadas e buscando o mesmo objetivo, um interesse ou um comportamento. No grupo existem metas a serem atingidas e não há dependência entre as pessoas. Já em uma equipe, há um conjunto de indivíduos buscando o mesmo objetivo, mas de forma interligada onde os indivíduos agem e cooperam juntos para alcançar o objetivo, prevalecendo à colaboração entre todos.

Em grupos as pessoas possuem seus deveres definidos, porém não pensam nos deveres dos outros integrantes, já em uma equipe todos os participantes se comunicam e sabem o que cada um está fazendo no trabalho o que, conseqüentemente, acarreta na melhora do desempenho.

Na equipe há um foco, uma visão comum, e o consenso de que a única maneira de alcançá-la é através do trabalho conjunto. É um desafio transformar agrupamentos de pessoas em equipes integradas. O desafio maior da liderança é transformar equipes integradas em equipes de alto desempenho (CARVALHAL & FERREIRA, 2001, p. 104).

Para Vergara (2012, p. 190) “um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não”.

Equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está focado em realizá-los de maneira compartilhada. A comunicação entre os indivíduos é necessária e verdadeira, as opiniões diferentes são ouvidas e discutidas de maneira produtiva e construtiva, a colaboração entre os participantes agrega conhecimento e companheirismo dentro da equipe e se torna mais fácil às realizações de trabalhos. Os grupos no trabalho são menos afetivos e mais individualistas (VERGARA, 2012).

Para Chiavenato (2015, p. 73) “os membro de um grupo se comunicam entre si de maneira direta face a face, razão pela qual cada membro influencia e é influenciado pelos outros membros do grupo”.

Além disso, o grupo apresenta três características básicas:

1. Finalidade, portanto, um objetivo em comum.
2. Estrutura de comunicações.

### 3. Coesão interna.

Os grupos se caracterizam por relações humanas entre seus membros. O convívio social e as experiências compartilhadas com outros membros do grupo são fontes de satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2015).

Chiavenato (2015) acrescenta que a equipe também é um grupo social, porém possui características especiais e mais amplas em relação ao grupo como:

1. O grupo de trabalho possui somente um único líder, enquanto a equipe tem papéis compartilhados de liderança.
2. No grupo de trabalho a responsabilidade é individualizada, enquanto na equipe, a responsabilidade é simultaneamente individual e mútua.
3. O propósito do grupo de trabalho é o mesmo da organização, enquanto a equipe possui um propósito específico.
4. No grupo de trabalho é o mesmo há produtos de trabalho individualizados, enquanto na equipe, produtos de trabalho coletivos.
5. O grupo de trabalho utiliza reuniões eficientes, enquanto a equipe encoraja reuniões abertas e constantes e direcionadas para solução de problemas.
6. O grupo de trabalho mede a eficiência de maneira indireta visando o desempenho financeiro, enquanto a equipe mede de modo direto, e preza pela avaliação dos trabalhos coletivos.
7. O grupo de trabalho discute, decide e manda, a equipe discute, decide e faz o trabalho real (CHIAVENATO, 2015, p. 73).

As equipes são mais coletivas diferentemente de grupos onde os participantes seguem padrões apresentados e agem individualmente. As chances dos membros alcançarem os objetivos podem ser menores que as chances de uma equipe de trabalho.

De acordo com Ciacareli (2015) equipe quer dizer comprometimento, e trata-se de um grupo de indivíduos que trabalham por uma conquista respeitando as características e as competências individuais de cada um, não existe concorrência, as pessoas trabalham em conjunto aproveitando ao máximo o que cada um tem a oferecer, ao contrário de um grupo que apenas trabalham juntos, em um mesmo espaço físico ou fazem parte de um mesmo projeto.

Segundo Chiavenato (2015):

As equipes envolvem relacionamentos, ou seja, conexões humanas nas quais o todo emerge como maior do que a soma de suas partes. O principal segredo da equipe é que sua característica coletiva provoca um efeito sinérgico (o todo é maior do que a soma de suas partes) que não se encontra no grupo (CHIAVENATO, 2015, p. 75).

## 2.6 Convívio em Grupos e Equipes de Trabalho

É possível observar que, na atualidade, houve um aumento da quantidade de grupos e equipes de trabalhos nas organizações, que mudam constantemente o desempenho das mesmas. Existem grupos e equipes formados por um longo período e por períodos temporários, que normalmente são escolhidos para realizar projetos de curto ou longo prazo, os contratados para trabalhar por um tempo indeterminado e os contratos temporários por um tempo estabelecido.

Na organização podem existir equipes permanentes ou as temporárias. Uma que se une em prol de um objetivo temporário e a outra que esta na organização e faz parte de um trabalho permanente. No primeiro caso podemos citar as pessoas que são contratadas para a época de natal no comércio e em algumas indústrias ou na páscoa. Os permanentes são os contratados para integrar uma equipe que tem o objetivo de atender ou produzir por período indeterminado. Com exemplo uma indústria têxtil ou de móveis (BOTO, 2014, p. 1).

Nas organizações, os grupos são formados para melhorar o desempenho de trabalho. Têm-se dois tipos de grupos. Segundo Cohen & Fink, (2003) podem ser denominados em duas categorias: formais e informais.

Para Marques (2017) na organização formal existe um conjunto de normas e regras que contribuem para o andamento de todos os processos dentro do grupo. A organização formal é constituída por lógica e racionalidade.

Maximiano (2004) descreve que os grupos informais não possuem chefes, porém é provável que tenham um dirigente. Eles são formados pela escolha de seus próprios colaboradores. Pode existir mais de um grupo informal dentro de um mesmo grupo formal, existindo dois tipos importantes de grupos informais: os de amizade e os de interesse.

Segundo Marques (2017):

A Organização Informal está ligada a questões de ordem social, ideias e costumes que os membros da organização levam consigo e compartilham no ambiente de trabalho. A Organização Informal engloba as relações pessoais pautadas pela afinidade, o cooperativismo espontâneo e as relações pautadas pelo *status* (MARQUES, 2017, p. 1).

A comunicação é outra coisa que está presente em todos os grupos. Para Lima (2017):

[...] a comunicação é fundamental para a organização sobreviver e ter um bom relacionamento com esses diferentes públicos. Mas ela só se dá através do processo de interação que a organização desenvolve. Ao trabalhar dia a dia com a comunicação no ambiente de trabalho, a integração entre colaboradores aumenta, auxiliando no sucesso dos projetos e entendimento das informações (LIMA, 2017, p. 1).

A comunicação organizacional é algo importante, as pessoas entram em um grupo de trabalho esperando serem acolhidas e aceitas e já idealizam um comportamento espelhado no grupo.

Quando uma pessoa ingressa num grupo, simbolicamente o grupo faz-lhe promessas de reconhecimento e recompensa se a pessoa comportar-se conforme o esperado pelo grupo. Se não for assim, o grupo acena-lhe com o ostracismo. Às vezes, aquele que o grupo considera como tendo um comportamento divergente é mantido. Tal se dá porque o grupo precisa ilustrar o que é um comportamento equivocado ou precisa de um bode expiatório sobre o qual lançar a culpa se alguma coisa não der certo. (VERGARA, 2012, p. 193).

Lima (2017) acrescenta:

Se comunicar não é apenas passar uma informação, mas sim conseguir falar e ser entendido. No cotidiano é comum que a troca de informações gere muita incomunicação por falta de clareza e interpretações incorretas [...]. Essas falhas na comunicação geram desalinhamentos, atrasos em prazos e projetos devido à falta de clareza sobre como desenvolver determinadas demandas, além de desmotivar colaboradores (LIMA, 2017, p. 1).

