
Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

**OS DESAFIOS DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS
EM EMPRESAS FAMILIARES**

THE CHALLENGES OF CONFLICT MEDIATION IN FAMILY BUSINESSES

Adriano Ferreira de Lima – adriano.lima65@etec.sp.gov.br

Afonso Iago Soares dos Santos – afonso.santos28@etec.sp.gov.br

Cayo César da Silva – cayo.silva01@etec.sp.gov.br

Isabelle Caroline Ribeiro – isabelle.ribeiro6@etec.sp.gov.br

Kaio Teixeira Brito Machado – kaio.machado@etec.sp.gov.br

Mariana Marques – mariana.marques39@etec.sp.gov.br

Miguel Ferreira Prates Araujo – miguel.araujo6@etec.sp.gov.br

Miguel Mori da Silva – miguel.silva107@etec.sp.gov.br

Pietra Stéfany Leal Consolaro – pietra.consolaro@etec.sp.gov.br

ETEC Profª Anna de Oliveira Ferraz– Araraquara – São Paulo – Brasil

Orientadores:

Prof. Ms. Antônio Marcos de Souza Lemos – antonio.lemos4@etec.sp.gov.br

Prof. Dr. Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@etec.sp.gov.br

RESUMO

Este estudo teve como propósito objetivo a administração de conflitos em contextos de empresas familiares, enfocando os benefícios tanto para as organizações quanto para seus colaboradores. Foram estabelecidos três objetivos específicos: 1) realizar uma análise abrangente da literatura acadêmica voltada para a mediação de conflitos em empresas familiares; 2) identificar as raízes e soluções para os conflitos existentes; e 3) compreender os desafios enfrentados pelos líderes no processo de implementação da mediação de conflitos. A metodologia adotada para esta pesquisa foi qualitativa e descritiva. A coleta de dados consistiu em uma revisão bibliográfica aprofundada e a aplicação de dois questionários, compostos por um total de 16 questões, sendo 10 pessoas respondendo o primeiro e 5 pessoas no segundo questionário. Os resultados obtidos evidenciaram que conflitos são uma ocorrência comum no ambiente de trabalho das empresas familiares examinadas. A maioria dos participantes destacou que esses conflitos tiveram um impacto prejudicial em seu desempenho profissional. No entanto, surgiu uma

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

discrepância notável entre a perspectiva dos funcionários e a dos líderes em relação à viabilidade de trabalhar ao lado de familiares. Enquanto metade dos funcionários expressou preocupações, os líderes não identificaram obstáculos significativos nesse sentido. A análise revelou que a causa primordial dos conflitos era a comunicação deficiente, que resultava em desequilíbrios de informações. Essa falha na comunicação gerava conflitos entre os colaboradores, impactando negativamente na produtividade e no ambiente de trabalho. Adicionalmente, a saúde mental dos trabalhadores era afetada com o passar do tempo. Em relação à gestão de conflitos, os funcionários não observaram a existência de um processo formal de mediação. No entanto, tanto funcionários quanto líderes concordaram com a viabilidade de implementar um programa de conduta que facilitaria o diálogo entre os colaboradores e os líderes/sócios. Este estudo oferece uma contribuição substancial para uma compreensão mais profunda da administração de conflitos em empresas familiares, enfatizando a importância crítica da comunicação eficaz. Além disso, enfatiza o valor de um programa de conduta na melhoria da gestão de conflitos. Como sugestão para investigações futuras, recomenda-se uma análise mais detalhada de métodos específicos de mediação de conflitos em empresas familiares e a exploração de casos práticos de implementação bem-sucedida. A investigação das dinâmicas culturais e emocionais nas empresas familiares também pode proporcionar uma compreensão mais rica desse domínio.

Palavras-chave: Mediação. Gestão de Conflitos. Empresas Familiares. Comunicação Eficaz. Produtividade.

ABSTRACT

This study aimed to examine conflict management in family business contexts, focusing on the benefits for both organizations and their employees. Three specific objectives were established: 1) carry out a comprehensive analysis of the academic literature focused on conflict mediation in family businesses; 2) identify the roots and solutions to existing conflicts; and 3) understand the challenges faced by leaders in the process of implementing conflict mediation. The methodology adopted for this research was qualitative and descriptive. Data collection consisted of an in-depth literature review and the application of two questionnaires, consisting of a total of 16 questions, with 10 people answering the first and 5 people answering the second questionnaire. The results obtained showed that conflicts are a common occurrence in the work environment of the family businesses examined. Most participants highlighted that these conflicts had a detrimental impact on their professional performance. However, a notable discrepancy emerged between employees' and leaders' perspectives regarding the feasibility of working alongside family members. While half of employees expressed concerns, leaders did not identify significant obstacles in this regard. The analysis revealed that the root cause of conflicts was poor communication, which resulted in information imbalances. This failure in communication generated conflicts between employees, negatively impacting productivity and the work environment. Additionally, workers' mental health was affected over time. Regarding conflict management, employees did not observe the existence of a formal mediation process. However, both employees and leaders agreed

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

on the feasibility of implementing a conduct program that would facilitate dialogue between employees and leaders/partners. This study makes a substantial contribution to a deeper understanding of conflict management in family businesses by emphasizing the critical importance of effective communication. Furthermore, it emphasizes the value of a conduct program in improving conflict management. As a suggestion for future investigations, a more detailed analysis of specific conflict mediation methods in family businesses and the exploration of practical cases of successful implementation are recommended. Investigating cultural and emotional dynamics in family businesses can also provide a richer understanding of this domain.

Keywords: *Mediation. Conflict management. Family businesses. Effective communication. Productivity.*

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa apresentar como a mediação de conflitos é um método eficaz na solução de impasses em empresas familiares. Diante disso, segundo Chiavenato (2004), o conflito é inevitável, assim o administrador precisa saber quais são as possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito geralmente passa pelas condições que o levaram até essa situação.

Além disso, é fundamental ressaltar que a administração de conflitos internos nos ambientes de trabalho, podem proporcionar oportunidades de aprendizagem e engajamento para as equipes. Acrescenta-se que as aplicações de diferentes estratégias de mediação na resolução de conflitos contribuem para o desenvolvimento dos colaboradores, e conseqüentemente beneficiando o crescimento e produtividade da empresa.

Neste cenário, de acordo com o SEBRAE (2021) o Brasil representa 90% dos negócios constituídos, e também são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e, sobretudo geram 75% dos empregos formais. Essa análise evidencia a importância de investir em ações de mediação de conflitos, a fim de aumentar a produtividade e melhorar o relacionamento pessoal dos trabalhadores, para atingir os objetivos financeiros da empresa.

Segundo os fatos divulgados pelo SEBRAE (2017) "A maioria dos problemas na empresa familiar envolve disputas por dinheiro ou poder, e está diretamente ligada à

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

relação entre os membros da família". Ainda, nesse contexto, o SEBRAE (2017) aponta que: parentes (tios, primos, sobrinhos) são escolhidos para trabalhar na empresa devido ao grau de parentesco, e não pela competência em contribuir com o negócio. Diante disso, é notório que existem disputas e intrigas dentro das corporações, inclusive muitos desses conflitos são de natureza familiar, ou seja, oriundas de más relacionamentos entre membros da própria família.

