

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
CARINA DE OLIVEIRA FREIRE RODRIGUES

CONFLITOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E OS DESAFIOS DE SUA GESTÃO
EM EMPRESA DE GRANDE PORTE: UM ESTUDO DE CASO

São Carlos

2025

CARINA DE OLIVEIRA FREIRE RODRIGUES

**CONFLITOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E OS DESAFIOS DE SUA GESTÃO
EM EMPRESA DE GRANDE PORTE: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, pelo Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Profa. Me Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco.

São Carlos

2025

CONFLITOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E OS DESAFIOS DE SUA GESTÃO EM EMPRESA DE GRANDE PORTE: um estudo de caso¹

Carina de Oliveria Freire Rodrigues²

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco³

Resumo: As empresas, independente de porte ou tipo, passam por situações conflituosas devido ao cenário atual altamente competitivo que exerce grande pressão em equipes de trabalho. A falta de conhecimento de como geri-las, pode afetar negativamente as relações no ambiente de trabalho e impactar o desempenho dos envolvidos. O objetivo deste artigo é identificar as situações de conflitos no ambiente de trabalho e as estratégias utilizadas para sua gestão. Para tanto realizou-se uma pesquisa bibliográfica a respeito de conflitos nas relações de trabalho e sua gestão, seguida de um estudo de caso em uma unidade de empresa de grande porte do setor de serviços de alimentação e *facilities* cuja unidade localiza-se em cidade do interior do estado de São Paulo. A importância desta pesquisa está baseada no fato que gestores brasileiros despendem 91,2 horas por ano, o equivalente a 11,4 dias de trabalho, na gestão e solução de conflitos. Dentre os principais resultados obtidos, podemos citar que os conflitos são vistos como naturais para os colaboradores, embora muitos não conheçam técnicas de gestão para resolvê-los. A principal causa foi a falta de comunicação entre líderes e equipes. Conclui-se que há reconhecimento da importância da gestão de conflitos, mas pouca aplicação prática, o que reforça a necessidade de capacitação e corresponsabilidade na gestão dessas situações.

Palavras-chave: Conflito; Clima; Estratégias; Gestão; Comunicação.

Abstract: Companies, regardless of size or type, face conflict situations due to the current highly competitive scenario that exerts great pressure on work teams. The lack of knowledge on how to manage them can negatively affect relationships in the workplace and impact the performance of those involved. The objective of this article is to identify conflict situations in the workplace and the strategies used to manage them. To this end, a bibliographical research was conducted on conflicts in labor relations and their management, followed by a case study in a large company unit in the food services and facilities sector, located in a city in the interior of the state of São Paulo. The importance of this research is based on the fact that Brazilian managers spend 91.2 hours per year, the equivalent of 11.4 work days, on conflict management and resolution. Among the main results obtained, we can mention that conflicts are seen as natural by employees, although many do not know management techniques to resolve them. The main cause was the lack of communication between leaders and teams. It is concluded that there is recognition of the importance of conflict management, but little practical application, which reinforces the need for training and co-responsibility in the management of these situations.

Keywords: Conflict; Climate; Management; Strategies; Communication.

¹ Trabalho de graduação apresentado no curso de Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia FATEC Campus São Carlos - SP.

² Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia FATEC Campus São Carlos - SP. E-mail: carina.rodrigues@fatec.sp.gov.br

³ Docente dos programas de Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de FATEC Campus São Carlos - SP. E-mail: claudia.morasco@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

As empresas operam em um ambiente de constantes mudanças, avanços tecnológicos e concorrência acirrada, esse cenário exige grande esforço para a manutenção da competitividade o que pode gerar estresse nas equipes de trabalho, impactar negativamente as relações interpessoais e em consequência gerar conflitos no ambiente laboral.

Segundo Chiavenato (2020), falta de cooperação e colaboração, originados nas diferenças de objetivos e interesses pessoais são fontes geradoras de conflitos dentro das organizações. Todos os tipos de empresas passam por situações conflituosas. Segundo ‘Robbins e Judge (2020), a falta de conhecimento de como geri-las, pode afetar negativamente as relações no ambiente de trabalho, o desempenho dos envolvidos e dependendo de sua extensão gerar condições que tornam impossível o trabalho em equipe.

Quando o trabalho em equipe é comprometido o ambiente de trabalho torna-se insatisfatório e o clima é percebido como negativo. Segundo Luz (2003), quando há evidências de tensões, discórdias, desunião e animosidades, é sinal de que o clima está sendo prejudicado ou está ruim e em ambos os casos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e de seus empregados.

O objetivo deste artigo é identificar as situações de conflitos no ambiente de trabalho e as estratégias utilizadas para sua gestão. Para atingir esse objetivo será realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito de conflitos nas relações de trabalho e sua gestão, seguida de um estudo de caso em empresa multinacional com atuação no setor de serviços de alimentação e *facilities*, atendendo organizações de diversos segmentos por meio da terceirização de serviços essenciais localizada em cidade do interior do estado de São Paulo.