Marques (2017, p. 1) evidencia em seus estudos que “Outra característica do grupo de trabalho é a existência de hierarquia (gestores, coordenadores e colaboradores). Esse é um contexto de trabalho que pode gerar deficiências, problemas de relacionamento interpessoal e diferenças de valores”. Nos grupos e equipes podem existir diferenças de comportamento e vários modos de realizar tarefas, enquanto em um grupo uma pessoa realiza suas atividades de modo individual e parcial juntos com os outros membros do grupo, a convivência pode se tornar menor.

Segundo Chiavenato (2010) na equipe os indivíduos trabalham em conjunto com atividades prévias e interligadas constantemente e com responsabilidades compartilhadas, existindo mais cooperação. É importante que tenha essa interação e interesse entre eles que facilite o convívio e desenvolvimento do trabalho para chegar ao objetivo. Em equipes os membros muitas vezes se avaliam através do

desempenho de cada participante e de suas realizações nas tarefas e das consequências para a equipe como um todo.

Nessa modalidade, é a própria equipe de trabalho que avalia seu desempenho como um todo e de cada um de seus membros e programa com cada um as providências necessárias para sua melhoria. A equipe se torna responsável pela avaliação de desempenho de seus participantes e define seus objetivos e metas a alcançar (CHIAVENATO, 2010, p. 246).

De acordo com Campos, Santoro & Borges (2003, p. 25): “Cooperar é atuar junto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns. As pessoas cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos”.

É necessário colaboração para chegar aos resultados, vários projetos e objetivos, só serão alcançados se existir união de todos na organização, como se fosse um time em busca de objetivos em comum.

Segundo Lima (2016) é fundamental para as organizações que as pessoas estejam cientes de suas funções e gostem de fazê-las. Porém, também é importante conhecer os demais processos do departamento e da organização. A colaboração entre os colaboradores e os departamentos é essencial, pois isso gera a interação dentro das organizações é algo fundamental para o sucesso da organização. Sem isto alguns problemas podem surgir, afetando não somente a imagem da organização como também o bem-estar dos colaboradores. Além do fato que a falta de interação leva a atrasos e desinteresses dos colaboradores no trabalho.

Os grupos e equipes de trabalho são necessários em todas as organizações para melhorar a organização e divisão dos trabalhos a serem realizados. Os comportamentos dos grupos e equipes de trabalho devem sempre ser observados e avaliados pelas organizações e até pelos próprios colaboradores para encontrar métodos para maior rentabilidade do trabalho, contribuir com os objetivos da organização e melhorar as relações e convívios entre os membros.

A convivência, segundo Ferreira (2004) é a ação ou efeito de conviver. Os seres humanos vivem em sociedade, por isso, todas as pessoas se relacionam entre si. Embora cada uma tenha seu espaço de intimidade, é importante existir momentos e meios de interação. Algo que mostre essa realidade; é a convivência que pode ser aplicada aos mais diversos pontos de vista. O mais básico e fundamental é a convivência dentro do lar com os demais membros da família ao convívio social e

profissional. É importante que cada um respeite o outro com o objetivo de tornar o convívio melhor.

Lauer (2018, p. 1) observa que “Pensamentos divergentes, atitudes que incomodam ou posturas irritantes. A convivência entre pessoas sempre foi um grande desafio nas organizações de todas as áreas de atuação”. A convivência pode ser agradável ou desagradável. Uma convivência agradável precisa da participação de todos os integrantes do local. Ainda assim, a vida não é sempre como se espera e o natural é que haja ao longo do dia momentos de desentendimentos, situações monótonas, desconfortáveis e conflitos ainda mais entre indivíduos com pensamentos diferentes convivendo juntos.

As pessoas nunca têm interesses e objetivos idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses individualistas sempre produzem alguma espécie de dissensão, antagonismo ou conflito. O conflito é inerente a vida de cada indivíduo e é parte inevitável da natureza humana e da vida em sociedade. É o lado oposto da cooperação. A palavra conflito esta ligada a discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo (CHIAVENATO, 2015, p. 295).

É como uma situação de confronto de ideais e opiniões, o conflito é uma disputa de interesses pessoais e apenas uma boa comunicação poderia melhorar ou diminuir as consequências que o conflito acaba trazendo no ambiente organizacional, entre elas, a desmotivação dos envolvidos, a qualidade dos resultados e a mudança no comportamento. É preciso saber lidar com essas situações. Porque conviver também quer dizer compartilhar algumas diferenças de opinião e conhecer o próximo em suas maneiras e defeitos.

A convivência e trabalho em conjunto exigem profissionais maduros. A maturidade se conquista com aprendizado e atenção de não repetir ações que não deram certo: a observação e consciência de saber pontos fracos e fortes. As fraquezas são como ameaças pessoais. Por exemplo, se o indivíduo é muito impaciente e não consegue escutar seus pares, isso provavelmente será desastroso para a equipe. É necessário se questionar em que ponto pode estar se prejudicando na participação com o time (LAUER, 2018, p. 1).

No entanto, a convivência enriquece as pessoas porque todo ser humano necessita de compreensão e reconhecimento. Desse modo, quando um relacionamento é bom e construtivo, é gratificante. Em compensação, quando um grupo vive uma má relação, estar no trabalho se torna um motivo de mal-estar. No

ambiente profissional, os colegas de trabalho precisam se relacionar bem entre si com harmonia e uma hierarquia de funções.

Para Weiduschat (2007, p. 47) é preciso “Aprender a viver juntos desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências - realizar projetos comuns e preparar-se para gerir conflitos – [...], da compreensão mútua e da paz”.

Segundo Lauer (2018) “[...] escutar ativamente os demais membros do grupo e exercitar o diálogo, não apenas como uma conversa trivial, e sim como a capacidade de integrar diversos pontos de vista, deve ser prática constante. É recomendável fazer críticas construtivas sempre”. A boa convivência mostra o respeito e tolerância ao próximo, para viver e agir juntos nas mais variadas situações.

Cada um tem a sua forma de sentir, pensar, agir e em alguns casos poderá ser divergente. Cada pessoa vê as coisas com os olhos que tem, diz o ditado popular, ou seja, sentimos, pensamos e agimos de acordo com o nosso modelo mental que é único, particular. Além desta questão cada ser humano tem a sua inteligência predominante. Alguns possuem inteligência lógica, outros linguística, interpessoal, intrapessoal, ou seja, o funcionamento cerebral também é particular, permite que as pessoas percebam o mesmo estímulo de forma diferente. Lidar com a essa diversidade é reconhecer estas diferenças, é aproveitá-las da melhor forma possível (FELIPPE, 2012, p. 1).

Bitinas (2013) analisa que o ambiente organizacional é simultaneamente permeado por relações formais, regulamentadas e hierarquizadas, e por relações informais, decorrentes do convívio ao longo das jornadas de trabalho e fora delas. E ao mesmo tempo, vivem-se relações de conflito e de harmonia, de interesse e de casualidade.

## **2.7 Diversidades Culturais Dentro dos Grupos de Trabalho**

Segundo Ferreira (2015) a globalização trouxe muitas mudanças no cenário organizacional. As grandes organizações começaram a se expandir pelo mundo e passaram a ser conhecidas como multinacionais. Foi criado também um cenário diferente dentro da organização, um lugar com pessoas de vários países gerando a diversidade cultural dentro das mesmas.

Conforme Vieira (2015) a diversidade é a soma de um cenário em transição, da era da industrialização para a era do conhecimento, onde a utilização da diversidade como vantagem competitiva na organização pode garantir novas formas de interação e distintas maneiras de perceber e atuar no seu segmento de mercado.