Neste trabalho buscar-se-á mostrar ao leitor tamanha eficácia que a gestão de conflitos tem na administração de uma empresa, especialmente pequena, sobretudo familiar. Para ficar explícito que mediar e antecipar possíveis turbulências dentro do ambiente colaborativo pode não só ser um alívio de problemas internos e com isso consequentemente extrair uma maior fluidez dos trabalhos a serem realizados, mas também evitar participação judicial ao que tange à governança jurídica nas empresas familiares.

Destaca-se que as pessoas que pensam em abrir uma empresa familiar, ou até mesmo para o público que deseja conhecer tais dificuldades, é crucial desenvolver habilidades relacionadas à soluções e mediações de conflitos internos, pois os mesmos impactam diretamente na produtividade e, consequentemente nas melhorias dos aspectos financeiros da organização.

Assim, o objetivo geral do presente estudo consiste em realizar um levantamento conceitual sobre a importância da administração de conflitos e seus respectivos benefícios, tanto na perspectiva da empresa quanto dos colaboradores. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: 1) mapear artigos científicos em base dados renomados no universo acadêmico, que apresentem como foco a mediação na resolução de conflitos em empresas familiares; 2) pesquisar as principais causas dos conflitos e suas respectivas soluções; 3) conhecer os principais desafios dos líderes em colocar em prática a mediação de conflitos nas empresas familiares.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

Os procedimentos metodológicos a serem aplicados no desenvolvimento deste estudo, basear-se-á a princípio levantamento bibliográfico, posteriormente aplicar uma pesquisa de campo, por meio de um questionário, de 16 questões, que foi aplicado a **XX** participantes, que são pequenos empreendedores de empresas familiares.

A estrutura da escrita das seções deste trabalho se fundamenta em cinco partes específicas, tais quais: primeiramente pela introdução que deu início ao trabalho explicando o assunto abordado, as características do mesmo, os objetivos e as justificativas. Em segunda foi apresentado a fundamentação teórica, expondo as principais citações e referências que tenham similaridade com o tema escolhido que serviram de base para a produção do arcabouço teórico. Logo após, foram apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa. Em quarto, os resultados e discussões que apresentam de forma textual ou por meio de ilustrações e/ou tabelas que colocam, em geral, a indagação sobre a teoria. Por último, têm-se em evidência as respostas dos objetivos traçados, para ficar claro, acompanha uma breve síntese formando as considerações finais do artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aspectos Conceituais do Conflito

Segundo Nascimento e El Sayed (2002, p.1), “os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional”. Ainda, nesse cenário, o Nascimento e El Sayed (2002) apontam que é possível pensar em diversas formas para que os indivíduos e grupos lidem com os conflitos. Essas alternativas podem ser ignoradas, abafadas, corrigidas e transformadas num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Nessa direção, Robbins (2005) define o conflito como um processo no qual o esforço é propositadamente desenvolvido por um indivíduo no sentido de eliminar o empenho de outra pessoa almejando um determinado objetivo através de alguma forma

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

de obstáculo que resulta na frustração dessa pessoa. Adetrando para o mundo corporativo, os conflitos empresariais podem ser conceituados como as desavenças, desentendimento e embate de interesses que acontecem no campo empresarial (SCHNEIDER, STARKE & RUPPEL ADVOGADOS, 2021).

Gonçalves, Mello e Lorentz (2019) argumentam acerca da necessidade dos indivíduos entenderem os tipos de conflitos que podem surgir nas empresas, ou seja, se trata de um conflito de relação, de informação, de interesse, de estrutura ou de valor. Nesse contexto, na perspectiva de Bonilha e Isoldi (2018, p. 256) constata que:

O conflito decorre de múltiplos fatores, dentre os quais expectativas diferentes, interesses divergentes, objetivos contraditórios, comunicações confusas, relações interpessoais não satisfatórias, e gera depressão, ansiedade, estresse, agressividade, insatisfação, desestímulo, baixo desempenho etc. É comum que a produtividade e a lucratividade da empresa sejam afetadas por ele. Na empresa familiar, o dano é mais extenso, pois transcende para as relações familiares, com repercussões para a vida inteira.

Como objetivo deste trabalho é abordar especificamente sobre os conflitos em empresas familiares, segundo Bonilha e Isoldi (2018), conectam os temas de sucessão, preservação da riqueza e do legado, e como o seu aparecimento está ligado à ação ou omissão de uma pessoa na vida de outra. Ademais, Bastos et al. (2014) regem de forma que a comunicação é a via régia do conflito e é por ela em que os conflitos se escalam, aumentam ou caminham para uma resolução/transformação.

Em suma para Garbelini (2016), a compreensão dos aspectos conceituais do conflito é fundamental para uma análise abrangente das dinâmicas sociais e interpessoais. O conflito, sendo inerente à condição humana, transcende contextos e manifesta-se em diferentes formas, desde divergências ideológicas até disputas de recursos. Ao delinear as raízes e as dimensões do conflito, torna-se possível desenvolver estratégias eficazes de resolução e prevenção, promovendo a coexistência pacífica e o crescimento das relações interpessoais. Dessa forma, a análise aprofundada das nuances do conflito contribui significativamente para a construção de sociedades mais justas e harmoniosas.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

2.2 Causas e Consequência dos Conflitos em uma organização.

Baseado em dados fundamentados e divulgados pelo SEBRAE (2021) os conflitos são iniciados pelos colaboradores de uma organização, sendo motivados por diferentes razões: 1) Informações assimétricas é a distribuição irregular das informações um lado tem disponível, dados, relatórios e outros fatores da empresa, enquanto a outra parte desconhece. Esse evento gera insegurança nos relacionamentos, pois partindo do princípio que informação é poder, quem não a tem, sente-se rebaixado em seu papel exercido na empresa. 2) conflitos no núcleo familiar: muitos conflitos iniciados no ambiente familiar tende a migrar para empresa, devido à dificuldade de separar o pessoal do profissional, essa contenda passa a afetar o clima organizacional, deixando os funcionários constrangidos. O processo de mediação e conciliação envolve outros membros da família, o que prolonga o processo. 3) Disputa por poder, definição da linha de sucessão e desestímulo de outros funcionários. Numa corporação tradicional é comum a liderança surgir por meio de processos seletivos e avaliações. Porém, em empresas familiares, geralmente, ignoram-se as qualificações exigidas e os líderes são escolhidos e formados pelo seu grau de parentesco, fator esse que pode gerar uma disputa de poder familiar. Assim, o nepotismo dessas relações desestimula outros profissionais que buscam expandir seu cargo na empresa. 4) divergência de gerações: pela empresa empregar familiares de diferentes idades, ocorre intrigas referentes a novidades, conservadorismo e outros aspectos, necessitando assim de um equilíbrio.

Numa corporação tradicional é comum a liderança surgir por meio de processos seletivos e avaliações. Porém em empresas familiares, geralmente, ignoram-se as qualificações exigidas e os líderes são escolhidos e formados pelo seu grau de parentesco, fator esse que pode gerar uma disputa de poder familiar. Assim, o nepotismo dessas relações desestimula outros profissionais que buscam expandir seu cargo na empresa (SEBRAE, 2021).