O artigo está estruturado em cinco sessões: a introdução, seguida do referencial teórico, que abordará definições, conceitos e gestão de conflitos; a metodologia será tratada na sessão 3. A sessão 4 abordará os resultados do estudo de caso e sua análise, finalizando na quinta sessão, com as considerações finais.

2 CONFLITOS E SUA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Robbins e Judge (2020) afirmam que conflito é um evento inevitável nas relações humanas no ambiente de trabalho. Cunha et al. (2023) afirmam que a demora na identificação dos conflitos e sua gestão inadequada pode ser prejudicial levando inclusive a ações trabalhistas. Segundo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em seu relatório Justiça em

Números, em 2024 houve um aumento de 14% no número de ações trabalhistas comparadas a 2023, aumento este que ultrapassa 2 milhões de processos, sendo que a maior parte deles tem origem na incorreção relativa as verbas trabalhistas, mas muitas são originárias de conflitos nas organizações. Segundo Robbins e Judge (2020) os gestores empregam 18% do seu tempo tentando resolver conflitos e no Brasil os gestores despedem 91,2 horas por ano o equivalente a 11,4 dias de trabalho nesta tarefa. Desta forma, ampliar conhecimento na identificação e gestão adequada de conflitos nas organizações poderá possibilitar melhorias no ambiente de trabalho e reduzir tempo gasto na solução de conflitos, o que justifica essa pesquisa.

Dito isto, os conflitos surgem diariamente nas relações de trabalho e são caracterizados como uma discordância ou divergência entre indivíduos ou equipes dentro de uma organização.

2.1 Conflitos: definições, tipos e resultados se não resolvidos

De acordo com Chiavenato (2020), conflito é um termo que remete diferenças de opiniões, falta de harmonia, desentendimentos, divergências, ou oposições entre pessoas ou grupos de pessoas.

Koyama et al (2019) afirmam que o conflito é um aspecto da vida humana, se manifesta nas diversas esferas sociais e faz parte do desenvolvimento da humanidade.

O conflito é uma realidade, segundo Costa (2018) é uma realidade nas interações entre pessoas resultante da divergência entre as que possuem opiniões opostas sobre fatos, tarefas, processos, interesses, valores ou comportamentos.

Para Robbins e Judge (2020), é uma questão de percepção, havendo um consenso de que ele não existe se ninguém tiver noção de sua existência. Segundo os mesmos autores, conflito é um processo inevitável nas relações interpessoais, principalmente no ambiente de trabalho, que inicia quando alguém percebe que outra parte pode afetar negativamente algo que considera importante.

Na visão tradicional os conflitos são percebidos como negativos e devem ser evitados, porém na visão interacionista os conflitos devem ser analisados pelos resultados que produzem, se contribuírem com a melhoria do grupo com incremento de opiniões, diversidade, ideias e conceitos trata-se de um conflito funcional, porém se dificultarem ou reduzirem o desempenho do grupo, trata-se de um conflito disfuncional. (Robbins e Judge, 2020).

Os desentendimentos entre gerações podem impactar negativamente a equipe e o ambiente de trabalho, resultando em desmotivação dos colaboradores e, conseqüentemente, prejuízos financeiros devido à ineficiência nos processos (Petrocelli, 2020).

De acordo com Robbins e Judge (2020), os conflitos internos em uma organização podem ser classificados em três categorias principais: conflitos de tarefa, conflitos de processo e conflitos de relacionamento.

Os conflitos de tarefa referem-se às discordâncias sobre os conteúdos, objetivos e atividades que devem ser executados pelas equipes dentro das organizações. Já os conflitos de processos estão relacionados às divergências sobre a forma como o trabalho deve ser realizado. Por sua vez, os conflitos de relacionamento envolvem a incompatibilidade nas interações interpessoais, que podem comprometer seriamente a dinâmica das equipes. (Robbins; Judge, 2020)

Quando alguns colaboradores não se dedicam adequadamente a suas tarefas e outros se esforçam causa um desequilíbrio na equipe que pode levar a ressentimentos e hostilidades, prejudicando o trabalho em equipe e a colaboração, que são essenciais para o bom funcionamento de qualquer empresa (Cunha et al., 2024).

Se os conflitos que emergem nas organizações não são compreendidos ou são ignorados, eles geram resultados negativos, como desperdício de tempo e ressentimentos entre os indivíduos. Segundo Robbins e Judge (2020), conflitos prolongados em uma equipe tendem a reduzir a confiança, o respeito e a coesão entre membros e liderança, podendo até inviabilizar o funcionamento do grupo.

As definições a respeito de conflitos ajudam a identificar seu tipo para que se possa conhecer o fator que está causando os conflitos, por ser essencial para sua gestão.

2.2 Fatores geradores de Conflitos

Os fatores geradores de conflitos nas relações interpessoais no ambiente de trabalho têm inúmeras causas, tais como personalidade, comunicação, diferença de gerações, interesses conflitantes, falta de produtividade e/ou comprometimento, competição.