De acordo com Fleury (2000) nas grandes organizações, é cada vez mais comum à diversidade de culturas. Muitas vezes, a diversidade cultural pode trazer novas ideias e novas estratégias à organização. A diversidade é sempre algo importante dentro das organizações, ainda mais nos dias atuais, onde as culturas estão cada vez mais próximas. A gestão da diversidade cultural quer criar um modelo no ambiente organizacional que possibilite a todos mostrarem o melhor de seu potencial na realização dos objetivos organizacionais.

Entretanto, ideias diferentes às vezes geram confronto, que podem resultar em trocas de opiniões e serem positivas para as organizações, mas às vezes podem resultar em conflitos interpessoais, competitividade e causar desconforto dentro da organização. Essa pode ser a realidade enfrentada pelas organizações atualmente.

A diversidade refere-se às particularidades do ser humano, que torna cada indivíduo diferente dos outros, sendo considerado, atualmente, um desafio importante e complexo às organizações. Faz-se necessários que as organizações entendam a diversidade, uma vez que este conhecimento permite que a organização seja cuidadosa na condução das diferenças, e utilizá-las como meios para a vantagem competitiva, reduzindo possíveis impactos negativos que possam surgir a partir dessa diversidade (PEREIRA & HANASHIRO, 2010).

Na atualidade, é muito comum às organizações enviarem seus colaboradores para outros países, seja para trabalhar por um longo período ou por apenas uns dias. Esse processo se denomina expatriação que segundo Zwielewski (2009) está ligado ao ato de alterar rotinas, costumes e valores pessoais, onde se deve construir uma nova rede de relacionamentos para a pessoa que está sendo expatriada e criar uma nova base de estrutura e buscar estar bem emocionalmente para enfrentar os desafios na nova organização e nova cultura. O termo expatriados pertence a um contexto mundial em que se busca compreender os efeitos e fatores da globalização e da economia informal, que envolve o meio social dos executivos, a gestão intercultural e a adaptação a culturas diferentes. Isso desenha um novo perfil de executivo.

Segundo Brett, Behfar & Kern (2006) esse é um fenômeno que pode acarretar em problemas, pois pode gerar um choque cultural tanto para os colaboradores que foram enviados tanto para os colaboradores que vão recebê-los.

Os expatriados, desse modo, representam um novo objeto de trabalho e investigação para a área de gestão de pessoas, pois o contato intercultural demonstra novas necessidades de adaptação. Ainda que em alguns casos os expatriados enfrentem conflitos que não são exatamente de meio cultural, as diferenças de nacionalidade e barreiras linguísticas entre os colaboradores trabalhando em uma mesma equipe estão interligados à maioria dos conflitos envolvendo equipes multiculturais.

Segundo Almeida Neto (2017) se adaptar a novas culturas e novos costumes pode ser complicado para algumas pessoas. Por isso, é importante a compreensão de todos, contudo, a dificuldade de se adaptar a nova cultura pode ser vista como falta de respeito ou muitas vezes como preconceito o que pode causar novos conflitos dentro da área de trabalho, por isso é bom haver a organização dos grupos.

Conforme Ferreira (2018) a diversidade na organização, é um conjunto de trabalhadores com qualidades diferentes, pertencentes a grupos culturais diversos. A diversidade abrange aspectos como gênero, origem, etnia, deficiências físicas, religião, idade e tantos outros que destacam grupos distintos de pessoas. Muitas vezes esses grupos sofrem preconceito na área de trabalho, é necessária uma mudança nesse cenário.

A diversidade é um fenômeno social complexo. O conceito diversidade encontra-se em construção. Sua consolidação ainda exige muitas pesquisas e cuidadoso trabalho conceitual em fase do caráter multidisciplinar que o tema encerra (HANASHIRO, TEIXERA & ZACCARELI, 2008, p. 71).

As organizações precisam sempre estar atentas aos seus colaboradores, para que todo trabalho em grupo seja bem sucedido. É preciso observar o convívio entre eles e o convívio entre cada equipe para que seu rendimento seja sempre positivo para a organização, saber motivar os colaboradores e incentivar a parceria entre ele, pois a organização é feita por grupos que buscam os mesmos objetivos. A dificuldade de trabalho em grupo é algo que faz parte do dia a dia dos seres humanos, é normal pessoas terem ideias diferentes mesmo fazendo parte do mesmo grupo.

Segundo Chiavenato (2015) a área de recursos humanos sofreu muitas mudanças de alguns anos para hoje, podendo ser vista como uma área muito complexa e muito importante dentro das organizações, sendo uma área que tem a atribuição de motivar e valorizar os colaboradores e procurar ajudar na relação entre eles e assegurar um clima organizacional propício.

A gestão da diversidade necessita de políticas e práticas dos recursos humanos, é um meio de administração que as organizações utilizam para lidar com seus colaboradores. A gestão da diversidade mostra alguns caminhos que as organizações podem percorrer para ajudar nas relações dos grupos dentro do ambiente de trabalho.

Segundo Santos (2009) a gestão da diversidade nas organizações aparenta diversos benefícios, desde a atração, como a conquista de mercados de diferentes segmentos, o incentivo à resolução de problemas e tomada de decisão e a flexibilidade dentro da organização.

Martins & Garcia (2011) afirmam que há necessidade de existir gestão da diversidade, pois as diferenças culturais podem originar conflitos de comportamentos involuntariamente e de modo ofensivo, o que leva a desentendimentos entre os colaboradores. Todavia, não é uma tarefa fácil criar um ambiente agradável e favorável dentro dos grupos e equipes.

Cada vez mais as organizações se preocupam com a qualidade de vida no trabalho das pessoas que dela fazem parte. Nem todas as organizações conseguiram descobrir o real valor dos seus recursos humanos. Para que todas elas consigam avaliar, valorizar e, sobretudo, utilizar na sua plenitude o seu capital humano, o papel dos gestores é fundamental. São eles que cuidam das pessoas dentro das organizações (CHIAVENATO, 2015, p. 78).

Segundo Marques (2018):

Assumir a diversidade é assumir o papel social mais relevante de uma organização: o engajamento na construção de uma sociedade mais justa. Quando sua cultura interna e suas políticas organizacionais defendem a diversidade, elas contribuem para o avanço do seu negócio ao mesmo tempo em que faz a diferença no mundo (MARQUES, 2018, p. 1).

É necessário compreender, valorizar e saber gerenciar todas as diferenças e fazer tudo se tornar algo positivo para a organização. Caso contrário o conflito estará instalado e devera ser bem administrado.

## 2.8 Conflito nas Organizações

Conforme os estudos de Chiavenato (2015, p. 295): “[...] as diferenças de objetivos e de interesses individuais sempre produzem alguma espécie de dissensão, antagonismo ou conflito [...] é o lado oposto da colaboração.” O conflito pode acontecer no relacionamento entre duas ou mais partes envolvidas ao mesmo tempo. E atinge as organizações constantemente.

Segundo Marques (2016 p. 1): “O conflito é algo natural do ser humano e, uma vez que o ambiente organizacional é composto por pessoas com diversas opiniões e personalidade é até esperado que existam conflitos dentro das organizações”.

O autor ainda lista o impacto que os conflitos podem trazer para a organização:

- As diferenças, separar os indivíduos e grupos, o que dificulta a comunicação, cooperação e interajuda;
- Levar a comportamentos irresponsáveis;
- Gera suspeita e desconfiança;
- Gera desgaste emocional;
- Pode romper relacionamentos;
- Pode afetar a corporação de forma negativa;
- Pode levar os líderes a passarem para o estilo autoritário.

Os conflitos podem surgir por diversos motivos nos grupos de trabalho como a comparação entre os colaboradores e a falta de cooperação. É muito comum em atividades coletivas. Que podem causar desmotivação, dificuldade na entrega de projetos e confrontos verbais.