No âmbito organizacional, Chiavenato (2004) elucida que o conflito se autoalimenta, destrói relacionamentos e dispersa a energia que deveria ser usada nas tarefas. O autor ainda acrescenta, que o conflito, desencadeia sentimento de frustração,

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

hostilidade e ansiedade no clima organizacional que leva a doenças crônicas, surtos, atestados e licenças médicas. O conflito aumenta a coesão grupal, transfigura as relações, bloqueia funções, e promove a recusa na cooperação tanto para saná-los, tanto para trabalhar em equipe. As intrigas levam a distorção da perspectiva individual e grupal, levando a enxergar o lado oposto como inimigo e não como um colega de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Destaca-se que as condições que favorecem as perspectivas antagônicas são a incompatibilidade de objetivos, conseqüentemente a oportunidade de interferência, protagonizando seus métodos e inferiorizando as ações alheias. A parte afetada se sente atacada iniciando algo, que aumenta mediante a grandes gestos como as provocações, resistências passivas e muitas vezes impedindo o trabalho da outra parte. O fim de um conflito desencadeia sequelas, que se colidem num ciclo vicioso, que se recorda das discussões passadas e da resolução utilizada, que começa a aparentar favoritismo. (CHIAVENATO, 2004)

Conforme contextualizado pelo Sebrae (2021) a falta de estímulo para profissionais que ingressam na empresa quando não possuem vínculo com a família normalmente faz com que o trabalhador fique frustrado por conta da falta de reconhecimento de suas habilidades e conquistas visto que os membros da família tenham mais ascensão. Soma-se a isso, também a possibilidade de crescimento de cargos ao qual o indivíduo almeja é menor por conta de a estrutura ser hierárquica que dá sequência nas gerações vindouras. Isso significa um possível problema substancial para a organização pela qual perde diversas oportunidades de alavancagem com um profissional responsivo que no momento se encontra desestimulado (SEBRAE, 2021).

Além disso, é importante destacar que as empresas familiares frequentemente abrangem múltiplas gerações, incluindo avós, pais e filhos. Essa dinâmica é interessante de se considerar, mas pode apresentar alguns desafios. Cada geração possui perspectivas diferentes e específicas sobre o segmento e pode aplicá-las ao negócio da família. Em geral, os fundadores adotaram uma abordagem mais conservadora, gerenciando cuidadosamente o fluxo de caixa e evitando altos níveis de endividamento. Por outro lado, os membros mais jovens tendem a ser mais tolerantes a correr riscos e desejam expandir rapidamente o negócio. (SEBRAE, 2021)

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

2.3 A importância da mediação de conflitos.

Diante da afirmação de Poutziouris (2003) os conflitos familiares ligados aos aspectos como de planejamento, liderança, gerenciamento e sucessão relacionam-se como um dos principais pontos negativos, habitualmente, identificados em meio ao ambiente organizacional das companhias.

No ponto de vista de Costa (2023) a mediação é uma ferramenta não adversarial de conflitos, que visa proteger e assegurar no nível máximo de contentamento dos envolvidos, mas, quando tratamos de satisfação, não quer dizer que o mediador entregou alguma coisa para conquista do outro lado, ao contrario disso, satisfação só existe quando ambas partes concordam com a finalidade de estarem colaborando em uma sessão de mediação, essa é a satisfação legítima.

Além disso, Costa (2023, p. 02) completa que “a escuta ativa também é um princípio de extrema importância, ao passo que quando há ruídos na comunicação entre os mediando, o terceiro neutro e imparcial irá, através desse mecanismo, facilitar o diálogo entre os envolvidos no conflito”.

Outro ponto colocado por Costa (2023) é que a empatia transporta uma fórmula mágica de avistar colocando-se no lugar da outra pessoa, ao ponto do outro, envolvido no conflito, acaba revertendo para um pensamento menos radical para mais racional, fazendo com ele se coloque no lugar da pessoa que está vivendo o conflito juntamente com ele. Experimentar o sofrimento do outro, facilitando a comunicação para que os intermediários sejam capazes de acharem soluções aceitáveis para a resolução do conflito, faz toda diferença para quem usufrui da mediação de conflitos.

Seguindo os dados obtidos por Machado, Rodrigues e Oliveira (2021) os resultados expõe que o método da mediação mostraram-se notáveis, abordando as adversidades encontradas na empresa estudada, criando um ambiente para a implementação de uma relação de diálogo dos sócios e na subdivisão de esforços para gerar um programa de condutas a serem seguidas para fim de diminuir possíveis eventualidades nas ocorrências de contendas dentro do ambiente interno da corporação.

Ainda, nesse contexto, Machado, Rodrigues e Oliveira (2021, p.72) sugere-se que tais ações, uma vez que representam, também, melhorias gerenciais no contexto

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

organizacional, têm potencial para induzir outros efeitos positivos, como a elevação da qualidade da gestão do negócio.

2.4 Os Desafios da liderança na mediação de conflitos

Segundo Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017) é impossível evitar conflitos nos tempos atuais, porém entender, e saber tratar ele, é crucial para o seu sucesso pessoal e profissional. Entre todos os locais possíveis onde é muito comum ocorrer conflitos diários é no âmbito empresarial. Diante disso, o conceito de liderança está em processo de inovação no ambiente organizacional, adaptando-se às carências da empresa e de seus colaboradores. É uma palavra-chave adequada aos líderes a motivação, visto que o papel da liderança na organização é contribuir com o clima organizacional e as relações interpessoais a evoluir o ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2021).

De acordo com Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017) um conflito mal conduzido gera consequências negativas no ambiente de trabalho, resultando em perdas na produtividade, desestabilização do clima organizacional entre outros efeitos, e os métodos como são liderados determinam seu desenlace. Levando em consideração que é necessário que os conflitos sejam uma oportunidade de crescimento e fonte de novas ideias, quando mal gerenciados, a liderança perde a chance de tornar os problemas em soluções. Por esse fundamento a liderança deve estar preparada para coordenar corretamente os conflitos.

Corroborando com o argumento acima, informações fornecidas pelo site Aspectum (2023) salienta sobre os desafios dos líderes em gerenciar as equipes de trabalho ressalta-se que quando os problemas de uma empresa não são confrontados de forma eficiente, têm potencial para virarem confusão, à frustração e ao baixo moral. Caso alguma equipe seja incapaz de trabalhar em conjunto de forma efetiva, pode acontecer de um desempenho ruim e insucesso.

Para prevenir essa situação, é crucial que os líderes administrem suas equipes de forma eficiente e confrontem os possíveis obstáculos. Isso implica em estabelecer objetivos precisos, oferecer retornos relevantes e estabelecer uma cultura baseada em confiança e consideração. Ao fazer isso, os líderes podem ajudar a promover um ambiente

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

de trabalho positivo e produtivo (ASPECTUM, 2023).