Personalidade: Cada indivíduo possui uma maneira única de pensar, agir, reagir, interagir e mesmo abordar tarefas, podendo resultar em desentendimentos, especialmente quando as abordagens são divergentes. Os conflitos frequentemente emergem de interesses e metas opostas, gerando tensões e dificuldades na convivência. (Cunha et al., 2023).

Comunicação: A comunicação inadequada e a falta de clareza nas expectativas são fatores que contribuem significativamente para os conflitos. Quando as informações não são compartilhadas de maneira eficaz e as expectativas não são claramente articuladas, surgem mal-entendidos e interpretações equivocadas, resultando em conflitos entre os envolvidos

(Vasconcelos, 2017). A forma como um conflito é abordado pode determinar se o resultado será benéfico ou prejudicial na resolução de situações e na consideração de ideias opostas (Chiavenato, 2020)

Diferença de Idade (Gerações): Nas organizações contemporâneas, a presença de diferentes gerações pode ocasionar conflitos interpessoais. Atualmente, as empresas lidam com profissionais de várias gerações, incluindo *baby boomers*, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z, o que exige que todos se esforcem para atualizar suas competências e se adaptar às inovações corporativas. É fundamental encontrar maneiras de abordar essas questões geracionais para promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (Petrocelli, 2020).

Falta de Produtividade e Comprometimento: A falta de produtividade e comprometimento pode desencadear conflitos significativos nas relações entre colegas e entre funcionários e empregadores. Quando alguns colaboradores não se dedicam adequadamente a suas tarefas, isso pode criar um sentimento de desigualdade e sobrecarga para aqueles que se esforçam para cumprir suas responsabilidades e levar a ressentimentos e hostilidades, prejudicando o trabalho em equipe (Cunha et al., 2023).

Por outro lado, os conflitos de tarefa podem ser vistos como uma forma construtiva de conflito, pois estimulam o envolvimento das pessoas em relação às metas a serem alcançadas, incentivando ações que conduzam aos resultados desejados (Robbins; Judge, 2020).

Competição: Quando os indivíduos estão mais focados em se destacar individualmente do que em colaborar e apoiar seus colegas, a cooperação e o trabalho em equipe são prejudicados. Essa dinâmica competitiva pode desencadear comportamentos hostis, intrigas e fofocas, gerando um ambiente tóxico que afeta negativamente a produtividade e a qualidade do trabalho (Chiavenato, 2020; Cunha et al., 2023)

Rivalidade e Falta de Empatia: A rivalidade entre colegas pode criar um ambiente propício para conflitos e tensões nas relações profissionais. A ausência de empatia dificulta ainda mais a compreensão das necessidades e desafios enfrentados pelos outros, levando a mal-entendidos e conflitos não resolvidos (Cunha et al, 2023).

2.2 Gestão de Conflitos

A gestão de conflitos é a capacidade de reconhecer os problemas e tomar medidas para lidar da melhor forma possível com a situação com o intuito de não causar prejuízos nas relações

interpessoais ou na produtividade. Essa ação envolve estratégias e técnicas eficazes para lidar com as situações conflituosas (Cunha et al, 2023).

As estratégias para a gestão de conflitos, segundo Robbins e Judge (2020) variam dependendo da situação e da tendência individual para utilizar determinada técnica em detrimento de outra. Existem dois níveis de interesses que influenciam na adoção de determinada estratégia: a preocupação com os interesses dos outros e com os próprios interesses.

A partir desses interesses foi possível identificar cinco estratégias: competição, colaboração, evitamento, acomodação e compromisso.

Competição: estratégia na qual as partes buscam a satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto na outra parte. **Colaboração:** estratégia na qual as partes conflitantes buscam satisfazer os interesses de todos os envolvidos. **Evitamento:** estratégia em que uma das partes procura fugir de um conflito ou tenta suprimi-lo. **Acomodação:** estratégia caracterizada pela disposição de uma das partes conflituosas coloca os interesses dos outros antes dos seus. **Compromisso:** estratégia na qual as partes envolvidas estão dispostas a renunciar a alguma coisa para solucionar um conflito. (Robbins; Judge, 2020, p.442)

Embora a comunicação seja frequentemente apontada como a principal causa de conflitos, ela também pode servir como uma poderosa ferramenta para resolvê-los, desde que utilizada com assertividade (Cunha et al., 2023).

O clima organizacional é um indicador tanto de satisfação quanto de insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho através de aspectos como: salários, benefícios, reconhecimento, valorização, tipo de liderança, distribuição das tarefas e responsabilidades, que segundo Luz (2003) quando não atendem as necessidades dos indivíduos pode ficar degradado e gerar conflitos.

A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como estratégia para a gestão de conflitos por ser um instrumento que identifica oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho (Luz, 2003; Carvalho et al., 2023).