Segundo Barbosa (2015) existem várias formas dos conflitos ocorrerem dentro do ambiente organizacional, os quais que podem levar a perda de foco. O autor apresenta algumas formas:

- Conflitos entre indivíduos: dois ou mais profissionais na organização apresentam comportamentos distintos, resultado de diferenças de personalidade;
- Conflitos entre indivíduo e grupo: quando o indivíduo não está de acordo com as normas estabelecidas pelo grupo (principalmente comportamentais) ou com os valores na cultura organizacional;
- Conflito entre grupos: é o mais frequente conflito nas organizações, que é gerado pela competição ou pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos.

De acordo Chiavenato (2015), o conflito ocorre quando uma das partes seja indivíduo ou grupo procura alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte e esta interfere negativamente na outra, que procura chegar a seus objetivos. Essa interferência pode ser ativa (mediante a ação para gerar obstáculos ou impedimentos) ou passiva (mediante a omissão ou deixar de fazer algo). O conflito é mais que um simples desacordo é uma interferência ativa ou passiva.

Para Marques (2016) o conflito está dividido em níveis e existem quatro tipos e níveis de conflitos como:

- Conflito latente: esse tipo de conflito não é declarado e não possui uma consciência clara da sua existência por parte dos envolvidos. De modo geral, esse tipo de conflito não precisa ser trabalhado;

- Conflito percebido: nesse tipo de conflito os envolvidos apenas percebem a existência do conflito, porém ainda não há manifestações abertas em relação ao problema;

- Conflito sentido: nesse caso o conflito atinge negativamente ambas as partes, há emoções e consciência sobre a existência de um conflito entre os indivíduos;

- Conflito manifesto: nesse tipo de conflito, ambas as partes são atingidas fortemente. O conflito é expresso nos comportamentos, e percebido por terceiros podendo interferir na dinâmica da organização.

Conflitos geram situações desagradáveis entre os colaboradores, podendo levar a ansiedade e a perda de atenção, atrapalhando a interação do grupo.

Prates (2014) explica que o conflito pode ser interno ou externo:

- Conflito interno: esse conflito ocorre dentro do indivíduo e está ligado a sentimentos, desejos, e motivações pessoais. O conflito interno resulta em dificuldades nas escolhas e tomadas de decisões sobre alternativas de ação;

- Conflito externo: esse conflito ocorre entre duas pessoas ou mais, é o conflito social, acontece com pessoas com interesses ou objetivos diferentes.

Chiavenato (2015) elucida que o conflito pode gerar uma reação normal ao comportamento dos envolvidos, sendo dividido em três etapas:

- Espera: acontece pelo próprio bloqueio, ou seja, o conflito, a espera pode ser momentânea que é quando a parte afetada busca tomar uma ação ou demorada que significa que a solução ainda não foi encontrada pela parte afetada;

- Tensão: a demora em resolver o conflito provoca tensão e ansiedade;

- Resolução: é chegar à solução para o conflito.

Segundo Corrêa (2013) as causas dos conflitos nas organizações podem ocorrer por muitos motivos como por causa de preconceito, grosseria, teimosia, sensibilidade exagerada, diferença de valores e diferença de interesses. Dessa forma, alguns colaboradores criam um ambiente de conflito.

Marques (2016) esclarece que dentro das organizações surgem conflitos por diversos motivos e é preciso saber administrá-los. O autor cita os principais motivos de conflitos nas organizações:

- Competição entre os colaboradores;
- Recursos disponíveis, porém limitados;
- Mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedade e medo;
- Luta por poder;
- Necessidade de status dentro da organização;
- Desejo de êxito econômico;
- Exploração e manipulação;
- Tentativa de autonomia;
- Ambiente de trabalho adverso.

Segundo Prates (2014) existem três tipos de abordagens para se revolver os conflitos dentro das organizações que podem ser utilizadas pelos gestores:

- Abordagem estrutural: é baseada na busca pelo controle do conflito através da modificação dos elementos que tratam das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e de interdependência. Esta abordagem faz com que seja reduzida a diferenciação dos grupos, identificando objetivos comuns entre os membros e também por meio do reagrupamento dos colaboradores.

Essa abordagem também interfere nos recursos compartilhados por meio de incentivos para recompensar o trabalho em conjunto e ajuda a reduzir a interdependência através de alterações no grupo, uma vez que a interdependência ajuda a diminuir os conflitos;

- Abordagem de processo: esta abordagem busca a modificação do processo. Intervém diretamente no conflito. Pode ocorrer por meio de três maneiras diferentes:

- a) desativação do conflito: por meio da reação cooperativa de um das partes;
- b) reunião de confrontação: é o confronto entre as partes envolvidas, através de um conflito aberto de maneira direta e hostil;

c) colaboração: através da união entre as partes no trabalho, com o objetivo de solucionar os problemas, identificando soluções capazes de reunir os objetivos de ambas as partes.

- Abordagem mista: essa abordagem busca administrar o conflito tanto na estrutura quanto no processo, através de regras e regulamentos para a resolução dos conflitos e a criação de papéis de ligação que são terceiras partes na organização que vão intermediar a comunicação entre os envolvidos no conflito.

Assim as organizações podem identificar o conflito e saber qual abordagem será escolhida para a resolução.

Carvalho (2016) relata em suas pesquisas que os conflitos fazem partes do dia a dia nas organizações, pois relacionamentos nem sempre são uma tarefa fácil. É preciso harmonia, o bom entrosamento no grupo é essencial para que ocorra tudo bem no trabalho.

É importante ouvir com atenção e respeito à opinião dos outros, procurar ajudar o colega e não ser egoísta, pois isso só torna o ambiente desagradável e procurar sempre entender o lado do outro. São formas de evitar conflitos e situações que possam atrapalhar o desenvolvimento no ambiente de trabalho. É necessário sensibilidade para buscar as soluções dos conflitos organizacionais (CARVALHO, 2016).

Depois de criar um clima propício, deve-se discutir o problema de ambos, Se alguma das partes se mostrarem relutante, o negociador deve assimilar a posição, mas direcionando para a negociação que se quer, isto é, a busca de um ponto em comum, voltada à solução do problema, focalizando sobre os interesses de cada um dos lados e alinhando com os objetivos macros da organização. É fundamental mostrar que é natural a existência de divergências e que opiniões contraditórias são relevantes, mas que em um ambiente corporativo os objetivos do negócio devem ser levados em conta, pois, só com o crescimento do grupo é que haverá a possibilidade de um ambiente propício para o crescimento individual (BARBOSA, 2015, p. 1).

Segundo Chiavenato (2004, p. 424) “o conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para as pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo”. O conflito é necessário, pois ele gera a troca de opiniões, é preciso administrar o conflito e encontrar o consenso dentro do grupo em busca da cooperação ao invés da divergência.

### 3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a realização da pesquisa foi elaborado um questionário com 10 questões. O questionário foi aplicado em uma organização multinacional de T.I. (Tecnologia da Informação) localizada na Polônia, em um grupo/time de trabalho com quinze pessoas, divididas em três grupos de cinco colaboradores que se dividem em três turnos: o matutino, o diurno e o noturno, havendo revezamento dos turnos.

O questionário foi aplicado em inglês e, posteriormente as respostas foram traduzidas para o português.