Conforme Aspectum (2023), para enfrentar efetivamente os desafios de liderança, é fundamental que os líderes aprimorem suas competências. Isso envolve adquirir habilidades para reconhecer e abordar possíveis questões, compreender a dinâmica da equipe e da organização, e ser capaz de pensar de forma crítica e inovadora diante de desafios. Além disso, os líderes devem estar abertos a aprender com seus erros, buscando feedback e apoio tanto da equipe quanto de outras partes interessadas.

Seguindo as orientações delineadas pelo site Aspectum (2023), aprimorar as competências de liderança revela-se possível por intermédio da participação em cursos, da leitura de livros e do compartilhamento de experiências. Procurar mentores que ofereçam orientações e conselhos também é uma estratégia válida. Por fim, é essencial que os líderes se esforcem para colocar em prática o que aprenderam, visando construir confiança e se tornarem solucionadores de problemas e visionários mais capacitados.

Portanto, fica de forma clara que os líderes têm papel imprescindível na mediação, pois além de conseguirem descobrir os diversos tipos de comportamentos de cada profissional, tem necessidade de compreender as causas sociais desses conflitos para que encontrem a melhor maneira de resolver esse problema, de modo a evitar a existência de uma estrutura organizacional adverso e ser um obstáculo para a promoção de competências profissionais (OLIVEIRA, 2021).

2.5 Benefícios da mediação de conflitos no contexto organizacional

No ponto de vista de Cabral (2021) a imposição de decisões pelo sistema judicial nem sempre garante uma solução justa e oportuna para um problema. Em tempos difíceis que a população enfrenta, a utilização da mediação como uma ferramenta é vista de forma mais positiva e amplamente utilizada pelos envolvidos em um conflito.

Gabbay (2018) salienta que a decisão de adotar a mediação empresarial é uma parte essencial da estratégia da empresa e está sujeita a uma variedade de fatores. Pode ser implementada tanto durante a fase pré-contratual, permitindo um acordo prévio sobre a forma de resolução de conflitos, quanto após o surgimento do conflito. Além disso, é benéfico também para os colaboradores, clientes e fornecedores, pois auxilia na

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

implementação de uma cultura de diálogo aberto, reflexivo e colaborativo por meio de suas ferramentas (BAPTISTA, 2022).

Para tanto, foram traçadas as seguintes vantagens de empregar a mediação nos conflitos: 1) baixo custo: em comparação com outros tipos de solução de conflitos (judicial, arbitragem); 2) rapidez: resultados mais rápidos e sua aplicabilidade imediata do acordado; 3) independência: proporciona às partes o domínio do procedimento; 4) sigilo: a preservação da confidencialidade em um processo de mediação é um elemento crucial para que as partes se sintam à vontade para buscar uma resolução amigável que solucione seus conflitos; 5) melhora da relação entre as partes: minimização do desgaste emocional e estabelecer o status quo ante, ou seja, reconstruir a relação entre as partes envolvidas em conflito (GONÇALVES, 2019).

Além disso, Gonçalves (2019) afirma que a minimização dos gastos e a otimização dos lucros são aspectos constantemente avaliados por qualquer empresa e, em particular, podem ser identificados como os benefícios da mediação privada. No entanto, ainda podemos notar que os elementos mencionados anteriormente, como rapidez, independência, sigilo e preservação dos vínculos comerciais, estão entre os aspectos relevantes da mediação. Por conseguinte, conclui afirmando que especialmente no ambiente corporativo, onde a rapidez está diretamente ligada ao custo, os métodos extrajudiciais de resolução de conflitos surgem não apenas como uma alternativa, mas sim como a primeira opção para as empresas. Ao escolherem resolver potenciais conflitos de forma privada, elas obtêm uma resposta rápida, a um custo acessível e, no caso da arbitragem, uma sentença proferida por um especialista na área e com autoridade de coisa julgada.

Conforme Morais e Spengler (2008) mencionaram, por meio da utilização da mediação como uma ferramenta, são proporcionados diversos ganhos aos envolvidos, dos quais vale ressaltar: 1) diminuição do desgaste emocional entre as partes; 2) as partes não precisam investir tempo em documentos, nem enfrentar o ônus emocional de prolongar um conflito por período indeterminado; 3) é uma abordagem colaborativa e rápida para resolver o conflito; trata-se de um método pacífico, pois é um ato espontâneo, voluntário e baseado em acordo entre as partes; 4) redução dos custos financeiros envolvidos no processo; 5) desenvolvimento de soluções personalizadas que atendam às necessidades

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

reais das partes; 6) maior satisfação das partes envolvidas com a resolução do problema; 7) tempo reduzido para a resolução de conflitos; 8) simplificação do processo de resolução de disputas; 8) possibilidade de escolhas de um profissional especializado pelos interessados, conforme a natureza da questão; 9) o acordo alcançado por meio da mediação tem validade executiva; 10) alívio para o sistema judiciário, entre outros benefícios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza do presente trabalho trata-se de um estudo de abordagem qualitativa e descritiva. Nesse sentido, Vieira (2004) elucida que a pesquisa qualitativa promove a proximidade do pesquisador com o objeto investigado, assegura a abundância de dados, possibilita uma compreensão integral de um fenômeno, além de facilitar a exploração de contradições e paradoxos.

Para tanto o desenvolvimento do trabalho contou com uma pesquisa bibliográfica, com apoio de base de dados para consultar artigos científicos, livros e publicações acadêmicas acerca da temática proposta neste trabalho. Segundo, Brito, Oliveira e Silva (2021) a pesquisa bibliográfica é aplicada em praticamente todo tipo de trabalho acadêmico-científico, pois permite ao pesquisador obter acesso ao acervo de conhecimento já gerado sobre um tema específico. Além disso, existem investigações científicas que se baseiam inteiramente na pesquisa documental, onde são extraídas de obras teóricas previamente publicadas as informações essenciais para abordar as questões de pesquisa definidas no âmbito da investigação.

Para agregar os resultados do artigo, foi utilizado como procedimentos de coleta de dados dois questionários, compostas por 16 questões, abertas e fechadas. Consoante o Prodanov (2013) o questionário é como qualquer outra forma de pesquisa, a pesquisa de campo começa com uma revisão bibliográfica. Também requer a identificação das técnicas de coleta de dados mais adequadas à natureza do tópico e a especificação das estratégias que serão utilizadas para o registro e a análise dos dados. Em uma pesquisa em que a ênfase é predominantemente quantitativa, o pesquisador se limita a descrever objetivamente um evento específico, deixando de considerar a complexidade da realidade

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

social.

A aplicação do questionário online, elaborado pelo *Google Forms*, foi realizada da seguinte forma: por e-mail enviado aos funcionários e líderes da empresa. E o critério para os participantes responderem foi serem funcionários e líderes de uma empresa familiar. Assim, obteve-se 10 participantes por parte de funcionários e 5 líderes.