Nas últimas décadas, um novo conjunto de práticas de gestão de conflitos emergiu, buscando implementar uma abordagem inovadora e distinta para a resolução e prevenção de disputas. Essas práticas são conhecidas como Resolução Alternativa de Conflitos (do inglês, *Alternative Dispute Resolution - ADR*).

As práticas individuais de *ADR* visam fomentar abordagens informais para a resolução de queixas, através da participação de mediadores ou facilitadores, sejam eles externos ou

internos. Isso pode incluir a criação de uma "ouvidoria organizacional", a disponibilização de e-mails para reclamações ou a formação de painéis de adjudicação de queixas. Por outro lado, as práticas coletivas de *ADR* envolvem especialistas independentes que atuam como facilitadores, evitando impasses entre empregadores e promovendo métodos que geram consenso na resolução de problemas. Essas abordagens substituem a negociação coletiva tradicional por uma negociação orientada para o "ganha-ganha", beneficiando todas as partes envolvidas (Teague; Roche; Hann, 2012).

Uma estratégia para o gerenciamento de conflitos é a adoção da Cooperação, que promove o diálogo aberto e colaborativo entre as partes envolvidas, na busca alcançar de soluções mutuamente benéficas e fortalecer as relações de longo prazo, valiosa em situações em que é essencial obter o comprometimento de todas as partes por meio do consenso (Cunha et al., 2023).

A mediação de conflitos é uma técnica que auxilia todas as partes envolvidas a chegarem a um acordo em relação ao melhor caminho a seguir, pode ser diversificada de acordo com a estratégia adotada, o estilo do mediador e das partes envolvidas, as circunstâncias específicas do caso (Costa, 2018).

Segundo o mesmo autor, a tendência é que as pessoas se aproximam daqueles que são similares a elas mesmas e se afastem daqueles que são diferentes, assim o mediador do conflito deve ser alguém habilidoso em identificar e lidar com personalidades diversas das suas para compreender e manejar essas diferenças.

A liderança necessita ter a percepção de qual estratégia deve ser utilizada, para cada situação conflitante, sendo necessário identificar cada tipo de conflito, pois a forma como os identifica, resultará em consequências positivas ou negativas para a organização (Robbins; Judge, 2020).

É por meio de uma gestão de conflitos bem-sucedida as equipes podem fortalecer seus laços, melhorar a cooperação e, conseqüentemente, impulsionar a eficiência e a satisfação no ambiente de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de uma pesquisa, segundo Turrioni e Mello (2012), constitui uma das escolhas mais importantes pois definirá todos os passos para se alcançar o objetivo e guiará todo desenvolvimento da pesquisa. Os autores utilizados como suportes desta pesquisa foram Turrioni e Mello (2012), Gil (2022) e Yin (2014).

A pesquisa foi caracterizada de natureza aplicada, com objetivos exploratórios, de abordagem qualitativa e o método escolhido foi estudo de caso. Uma pesquisa bibliográfica sobre os temas gestão de conflitos nas organizações e clima organizacional foi realizada para ampliar conhecimento da área e orientar a construção do questionário. Gil (2022) afirma que a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador familiarizar-se com a área de estudo.

O estudo de caso foi realizado empresa multinacional com atuação no setor de serviços de alimentação e *facilities*, atendendo organizações de diversos segmentos por meio da terceirização de serviços essenciais. A unidade analisada está localizada no interior do estado de São Paulo e presta serviços a uma indústria de grande porte. Yin (2014) afirma que estudo de caso, investiga um fenômeno considerando seu contexto, realizando uma análise sob a conjuntura real. Para tal estudo foi elaborado um formulário, embasado na pesquisa bibliográfica e produzido tanto na versão impressa quanto na versão *online*, via *Google Forms*, para que os profissionais convidados a participar pudessem escolher, pois alguns possuem restrições para o acesso de seus celulares no ambiente da empresa.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Participaram da pesquisa colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, abrangendo desde funções operacionais até cargos de liderança. Entre os respondentes, encontram-se oficiais de limpeza, oficiais de serviços gerais, operadores de máquinas, analista de processos, líderes e gerentes de unidade. Esse grupo representa uma amostra diversificada da equipe, permitindo uma análise abrangente das percepções sobre os conflitos no ambiente de trabalho.

O tempo de vínculo dos colaboradores com a empresa varia entre 1 e 12 anos, o que proporcionou à pesquisa uma visão tanto de profissionais com experiência consolidada quanto daqueles com menor tempo de casa, favorecendo a identificação de padrões e diferenças na vivência dos conflitos organizacionais e na percepção das estratégias adotadas para sua gestão.