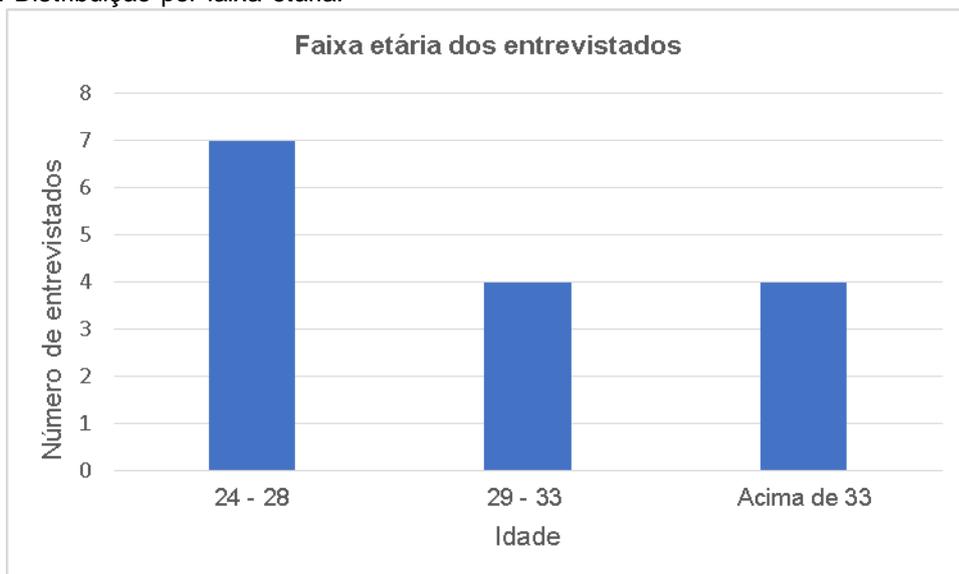
No Apêndice A é possível observar o questionário utilizado na pesquisa. A pesquisa foi aplicada no período de 05 a 10 de outubro de 2018.

#### 3.1 Descrição da População

A população é formada por oito poloneses, cinco brasileiros, um francês e um camaronês, sendo doze do sexo masculino e três do feminino.

A faixa etária foi agrupada em intervalos de cinco em cinco anos para facilitar a apresentação dos dados, ilustrada na Figura 1.

**Gráfico 1:** Distribuição por faixa etária.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Na análise da descrição da população observou-se que a maioria é natural do país local (oito), seguido por brasileiros (cinco) e um camaronês e um francês.

Para a análise das questões relativas à convivência grupal e aos conflitos, foi dividida em três momentos: divergência no trabalho, conflitos no ambiente de trabalho e vida pessoal/trabalho.

### **3.2 Divergência no Trabalho**

Para avaliar as divergências no trabalho, utilizaram-se as questões 1, 2 e 3 que estão relacionadas e serão analisadas em conjunto. Os gráficos seguem como Apêndice B.

Ao observar as respostas da questão 1 “Você já teve conflitos ou desentendimentos com algum colega de trabalho?”, constatou-se que a maior parte da população relatou que já teve desentendimentos com alguém no ambiente de trabalho. Devido às diferenças de opiniões e falta de harmonia e cooperação no grupo, pois as justificativas são pulverizadas nesses dois motivos.

Como estudado anteriormente Lauer (2018) destaca que nas organizações é comum que aja desentendimentos por pensamentos divergentes que podem gerar situações desagradáveis.

As questões 2 e 3 são relacionadas a conflitos por diversidade cultural e preconceito no trabalho, ao observar as respostas da questão 2 relacionada a preconceito é possível observar que grande parte da população respondeu “sim”. Os indivíduos justificaram que existe preconceito dos poloneses com os estrangeiros.

A resposta da questão 2 contradiz com as respostas da questão 3 que está relacionada a conflitos de culturas diferentes.

Como relata a justificativa de um dos integrantes do grupo: “houve situações de preconceito por conta da nacionalidade, pelo grupo ser de maioria polonesa o parceiro de trabalho que tinha outra nacionalidade teve algumas situações onde foi prejudicado e excluído em alguns casos por ser de outro país”. Outro integrante do grupo relatou que: “às vezes entre estrangeiros e poloneses há preconceito de ambas as partes”.

Como já dito anteriormente, Ferreira (2018) ressalta que as diversidades dentro da organização podem gerar preconceito por outras partes. O que leva a situações desfavoráveis para o grupo de trabalho.

De acordo com as análises dessas questões é possível observar que esse grupo de trabalho sofre com conflitos e preconceitos, gerados por pensamentos e opiniões diferentes, culturas diferentes e a falta de harmonia entre os integrantes. Esses impasses podem afetar a organização e o desenvolvimento no trabalho.

### **3.3 Conflitos no Ambiente de Trabalho**

As questões 4, 6, 7, 8, 9 e 10 estão relacionadas a motivos para conflitos no ambiente de trabalho e, portanto, foram analisadas em conjunto. Os gráficos seguem como Apêndice C.

Ao analisar as respostas das questões é possível observar que a maioria da população respondeu “sim” para os conflitos ligados à interação (questão 10) e falta de empatia e desinteresse (questão 8) como destaca a justificativa de um dos entrevistados: “tem pessoas que falam muito e acham que apenas elas estão certas, eu já vi muitas pessoas evitando conversar com as outras por causa disso”.

Conforme visto anteriormente nas citações de Lima (2016), a colaboratividade é importante para o rendimento no trabalho e para melhorar o convívio entre os colaboradores.

A falta de interação pode trazer um clima desagradável no ambiente de trabalho como observado no grupo. Outro entrevistado menciona o idioma como causa da falta de interação, justificando com a seguinte argumentação: “na maior parte das vezes, a falta de interação se dá pela barreira linguística. A equipe é majoritariamente composta por poloneses, portanto o idioma falado constantemente é o polaco, os estrangeiros não possuem conhecimento do idioma, então sentem falta de interação, às vezes”.

Quando analisada a questão 6, que está relacionada a problemas por causa da falta de comunicação, observou-se que a maioria da população respondeu “sim”, com justificativas similares, como relata um dos entrevistados: “sim, algumas atividades que seriam executadas por duas pessoas tiveram que ser refeitas devido a falta de comunicação, pois uma pessoa não avisou a outra que já havia feito a sua

parte”. Outro entrevistado declara que: “por causa de idiomas diferentes ou troca de informações erradas”.

Ao explorar as respostas observa-se que o grupo tem muitos problemas de comunicação devido a idiomas diferentes e a falta de interação.

No time de trabalho o idioma obrigatório a ser utilizado é o inglês, mas como a maior parte do grupo é composta por poloneses, eles acabam utilizando mais o polaco o que, conseqüentemente, prejudica a comunicação e o desenvolvimento das tarefas. Há de se observar a explanação de Lima (2017), que ressalta a importância da comunicação dentro das organizações e como ela é fundamental para o desenvolvimento de trabalhos em grupos.

As questões 7 e 9 estão relacionadas a individualismo e competitividade. Observou-se que a maior parte do grupo acredita que o grupo de trabalho não é competitivo ou individualista como relata a justificativa de um dos entrevistados: “as pessoas compartilham conhecimento sempre que possível”.