Por se tratar de empresas familiares ou pequenos empreendedores as respostas são oriundas de pessoas com parentesco próximo, neste trabalho foram entregues aos participantes da pesquisa questões relativas ao cotidiano diante da realidade vivenciada, as relações entre as gerações, os sócios, diretores, etc. E os conflitos experienciados no ambiente interno da empresa. Sendo assim, após a coleta de dados, os dados foram analisados de forma qualitativa, e foram apresentados na próxima seção, nos resultados e discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

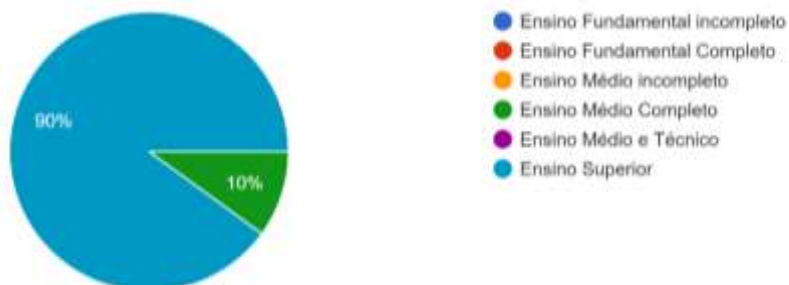
Nessa seção são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação dos dois questionários, sendo um aplicado aos 10 funcionários de 08 empresas de segmentos diferenciados (comércio, funerário, estética, refrigeração, educação, saúde), e outro aplicado a 5 líderes de empresas na área educacional, alimentício e saúde. Para tanto, os resultados serão expostos nas categorias a seguir.

4.1 Perfil da Amostra dos funcionários

Foi aplicado um questionário para a realização dessa pesquisa qualitativa. Entre os 10 participantes que responderam esse formulário, a maioria 9 (90%) tem ensino de superior completo e o restante 1 (10%) pelo menos ensino médio completo conforme mostra o Gráfico 01 a seguir.

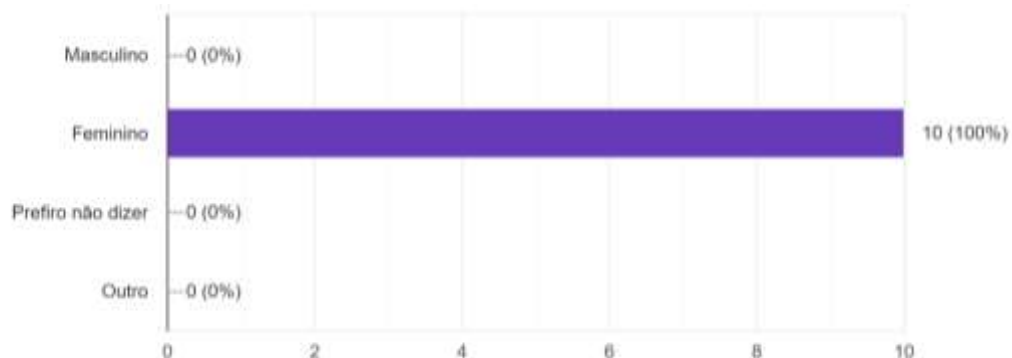
Etec “Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz”

Gráfico 01: Nível de Escolaridade



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Gráfico 02: Gênero



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Conforme na análise do Gráfico 02, é importante ressaltar que todos os dez participantes desta pesquisa qualitativa se identificaram como pertencentes ao gênero feminino.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

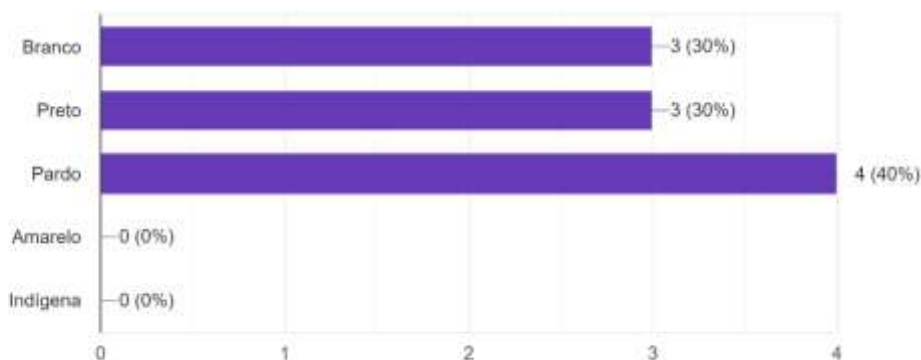
Gráfico 03: Segmento



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Conforme relatado pelos participantes da pesquisa, 2 (20%) pessoas estão vinculadas ao segmento comercial. Em contrapartida, 2 (20%) participantes estão vinculados ao segmento da saúde, os demais segmentos, incluindo estética, refrigeração e educação, registraram a participação de 01 pessoa cada, representando 10% cada. Por fim, 1 pessoa (10%), relatou trabalhar no segmento funerário e outra disse estar desempregada no atual momento da pesquisa.

Gráfico 04: Etnia

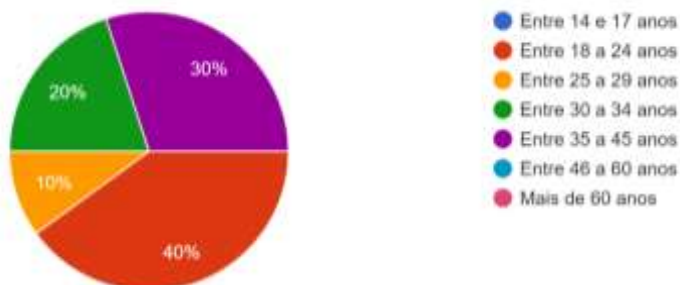


Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Com base no Gráfico 04, pode-se observar que os dados relacionados à etnia dos respondentes do questionário são os seguintes: 3 (30%) se autodeclararam como negros, enquanto 3 (30%) se identificaram como brancos, e outros 4 (40%) como pardos.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 05: Faixa Etária

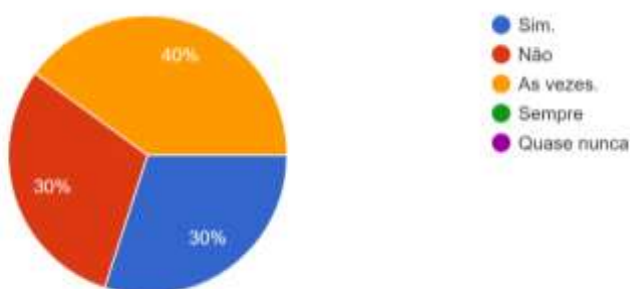


Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Segundo os dados apresentados no Gráfico 05, que aborda a faixa etária dos participantes, observamos o seguinte perfil: 4 (40%) estão na faixa etária de 18 a 24 anos, outros 3 (30%) pertencem à faixa de 35 a 45 anos, 1 (20%) encontra-se na faixa de 30 a 34 anos, e, por último, 1 (10%) pertence a faixa de 25 a 29 anos.