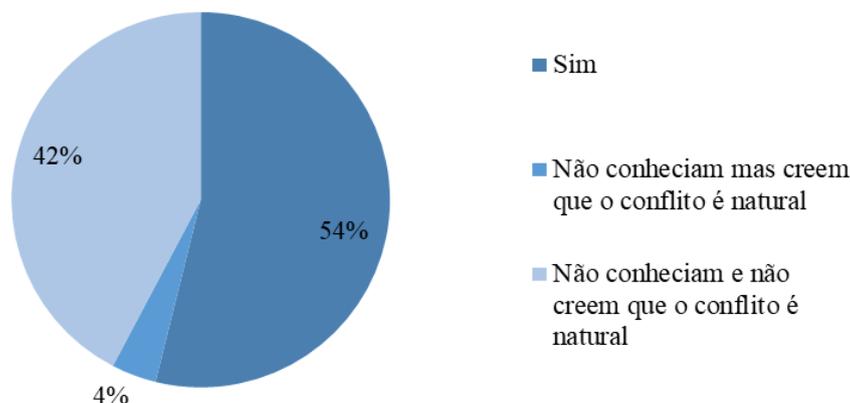
A maioria dos entrevistados está na faixa etária de 40 a 59 anos, com grupos menores entre as idades de 18 e 30 e 25 a 39 anos. Ao comparar as idades da população entrevistada, observou-se que a faixa etária da população entrevistada está deslocada em relação à média brasileira, sendo a população entrevistada em média mais velha.

O nível de escolaridade modal é Ensino Médio completo, em torno de 65% dos entrevistados. Acesso ao ensino superior foi relatado por 35% dos entrevistados, com 12% não

tendo formação universitária completa e 23%, completa. Ainda mais, 4% dos entrevistados tem até o grau de pós-graduação. Uma clara maioria feminina respondeu à pesquisa.

Em termos de conhecimento e percepção, a maioria pluralidade nunca havia se deparado com a definição formal de conflito de Robbins & Judge, no entanto, das pessoas que já haviam se deparado, a maior parte acredita que o conflito é uma parte "natural" da vida organizacional. Isto é ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Combinação das respostas dos entrevistados se conhecem a definição de Robbins e Judge (2020) e suas respectivas posições sobre conflito.

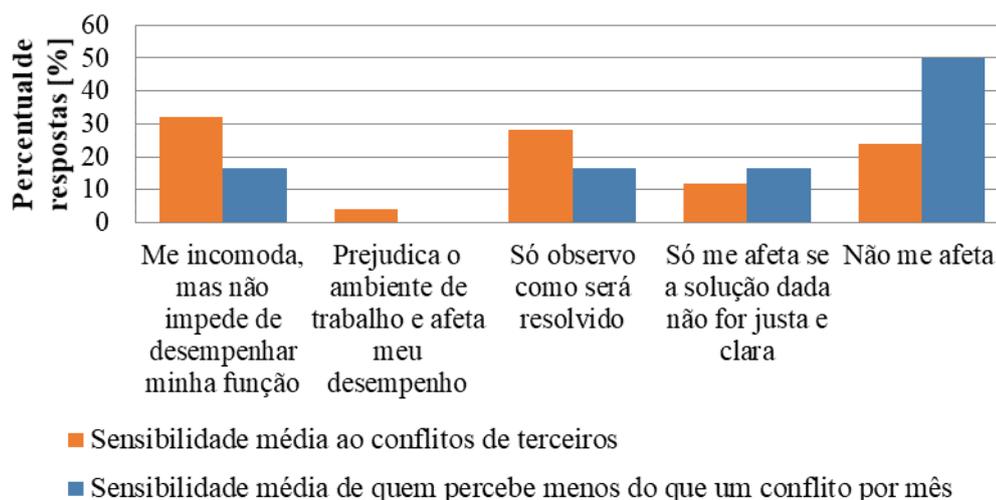


Fonte: As autoras (2025).

Em relação à percepção de conflitos, a maior parte dos entrevistados relatou a sua percepção de conflitos entre 1 a 4 conflitos mensais, com esta percepção compartilhada por 73% dos entrevistados.

A Figura 2 ilustra a correlação entre as respostas dos que percebem menos do que um conflito por mês (em azul) e com o quanto este grupo se sente afetado pelo conflito de terceiros. Ao comparar esta sensibilidade com a população média (em laranja), observa-se de fato uma postura mais neutra do que a média. A maior parte dos entrevistados que percebem menos do que um conflito por mês relatou que não se sentem afetados.

Figura 2 - Comparação entre a sensibilidade média ao conflito da população entrevistada e a sensibilidade média ao conflito da população que percebe menos do que um conflito por mês.



Fonte: As autoras (2025).

Por outro lado, apesar de alguns demonstrarem uma postura mais neutra (“não me afeta”, “só me afeta se a solução dada não for justa e clara” e “só observo como será resolvido”), os conflitos são percebidos pelos entrevistados; 36% deles (respostas como “Me incomoda, mas não me impede de desempenhar minha função” e “Prejudica o ambiente de trabalho e afeta meu desempenho”) mostraram-se sensíveis a eles, mesmo não os envolvendo diretamente.

Caso o conflito em questão seja resolvido de maneira injusta, este número pode subir para até 48%. Portanto, isto indica como o conflito pode afetar o clima organizacional de maneira dinâmica. O seu impacto pode ser maior ou menor, dependendo da maneira como for resolvida.