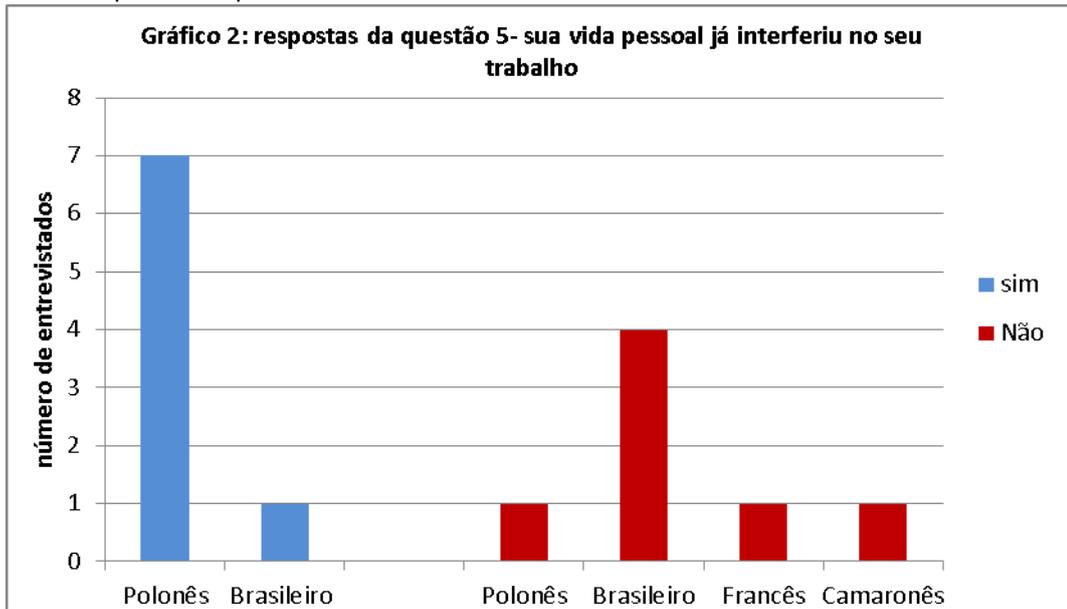
A questão 4 estava relacionada com líder a maioria da população respondeu não ter problemas com o líder.

A partir da apresentação dos dados das questões é possível observar que o time tem muitos conflitos por causa da falta de interação, harmonia, preconceitos e comunicação relacionados ao idioma ou a falta de empatia entre os colaboradores o que pode atrapalhar todo o rendimento do grupo durante o trabalho levando a atrasos, falhas e situações monótonas.

Pode-se dizer que esse time é um grupo de trabalho e não uma equipe, pois com os resultados das análises dos questionários conclui-se que esse grupo necessita de mais colaboração e interação para se tornar uma verdadeira equipe de trabalho.

### **3.4 Vida Pessoal**

Ao analisar as respostas da questão número 5 “Sua vida pessoal já interferiu no seu trabalho?”, é possível observar que grande parte da população de poloneses respondeu “sim”, que possuem problemas pessoais que atrapalham no trabalho. Para essa questão não foi solicitada justificativa (Gráfico 2).

**Gráfico 2:** Resposta da questão 5.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Para que se possa compreender as respostas dadas, pode-se levantar a hipótese de que a maioria dos estrangeiros não sofre interferências no trabalho por causa da vida pessoal por estarem longe dos familiares, provavelmente os poloneses são mais afetados por estarem mais próximos da família.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal motivo para realizar esse estudo está relacionado a questões de convívio e diversidades nas grandes organizações. Atualmente, muitas organizações possuem colaboradores de outros países com culturas diferentes e isso tem aumentado a importância da gestão da diversidade e a gestão de pessoas dentro das organizações.

Este é um ponto fundamental a ser administrado pelos gestores. Muitas pessoas procuram emprego em outros países em busca de uma qualidade de vida melhor. E saber se adaptar a esse novo emprego, em um novo país, pode ser complicado em alguns casos. Se adaptar a nova cultura e ao novo ambiente de trabalho não é algo fácil. Pode trazer receios ou preconceitos da cultura local que podem tornar desagradável o convívio no trabalho.

Segundo Tabeliã (2015), saber compreender as pessoas pode ser um pouco complicado para alguns, é preciso saber entender e ouvir os outros. Porém, não é isso que acontece em determinadas situações, ainda mais nos dias atuais onde as pessoas tendem a ficar mais estressadas, ansiosas e, conseqüentemente, individualistas.

O objetivo do presente trabalho foi atingido quando se estudou a teoria da convivência e conflitos dentro das grandes organizações e com a realização da análise da pesquisa de campo que nos deu a oportunidade de conhecer a opinião de um grupo de trabalho de uma empresa multinacional.

Com a observação dos dados analisados através dos questionários conclui-se que o grupo apresenta conflitos pela dificuldade de comunicação e interação em função dos diversos idiomas e culturas.

A pergunta foi respondida quanto na prática ou na teoria. Revelou-se que a diversidade cultural e o convívio com pessoas de opiniões e idiomas diferentes dentro das organizações podem gerar conflitos que afetam o ambiente de trabalho. Analisando pode-se dizer que a hipótese A é a correta. As diferenças entre as pessoas podem interferir nos relacionamentos dentro do trabalho causando conflitos que podem afetar a organização.

Saber lidar com as diversidades é algo fundamental no mundo do trabalho. Para aprimorar o convívio nos grupos/times. É necessária a colaboração dos

funcionários para melhorar os relacionamentos no meio organizacional e evitar os conflitos causados por falta de interação e comunicação.

Uma oportunidade para pesquisas futuras em nossa opinião seria fazer um estudo sobre a influência das diferentes culturas individuais na cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA NETO, Cláudio. **Choque cultural: aprenda a se adaptar a uma nova empresa.** (2017). Disponível em: <<https://coaching.com.br/choque-cultural-aprenda-a-se-adaptar-a-uma-nova-empresa/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

ÁVILA-PIRES, Fernando D. **Porque é básica a pesquisa básica.** (1987). Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X1987000400013/](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1987000400013/)>. Acesso em: 15 set. 2018.

BARBOSA, Ricardo. Administração de conflitos empresariais: como agir de forma estratégica? (2015). Disponível em: <<https://vanzolini.org.br/weblog/2015/01/21/administracao-de-conflitos-empresariais-como-agir-de-forma-estrategica/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

BITINAS, Carlos Alberto. **A importância do relacionamento no ambiente detrabalho.** (2013). Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2013-ago-09/sociedades-sa-importancia-relacionamentos-ambiente-trabalho/>>. Acesso em: 20 set. 2018.

BODART, Cristiano N. **O que são grupos sociais primários e secundários.** (2015). Disponível em: <<https://cafecomsociologia.com/o-que-sao-grupos-sociais-primarios-e/>>. Acesso em: 15 set. 2018.

BOTO, Maria Emília Melo. **Grupos e equipes de trabalho nas organizações.** (2014). Disponível em: <<https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/grupos-e-equipes-de-trabalho-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 16 set. 2018.

BRETT, Jeanne.; BEHFAR, Kristin.; KERN, Mary. Managing multicultural teams. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 11, p. 84-91, 2006.

CAMPOS, Fernanda C. A.; SANTORO, Flavia Maria; BORGES, Marcos R.S. **Cooperação e Aprendizagem On-Line.** Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p. 25.

CARDOSO, Matheus. **Grupos sociais**. (2011). Disponível em: <<http://www.trabalhoscolares.net/grupos-sociais/>>. Acesso em: 15 set. 2018

CARVALHAL, Eugenio; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das organizações**: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. p.104.

CARVALHO, Wellington. **Como evitar conflitos com o colega de trabalho**. (2016). Disponível em: <<https://www.boavontade.com/pt/dia-dia/como-evitar-conflitos-com-o-colega-de-trabalho/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015. p. 73-300.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.p. 246.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos e o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 8. ed. 2004. p. 424

CHINOY, Ely. **Sociedade**: uma introdução à sociologia. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1975. p. 75-80.

CIACARELI, Clayton. **Individualismo gera prejuízo! Trabalho em equipe gera lucro!** (2015). Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/individualismo-gera-prejuizo-trabalho-em-equipe-gera-lucro/>>. Acesso em: 16 set. 2018.

CLOSS, Danieli. **Diversidade nas organizações**. (2017). Disponível em: <<https://endomarketing.tv/diversidade-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. 651.

CORRÊA, Gleizielly da Conceição. **O conflito pessoal.** (2013). Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/o-conflito-interpessoal/104003/>>. Acesso em: 19 out. 2018.