4.2 Resumo Estatístico

Gráfico 06: Satisfação com seu trabalho na Empresa



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

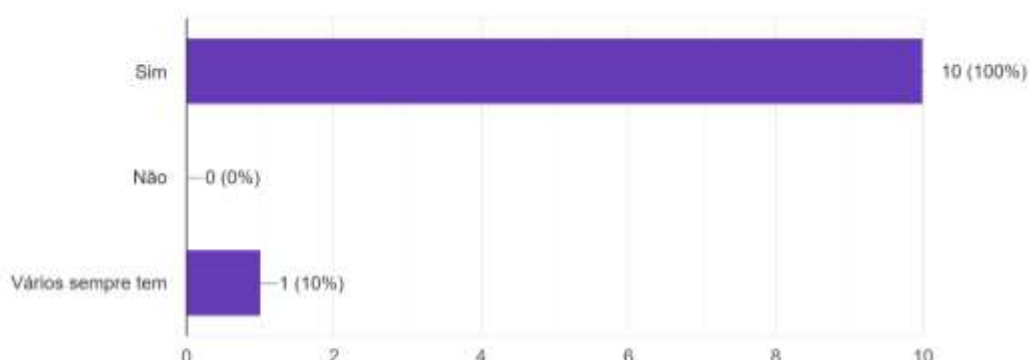
Baseado nos resultados do Gráfico 06 acima, mostra o resultado de uma pergunta que foi feita sobre a satisfação dos participantes dentro de suas empresas. As respostas foram: 4 (40%) disseram "não", 3 (30%) manifestaram "sim" e outros 3 (30%) apontaram "às vezes". Esses resultados destacam a diversidade de sentimentos dos funcionários em

Etec "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz"

relação ao seu trabalho, sugerindo a necessidade de atenção à satisfação no trabalho na organização.

As empresas necessitam fomentar um ambiente de trabalho que promova a elevação da satisfação dos colaboradores, a fim de alcançar um desempenho superior. Contudo, mesmo com a criação desse ambiente propício, é essencial que os funcionários tenham um profundo entendimento do negócio, identifiquem oportunidades, liderem projetos inovadores, promovam melhorias, aceitem desafios e concentrem suas habilidades na consecução de metas alinhadas com a estratégia da empresa, o aprimoramento da eficiência e a busca de valor reconhecido por clientes e acionistas (HASHIMOTO, 2009).

Gráfico 07: Conflitos vivenciados



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

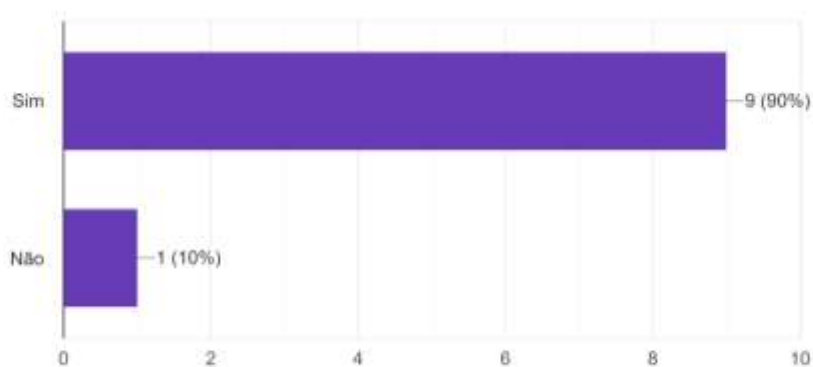
Observando o Gráfico 07 obtive-se os seguintes resultados: todos os 10 (100%) participantes relataram ter vivenciado conflitos dentro da organização. Um participante em particular mencionou: "Sim, vários sempre tem." Esse feedback destaca a presença frequente de conflitos no ambiente de trabalho, indicando a necessidade de abordar e gerenciar esses desafios de maneira eficaz.

A mediação, conforme Morais e Spengler (2008), oferece inúmeros benefícios para as partes envolvidas na resolução de conflitos. Isso inclui a redução do desgaste emocional, economia de tempo e recursos, abordagem colaborativa e pacífica, redução de custos financeiros, soluções personalizadas, maior satisfação das partes, agilidade na

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

resolução de conflitos, simplificação do processo, escolha de especialistas, validade executiva dos acordos e alívio para o sistema judiciário. A mediação se mostra como uma eficaz alternativa para resolver disputas de forma eficiente e satisfatória.

Gráfico 08: Conflitos atrapalharam o desempenho profissional



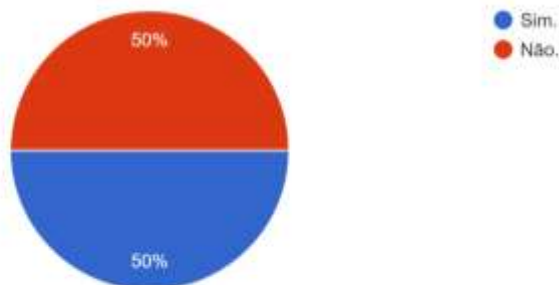
Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

No Gráfico 08, envolvendo os 10 (100%) integrantes do questionário, a maioria sendo 9 (90%) afirmaram que conflitos pessoais afetaram seu desempenho profissional. Porém, vale resaltar que 1 pessoa (10%) disse que não atrapalhou seu desempenho profissional. É relevante observar que nenhum dos participantes forneceu justificativas específicas para essa questão, mas chegou próximo de um consenso geral de que os conflitos pessoais tiveram impacto em sua atuação no trabalho. Esse resultado ressalta a importância de abordar e gerenciar conflitos através da mediação de conflitos de forma a minimizar seu impacto negativo nas atividades profissionais.

De acordo Robbins (2005), diz que as fricções e as animosidades interpessoais presentes nos desentendimentos de natureza interpessoal ampliam as colisões de personalidades e diminuem a compreensão recíproca, o que dificulta a realização das responsabilidades. Quinn (2003) acrescenta que os conflitos originam emoções que resultam em instabilidade, desânimo, ausência de colaboração e confiança, bem como tensões entre os membros da equipe.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 09: Familiares no Ambiente de Trabalho

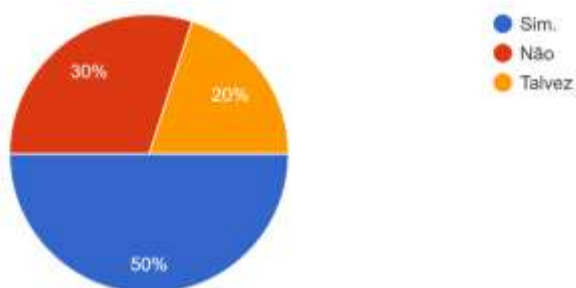


Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Baseado no Gráfico 09, uma pergunta feita durante o questionário aplicado aos funcionários sobre a presença de familiares trabalhando no mesmo ambiente, a metade, ou seja, 5 dos 10 participantes, representando 50% do grupo, respondeu afirmativamente, indicando que têm familiares que também trabalham na mesma empresa. enquanto isso, os outros 5 participantes, equivalendo a 50%, responderam que não possuem familiares trabalhando no mesmo local.

Segundo Greenhaus (2008) no âmbito trabalho-família os pesquisadores nas últimas três décadas têm despejado a atenção em pesquisas relacionadas ao tema, uma vez que, tal envolvimento (família-trabalho) pode prejudicar ou influenciar no desempenho da empresa.