As respostas à pergunta “Qual a sua percepção do que é conflito” são mostradas no Quadro 1:

Quadro 1 – Respostas dos entrevistados sobre as suas percepções do que é conflito.

Percepção do que é conflito	Número de vezes citado	Porcentagem [%]
Deixa o clima ruim	15	57,7
Pode ser um ponto para efetuar melhorias	13	50,0
Um atraso para a conclusão das tarefas diárias da equipe	12	46,2
Uma oportunidade para conhecer a opinião do outro	9	34,6
É o resultado da insatisfação com o trabalho	9	34,6
É um elemento desmotivador	9	34,6
É comum no ambiente de trabalho	8	30,8
O primeiro passo para a desunião da equipe	7	26,9

Fonte: As autoras (2025).

Dentre as respostas dos entrevistados, as mais frequentes foram “Deixa o clima ruim” (57,7%). Este ponto corrobora a observação feita a partir do gráfico anterior: a percepção geral é que conflitos são desagradáveis. Mesmo que eles não afetem a todos diretamente, um conflito mal resolvido pode impactar a mais pessoas.

Por outro lado, a segunda resposta mais frequente sobre o conflito é “Pode ser um ponto para efetuar melhorias” (50,0%), o que mostra uma postura mais proativa. Isto mostra que o conflito é que pode apontar a direção para aumentar a qualidade do clima organizacional.

O Quadro 2 mostra as respostas para as razões percebidas para causa de conflito.

Quadro 2 – Respostas dos entrevistados sobre as razões percebidas para causas de conflito.

Razão percebida para a causa de conflito	Número de vezes citado	Porcentagem [%]
Falta de comunicação clara entre equipe e gestores	19	73,1
Falta de empatia com colega de trabalho	17	65,4
Rivalidade entre membros da equipe	14	53,8
Distribuição inadequada de tarefas	13	50,0
Disputas por recursos (equipamentos, orçamentos, espaço físico, ...)	12	46,2
Fala impositiva de membros da equipe	12	46,2
Falta de comprometimento	11	42,3
Falta de reconhecimento e valorização dos membros da equipe	8	30,8
Queda de produtividade e/ou qualidade	7	26,9
Distribuição inadequada de responsabilidades	7	26,9
Falta de feedback adequado e construtivo sobre desempenho dos colaboradores	7	26,9
Diferenças culturais entre membros da equipe	6	23,1
Divergências entre membros da equipe ou entre áreas da empresa	6	23,1
Diferença entre gerações (diferenças de idade)	4	15,4

Fonte: As autoras (2025).

Conforme visto na tabela, a “Falta de comunicação clara entre equipe e gestores” é a causa de destaque, assinalada por quase 75% dos entrevistados. Em seguida vêm os fatores interpessoais: “Falta de empatia com colega de trabalho” (65,4%), “Rivalidade entre membros da equipe” (53,8%) e “Distribuição inadequada de tarefas (50,0%)”.

Por outro lado, a opinião que questões estruturais e de recursos podem ser fontes de conflito é partilhada por menos da metade dos entrevistados. As diferenças geracionais e culturais foram as menos citadas.

Por fim, ainda que a maioria concorde que conhecer técnicas de gestão de conflitos é importante (70,8%), a tendência não se repete em conhecimento de técnicas e, conseqüentemente, na aplicação. Este resultado é mostrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Respostas dos entrevistados sobre Conhecimento e aplicação de técnicas de gestão de conflitos

Conhecimento e aplicação de técnicas de gestão de conflitos	Sim	Não
Em sua opinião, conhecer técnicas de gestão de conflitos é importante para a gestão de conflitos?	70,8	29,2
Você conhece alguma técnica de gestão de conflitos?	41,7	58,3
Você já utilizou ferramentas de gestão para a resolução de conflitos?	25,0	75,0
Em sua opinião a gestão de conflitos é uma ação que só terá resultados se partir dos gestores?	50,0	50,0

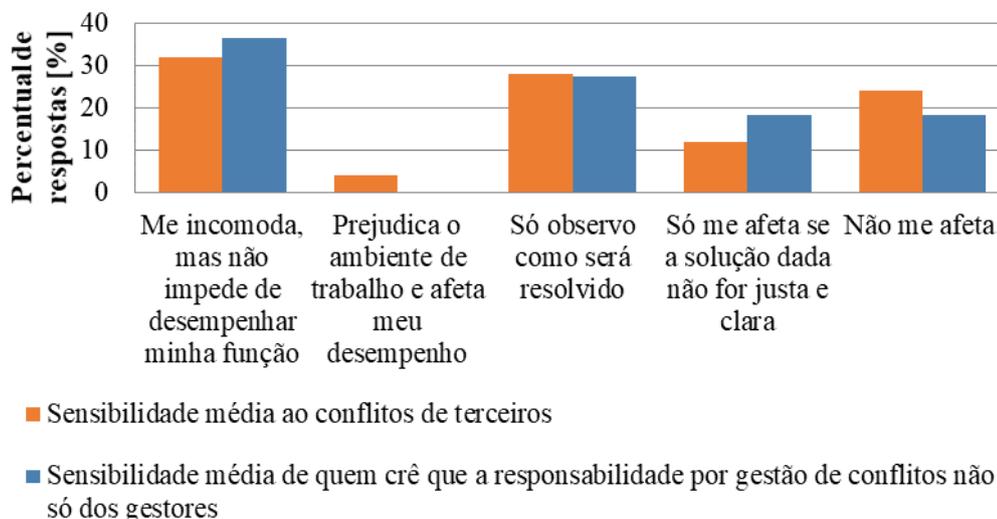
Fonte: As autoras (2025).