DURAN, Álvaro P. **Interação social:** o social, o cultural e o psicológico. (1993). Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1993000300002/](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1993000300002/)>. Acesso em: 15 set. 2018.

FELIPPE, Maria Inês. **Conflitos e emoções.** (2012). Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/)>. Acesso em: 20 set. 2018.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio.** 6. ed. São Paulo: Positivo, 2004. p. 266.

FERREIRA, Denis. **O que são empresas multinacionais.** (2015). Disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/o-que-sao-empresas-multinacionais/>>. Acesso em 13 out. 2018.

FERREIRA, Patrícia Itala. **A importância da diversidade nas organizações:** foco em processos seletivos. (2018). Disponível em: <<http://gennegociosegestao.com.br/diversidade-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, 2000. p. 18-25.

FORTES, Wanessa Mota Freitas. **Sociedade, direito e controle social.** (2011). Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/20736/sociedade-direito-e-controle-social/>>. Acesso em: 15 set. 2018.

FRANKENTHAL, Rafaela. **Pesquisa quantitativa ou qualitativa:** qual é a melhor opção. (2016). Disponível em: <<https://mindminers.com/pesquisas/pesquisa-qualitativa-quantitativa/>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 71.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1982. p. 121.

LAUER, Caio. **Convivência em equipe**. (2018). Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/clima-organizacional/convivencia-em-equipe/>>. Acesso em: 19 set. 2018.

LIMA, Higor. **A importância da comunicação nas organizações**. (2017). Disponível em: <<https://endomarketing.tv/importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 19 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Falta de interação nas empresas - como resolver**. (2016). Disponível em: <<https://endomarketing.tv/falta-de-integracao-nas-empresas/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

LUQUES, Ione. **Como lidar com uma briga entre funcionários**. (2013). Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/como-lidar-com-uma-briga-entre-funcionarios-10320082/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 74-166.

MARQUES, José Roberto. **Vencer preconceitos é essencial à diversidade nas as empresas**. (2018). Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/vencer-preconceitos-e-essencial-diversidade-das-empresas/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Entenda o conceito de organização formal e informal**. (2017). Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/porta/entenda-o-conceito-de-organizacao-formal-e-informal/>>. Acesso em: 18 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Entenda qual é a diferença entre grupo e equipe de trabalho**. (2017a). Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/porta/entenda-qual-diferenca-entre-grupo-e-equipe-de-trabalho/>>. Acesso em: 15 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Conheça os tipos de conflitos nas organizações.** (2016). Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-tipos-de-conflitos-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Como problemas pessoais podem afetar o trabalho.** (2015). Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/como-problemas-pessoais-podem-afetar-trabalho/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

MARTINS, Gizelly de Carvalho; GARCIA, Agnaldo. **Conflito interpessoal entre brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais de Manaus. AM.** (2011). Disponível em: <[www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25702](http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25702)>. Acesso em: 19 out. 2018.

MATTA, Villela. **Relacionamentos saudáveis no trabalho.** (2013). Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/relacionamentos-saudaveis-trabalho/>>. Acesso em: 17 set. 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da evolução urbana à revolução digital.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p.521.

MOUGEOLLE, Lea. **A influência social: traçar seu próprio caminho ou seguir os outros.** (2016). Disponível em: <<http://www.sociologia.com.br/a-influencia-social-tracar-seu-proprio-caminho-ou-seguir-os-outros/>>. Acesso em: 15 set. 2018.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-6552010000400007&script=sci\\_arttext/](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-6552010000400007&script=sci_arttext/)>. Acesso em: 13 out. 2018.

PRATES, Waldemir Ribeiro. **Gestão de conflitos.** (2014). Disponível em: <<https://www.adminconcursos.com.br/2014/09/gestao-de-conflitos.html/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

SANTOS, Georgina de Cassia Martins dos. **Gestão da diversidade: diferenças e similaridades entre uma empresa Norte-Americana e sua subsidiária Brasileira.** (2009). Disponível em: <<http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/633/>>. Acesso em: 10 set 2018.

SCHLITTER, José Maria M. **Como fazer monografias.** Campinas: Servanda, 2008. p. 44.

SEVERINO, Joaquim Antônio. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 121-123.

SILVA, Sandro. **Diversidade nas empresas.** (2018). Disponível em: <<https://www.geledes.org.br/diversidade-nas-empresas/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

TABELIÃ, Marcia Cristina. **O que é conflito?** Quais suas consequências? Como lidar com o conflito de forma saudável no dia-a-dia. (2015). Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-conflito-quais-suas-consequ%C3%Aancias-como-lidar-com-zavataro/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

TORRE, Maria Benedita L. Della. **O homem e a sociologia: uma introdução à sociologia.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971. p. 47-117.

TORTORETTE, Maiara. **A importância do bom relacionamento no trabalho.** (2017). Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/importancia-do-bom-relacionamento-no-trabalho/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo 11. ed. Atlas. 2012. p. 190-194

VIEIRA, Clair. Diversidade cultural aplicada às organizações. (2015). Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/diversidade-cultural-aplicado-as-organizaes/>>. Acesso em: 13 out. 2018.

WEIDUSCHAT, Íris. **Didática e avaliação.** 2. ed. Indaial: ASSELVI, 2007. p. 47.

YOSHII, David. **Grupos sociais**. (2014). Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/grupos-sociais/86453#ixzz5OqnJiCZ8/>>. Acesso em: 15 set. 2018.

ZWIELEWSKI, Grazielle. **Desafios da expatriação**. (2009). Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1609.pdf/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO

O presente questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso – Gestão Empresarial – e tem por objetivo: Estudar a convivência dos grupos de trabalho em grandes empresas, buscando compreender, através de pesquisa de campo, a dinâmica do trabalho e observar se há conflitos.

Sua participação é voluntária e não será divulgado o nome da empresa em que trabalha.

Agradecemos sua participação.

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Pais de origem: \_\_\_\_\_

Para responder o questionário assinale uma das alternativas e justifique.

1. Você já teve conflitos ou desentendimentos com algum colega de trabalho?

Sim ( ) Não ( ) Por quê?:

---

2. Existe preconceito dentro do seu time de trabalho?

Sim ( ) Não ( ) Por quê?:

---

3. Você já teve desentendimentos com alguém do seu time de trabalho por causa de diferenças ou conflitos culturais?

Sim ( ) Não ( ) Por quê?:

---

4. Você já teve algum desentendimento com o seu líder?

Sim ( ) Não ( ) Por quê?:

---

5. Sua vida pessoal já interferiu no seu trabalho?

Sim ( ) Não ( )

6. Já ocorreu algum problema por falta de comunicação dentro do seu time?

Sim ( ) Não ( ) Por quê?:

---

7. As pessoas são competitivas dentro do seu time?

Sim ( ) Não ( ) Por quê?:

---

8. Existe atraso ou desinteresse dos seus colegas de trabalho que já atrapalhou alguma atividade em grupo?

Sim ( ) Não ( ) Por quê?:

---

9. Tem pessoas no seu time que são individualistas e não gostam de ajudar no trabalho?

Sim ( ) Não ( ) Por quê?:

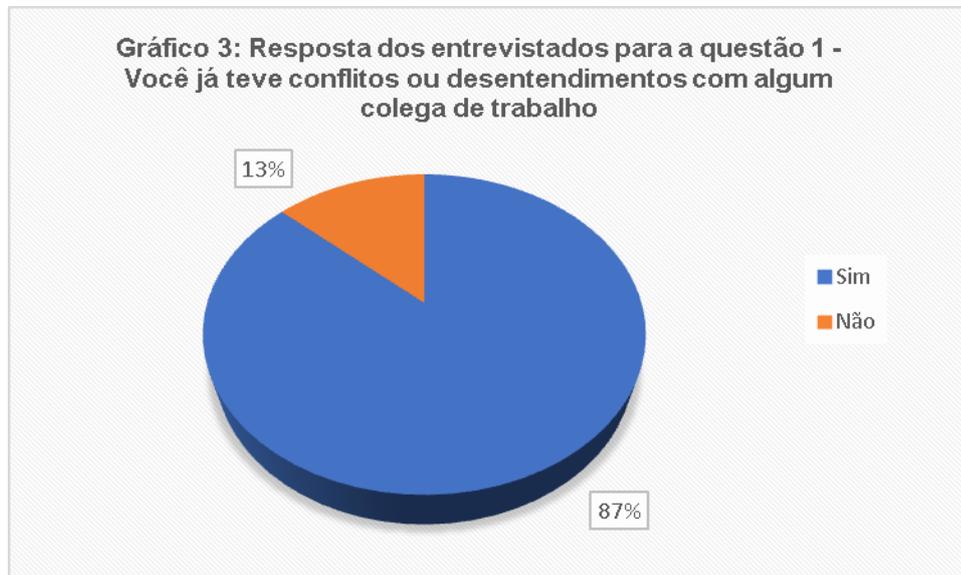
---

10. Existe falta de interação dos membros dentro do seu time de trabalho?

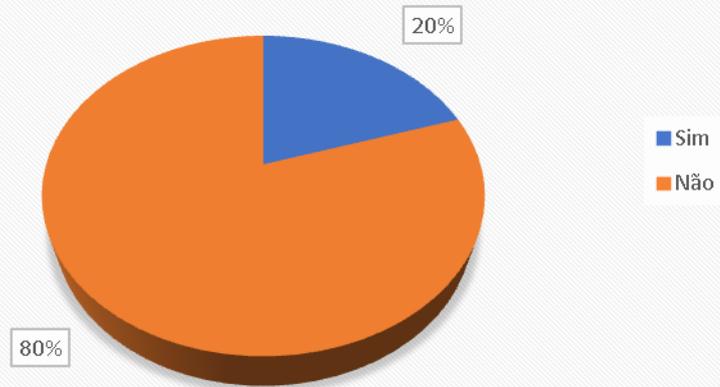
Sim ( ) Não ( ) Por quê?:

---

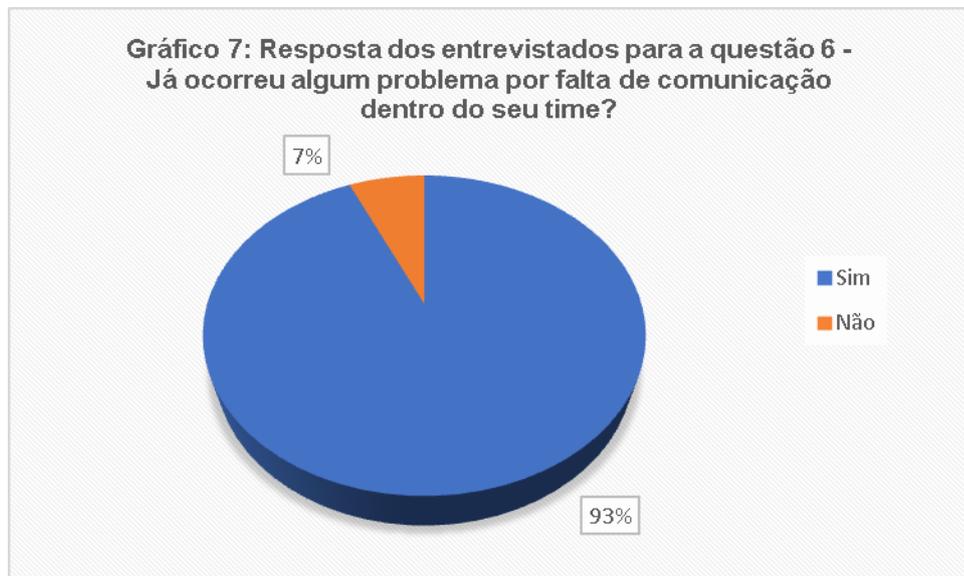
## APÊNDICE B – GRÁFICOS DE DIMENSÃO DE DIVERGÊNCIAS NO TRABALHO



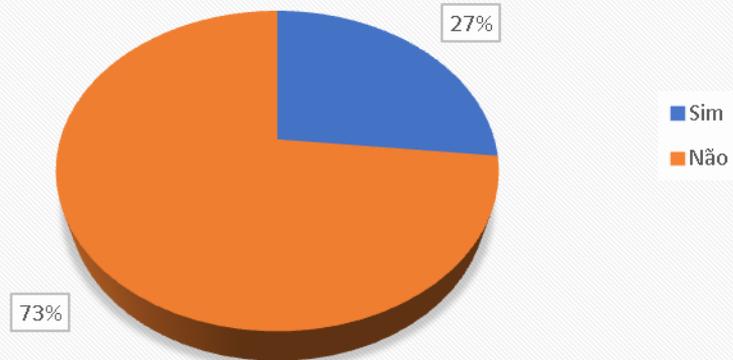
**Gráfico 5: Resposta dos entrevistados para a questão 3 -  
Você já teve desentendimentos com alguém do seu time  
de trabalho por causa de diferenças ou conflitos culturais?**



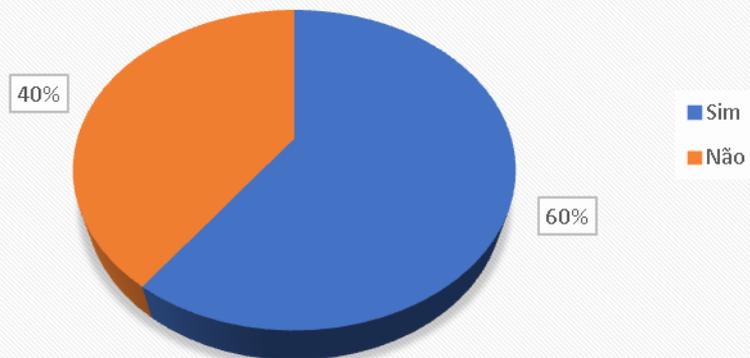
## APÊNDICE C - GRÁFICOS DE DIMENSÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO



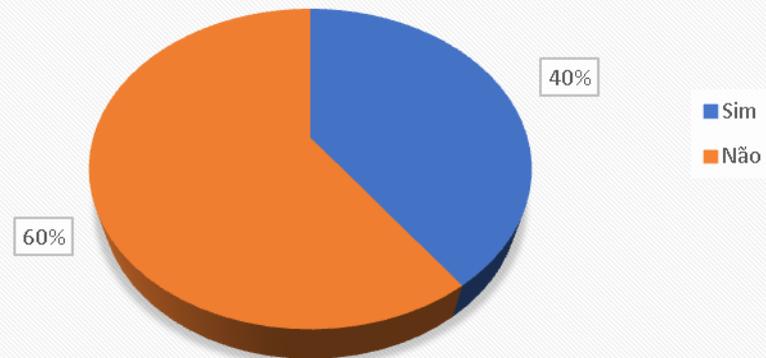
**Gráfico 8: Resposta dos entrevistados para a questão 7 -  
As pessoas são competitivas dentro do seu time?**



**Gráfico 9: Resposta dos entrevistados para a questão 8 -  
Já ocorreu desinteresse ou falta de empatia dos seus  
colegas de trabalho que já atrapalhou alguma atividade em  
grupo?**



**Gráfico 10: Resposta dos entrevistados para a questão 9 - Tem pessoas no seu time que são individualistas e não gostam de ajudar no trabalho?**



**Gráfico 11: Resposta dos entrevistados para a questão 10 - Existe falta de interação dos membros dentro do seu time de trabalho??**