Gráfico 10: Apto para lidar com familiares no mesmo Ambiente de Trabalho



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

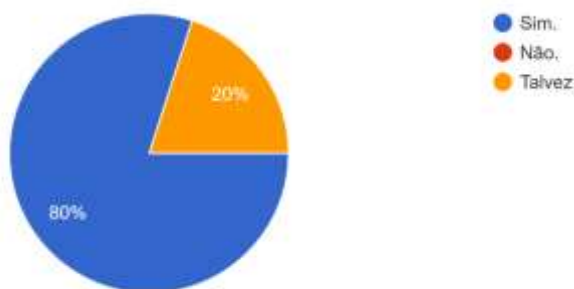
O Gráfico 10 mostra sobre a capacidade de lidar com membros de sua família no mesmo ambiente de trabalho, 5 (50%) dos participantes responderam afirmativamente,

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

indicando que se sentem aptos para essa situação. Ainda, 3 (30%) funcionários disseram que não se sentem aptos para lidar com essa dinâmica. Por fim, 2(20%) participante, indicaram que talvez se sintam aptos para tal situação, sugerindo uma certa ambivalência em relação a essa questão.

Esses resultados refletem a diversidade de percepções dos funcionários em relação a trabalhar com familiares no mesmo ambiente e destacam a importância de considerar as implicações dessa dinâmica. Assim escrito por Ussman (1996) a empresa de origem familiar enfrenta desafios singulares que decorrem da interação entre laços familiares e profissionais que se desenvolvem em seu âmbito. Essas conexões, sejam como fraquezas ou ativos, devem ser adequadamente administradas para garantir o êxito da empresa de origem familiar. Enquanto algumas fracassaram, outras se destacaram como líderes, justamente porque souberam explorar o ponto chave das empresas de origem familiar - a família.

Gráfico 11: Apto para lidar com pessoas de diferentes idades



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Perante o Gráfico 11, sobre estar apto a lidar com pessoas de diferentes idades, a maioria dos entrevistados, ou seja, 8 (80%) dos respondentes responderam afirmativamente, indicando que se sentem aptos para essa situação. Já, 2 (20%) participantes sinalizaram que talvez se sintam aptos para lidar com essa diversidade de idades, sugerindo uma certa ambivalência em relação a essa questão. Esses resultados evidenciam uma disposição geral dos funcionários para interagir com colegas de

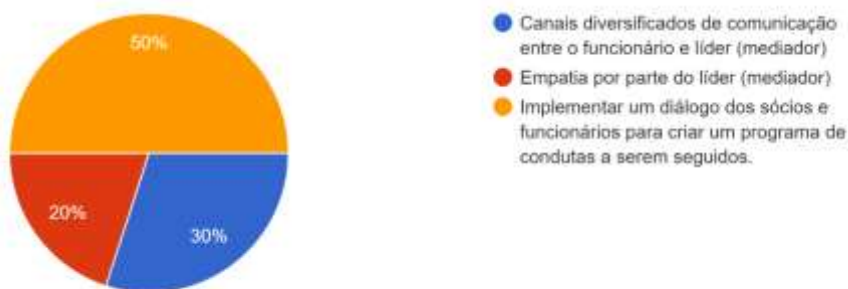
Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

diferentes faixas etárias, o que pode contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo e menos conflituoso.

Após o estudo realizado por Silva e Silva (2023), constatou-se que a presença das gerações - Baby boomers, X, Y e Z - no mesmo ambiente de trabalho pode acarretar prejuízos se não forem geridas adequadamente, conforme destacado por Robbins (2005). Em certos casos, os conflitos podem levar ao descontentamento, à quebra de vínculos comuns e, em última instância, ao esgotamento do grupo, mas é importante ressaltar que nem todos os conflitos de grupo são prejudiciais. As organizações têm a capacidade de gerar valor por meio dos conflitos, desde que os gestores estejam cientes das diversas abordagens para resolver desentendimentos e possam aplicar a estratégia mais apropriada quando identificarem uma situação conflituosa.

Por fim, as diferentes gerações trazem consigo experiências e características únicas, mas, ao aproveitar a sinergia e extrair o melhor de cada colaborador, é possível criar um clima organizacional positivo que torna a equipe mais produtiva, promove a inovação e, conseqüentemente, leva a um maior sucesso para a empresa (SILVA, SILVA, 2016).

Gráfico 12: Maneira mais eficaz de mediar um conflito dentro da empresa



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Sobre os dados obtidos pelo Gráfico 12, quando questionados sobre a maneira mais eficaz de mediar um conflito dentro de uma empresa, as respostas dos participantes foram distribuídas da seguinte forma: 5 (50%) participantes mencionaram a implementação de um diálogo entre sócios e funcionários para criar um programa de

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

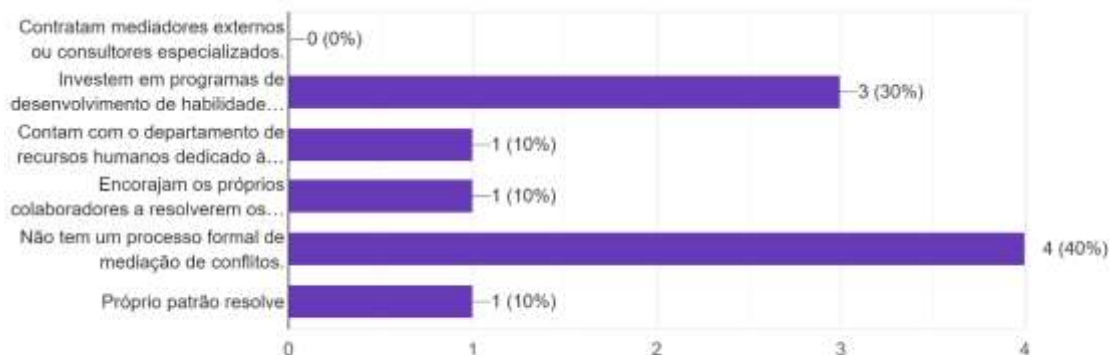
condutas a serem seguidos como uma abordagem eficaz, 3 (30%) participantes sugeriram a criação de canais diversificados de comunicação entre o funcionário e o líder (mediador), enfatizando que os mesmos são formas de abordagens mais eficazes. E os outros 2 (20%) participantes destacaram a empatia por parte do líder (mediador) como uma estratégia importante para a resolução de conflitos.

Tais resultados vão ao encontro com a perspectiva apresentada no estudo de Machado, Rodrigues e Oliveira (2021), em que acreditam que é a melhor forma de mediar os conflitos dentro da empresa é implementar uma relação de diálogo dos sócios para criar um programa de condutas a serem seguidas para minimizar possíveis eventualidades nas divergências dentro do ambiente interno da firma, podendo como resultados obtidos em seu estudo, melhorias gerenciais no contexto organizacional, pode ter um efeito positivo como a elevação da qualidade da gestão de negócios, mostrando que é benéfico para todo mundo que está dentro dessa empresa.