Também se correlacionou os resultados dos que conhecem técnicas de gestão de conflito com os que utilizam estas técnicas de fato. O resultado mostrou que, apenas metade dos que conhecimento das técnicas, as utilizam.

Por fim, as opiniões dos entrevistados estão igualmente divididas se os gestores são os únicos que podem fazer a gestão de conflitos: metade crê que sim, a outra metade, não.

Correlacionou-se as respostas dos que creem que a gestão de conflitos não é apenas responsabilidade dos gestores com a sua percepção dos efeitos de conflito no clima organizacional.

Figura 3 – Comparação entre a sensibilidade média ao conflito de terceiros e a sensibilidade média dos que creem que a responsabilidade por gestão de conflito não é apenas dos gestores



Fonte: As autoras (2025).

Ao analisar simultaneamente as respostas deste perfil, percebeu-se que quem crê que a gestão de conflitos não é só responsabilidade dos gestores é mais sensível ao conflito de terceiros e mais observador em relação ao desfecho da solução (resposta: “Só me afeta se a solução dada não for clara e justo”). Isto é observado ao comparar as médias obtidas com do grupo geral (em laranja) com as médias obtidas para este subgrupo (em azul).

As seções finais do questionário abordaram os efeitos, impactos, estratégias e conhecimentos sobre conflitos.

Ao serem questionados em relação aos efeitos negativos do conflito percebidos na organização, os participantes puderam assinalar múltiplas ocorrências. Os resultados apontaram como principais efeitos percebidos: redução da produtividade, queda na qualidade do trabalho, aumento do estresse e desmotivação da equipe. Outros impactos citados foram o aumento do absenteísmo e danos à imagem dos gestores, indicando que o conflito afeta diretamente o bem-estar dos colaboradores e também a percepção da liderança. A associação entre conflitos mal gerenciados e problemas de saúde relacionados ao trabalho também foi mencionada, evidenciando a importância de uma atuação mais preventiva e estratégica por parte da gestão.

Em relação as atitudes já adotadas para gestão de conflitos os entrevistados relataram estratégias variadas. As mais citadas foram os esclarecimentos de comunicação ou posicionamentos equivocados e a realização de reuniões entre as partes envolvidas, demonstrando uma tentativa de resolução por meio do diálogo. Também foi mencionado o uso da autoridade formal pela administração, o que indica um perfil mais hierárquico de mediação. Em menor frequência, os participantes identificaram o não-enfrentamento e a minimização das diferenças, significando que, em alguns casos, os conflitos podem ter sido ignorados ou suavizados em vez de resolvidos. A pluralidade nas respostas demonstra a ausência de um protocolo padronizado para lidar com essas situações.

Ao serem questionados em relação a percepção dos respondentes sobre a importância de conhecer técnicas de gestão de conflitos a ampla maioria dos colaboradores que responderam ao questionário (70%) afirmou acreditar que conhecer técnicas de gestão de conflitos é fundamental para lidar com essas situações de forma eficaz. Este dado reforça a percepção de que, embora o conflito seja natural nas organizações, o preparo e o conhecimento técnico são fatores que podem transformar uma situação potencialmente negativa, em uma oportunidade de crescimento organizacional e melhoria do clima.

Apesar de reconhecerem a importância do tema, ao se perguntar se conheciam alguma técnica de gestão de conflitos, menos da metade dos participantes declarou conhecer alguma técnica específica de gestão de conflitos. Isso revela uma lacuna entre valorização do tema e a

capacitação prática dos colaboradores. Essa falta de conhecimento técnico pode contribuir para a adoção de posturas passivas diante de conflitos ou ainda a reprodução de estratégias ineficazes, reforçando a necessidade de treinamentos contínuos.

Quando questionados se usavam ferramentas de gestão de conflito, apenas um quarto dos entrevistados afirmou já ter utilizado ferramentas de gestão de conflitos, evidenciando um distanciamento entre teoria e prática. Este dado sugere que, mesmo quando existe algum conhecimento sobre o tema, a aplicação no cotidiano ainda é limitada. Este cenário pode ser reflexo da ausência de incentivo ou de uma cultura organizacional que favoreça a mediação estruturada de conflitos.

E por fim, ao serem questionados se estavam dispostos a aprender técnicas de gestão de conflitos, de forma bastante positiva, a maioria dos respondentes demonstrou interesse em conhecer técnicas e ferramentas para a gestão de conflitos. Essa disposição revela um ambiente favorável à implementação de ações de capacitação. Entretanto, uma parcela declarou não ter interesse por acreditar que não é de sua alçada lidar com esse tipo de questão, o que reforça a ideia de que muitos colaboradores ainda atribuem exclusivamente à liderança a responsabilidade pela resolução de conflitos. Essa percepção pode limitar o engajamento coletivo e a corresponsabilidade.

De modo geral, as respostas obtidas nas seções finais do questionário permitiram compreender com mais profundidade os impactos dos conflitos no ambiente de trabalho, bem como atitudes adotadas para sua gestão, o conhecimento técnico existente e o interesse dos colaboradores em se capacitar. Observou-se que os conflitos geram efeitos concretos no clima organizacional, como queda de produtividade, estresse e desmotivação. Apesar da existência de algumas estratégias aplicadas, como reuniões entre as partes e esclarecimentos pontuais, ainda há ausência de uma abordagem estruturada e técnica. Além disso, os dados revelam uma lacuna entre a percepção da importância da gestão de conflitos e a prática efetiva, indicando a necessidade de capacitação contínua. Por outro lado, a abertura demonstrada pela maioria dos colaboradores para aprender novas técnicas representa um ponto de partida positivo para o desenvolvimento de ações futuras voltadas à melhoria do clima organizacional e das relações interpessoais.

Dessa forma, o objetivo do trabalho, que era identificar as situações de conflito e as estratégias utilizadas para sua gestão, foi alcançado por meio da análise do caso estudado e da percepção dos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de conflitos segue sendo um desafio relevante nas organizações, especialmente pela influência direta no clima de trabalho.

Este estudo permitiu identificar os principais fatores geradores de conflitos e a percepção dos colaboradores sobre sua gestão. Embora a maioria reconheça sua importância, poucos dominam ou aplicam técnicas específicas. Isso revela a necessidade de ações formativas, além de uma cultura que estimule o diálogo e a corresponsabilidade.

Assim objetivo deste artigo em identificar as situações de conflitos no ambiente de trabalho e as estratégias utilizadas para sua gestão, foi atingido e podendo ser verificado que posições passivas diante do conflito ou o uso de estratégias ineficazes podem ser alteradas por capacitação, cuja equipe participante se mostrou aberta a aprender novas técnicas de gestão de conflitos.

Para estudos futuros, sugere-se investigar a proatividade dos colaboradores frente aos conflitos e ampliar estratégias práticas para uma efetiva capacitação de líderes e seus liderados.

REFERÊNCIAS

AVANCINI, C. **Técnicas de Resolução de Conflitos** Blog MBA USP ESALQ, São Paulo, 2024 Disponível em: <https://blog.mbauspesalq.com/2024/06/14/resolucao-de-conflitos-para-gestores-de-negocios> Acesso em: 23 mai. 2025.

CARVALHO, A.M.F., CENTOFANTI, L.K.M., TOBIAS, M., DIAS, R.P. FRISKE, H.L. **Clima Organizacional e Conflitos na empresa FLP Odontologia Ltda.** Refaf Revista Interdisciplinar v. 12, n.1, pág. 230-249, 2023.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações.** 4º. ed. Atlas: São Paulo, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2024** - Conselho Nacional de Justiça. – Brasília: CNJ, 2024.

COSTA, J. C. **Negociação e gestão de conflitos.** Londrina: Editora e distribuidora SA, 2018.

CUNHA, D.F; CAMPELO, W. S.; ROBERTO, J.C.A; SOUTO, S.P. **Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho.** Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, SP, v. 14, n. 8, p. 13671-13684, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2022.

KOYAMA, M. K.; BOPPRÉ, G. D. C. S.; BECKER, F. C. S.; ROSA, H. A. R. **Análise dos fatores subjetivos dos conflitos organizacionais**. UNISANTA Law and Social Science v. 8, n.1, p.150–178, 2019.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PETROCELLI, M. **Conflitos de gerações: como as empresas lidam com o assunto**. Blog MBA USP ESALQ, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://blog.mbauspesalq.com/2020/03/17/conflitos-de-geracoes-como-as-empresas-lidam-com-o-assunto/>>. Acesso em: 17 mar. 2025.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A. **Comportamento Organizacional** ed.18ª São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil S.A, 2020

TEAGUE, P., ROCHE, B., HANN, D. **The diffusion of alternative dispute resolution practices in Ireland**. Economic and Industrial democracy, v.4, n.33, p.581-604, 2012.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Itajubá: Unifei, 2012. 191 p.

VASCONCELOS, C. E. de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Primeiro Trimestre de 2023**. 2023. Disponível em: Indicadores IBGE Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Primeiro. [s.l: s.n.]. Disponível em: . . Acesso em: 15 jun. 2025.