Corroborando com junção das ideias de Gabbay (2018) e Baptista (2022) que uma ideia de adotar a mediação empresarial, durante a fase pré-contratual como um acordo prévio, sendo benéfico para os colaboradores, clientes e fornecedores, ajudando em uma cultura de diálogo aberto, reflexivo e colaborativo.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 13: Mediação de conflito dentro da empresa



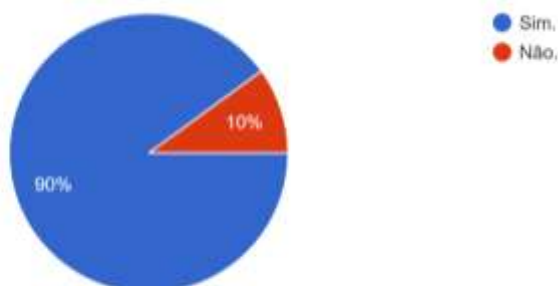
Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Diante dos dados obtidos pelo Gráfico 13, quando perguntados sobre como os conflitos são mediados dentro da empresa em que trabalham, os entrevistados apresentaram as seguintes respostas: 4 (40%) participantes responderam que a empresa não possui um processo formal de mediação de conflitos; 3 (30%) participantes apontam sobre investir em programas de desenvolvimento de habilidades de comunicação e resolução de conflitos ; 1(10%) participante indicou que a empresa conta com um departamento de recursos humanos dedicado à mediação de conflitos, outro 1 (10%) participante mencionou que a empresa encoraja os próprios colaboradores a resolverem os conflitos entre si e, por fim 1 (10%) entrevistado afirmou que os conflitos são resolvidos diretamente pelo próprio patrão.

Esses resultados refletem a diversidade de abordagens utilizadas para mediar conflitos dentro da empresa e evidenciam que a falta de um processo formal de mediação de conflitos é a situação mais comum, abrangendo uma grande fatia dos entrevistados, enquanto outras abordagens também estão presentes em menor grau. De acordo com Barreto e Barreto (2016) a mediação é uma ferramenta moderna para evitar e resolver conflitos, requerendo a busca por soluções que ambas as partes possam aceitar como benéficas. Isso significa que não haverá um vencedor e um perdedor, mas sim a obtenção de um resultado com o qual ambas as partes concordem como sendo o melhor possível.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 14: Respeito



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

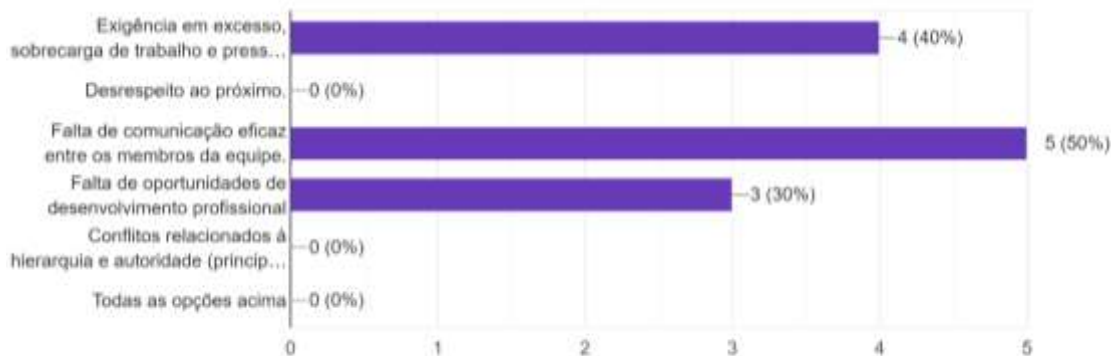
Segundo o Gráfico 14, quando questionados sobre se acreditam que a posição que ocupam como funcionários é respeitada, a maioria dos entrevistados, ou seja, 9 (90%) sinalizaram positivamente, indicando que sentem que sua posição na empresa é respeitada. No entanto, um participante, equivalente a 10%, expressou a opinião de que não percebe essa relação de respeito. esses resultados revelam uma percepção predominantemente positiva em relação ao nível de respeito atribuído às posições dos funcionários na empresa, embora haja uma visão divergente entre os entrevistados.

Na visão de Gonçalves (2013) sobre o assunto, a ausência de respeito mútuo no ambiente de trabalho resulta em desafios, seja na convivência, na redução do desempenho ou no entrave ao progresso na carreira profissional. Prossegue acrescentando que, o respeito é um valor fundamental que possibilita às pessoas reconhecerem, aceitarem, apreciarem e valorizarem as qualidades dos outros, bem como os seus direitos.

Concluindo seu argumento, com isso envolve o reconhecimento do valor intrínseco das pessoas e dos direitos individuais e sociais. O respeito não apenas se manifesta por meio das atitudes das pessoas ou das leis, mas também se estende às relações de autoridade, como ocorre com os alunos em relação aos professores ou com os filhos em relação aos pais.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 15: Causas dos conflitos na empresa



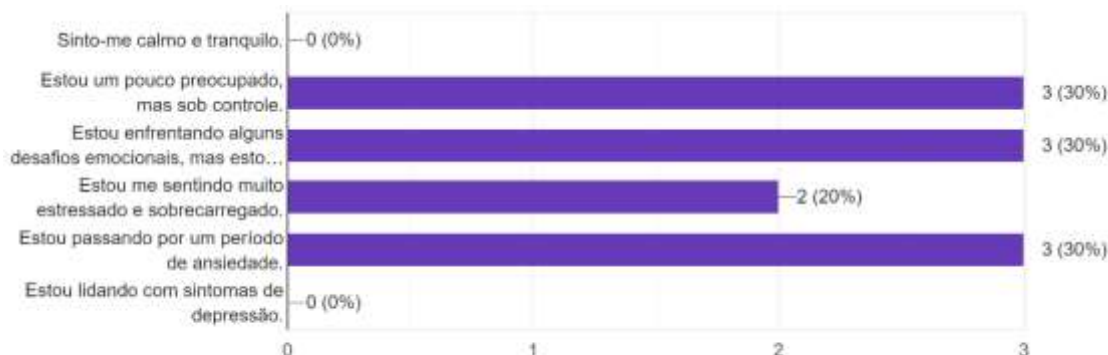
Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Foram perguntados por meio de questionário sobre as causas dos conflitos na empresa onde trabalham, os entrevistados apresentaram as seguintes respostas visto no Gráfico 15: 5 (50%) participantes mencionaram a falta de comunicação eficaz entre os membros da equipe como um elemento que contribui para os conflitos; 4 (40%) participantes destacaram a exigência em excesso, a sobrecarga de trabalho e a pressão por prazos como fatores significativos que contribuem para os conflitos e 3 (30%) participantes apontaram a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional como uma causa relevante de conflitos.

Portanto, com esse dados obtidos, pode ser afirmado que a teoria de do SEBRAE (2021) está correta em dizer que uns dos principais motivos dos conflitos são as informações assimétricas, em outras palavras, falta de uma comunicação eficaz entre os membros da equipe. Seguindo ainda a teoria do SEBRAE (2021), um lado tem disponível informações, equanto outro lado não tem, que acaba gerando insegurança no relacionamento porque quem não tem essas informações pode se sentir inferior.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 16: Estado Mental



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Observando os dados retirados do Gráfico 16, questionando sobre o estado mental, os funcionários responderam da seguinte forma: 3 (30%) participantes estão passando por um período de ansiedade; 3 (30%) mencionaram enfrentar desafios emocionais, mas está lidando com eles; outros 3 (30%) participantes relataram estarem um pouco preocupado, mas tem controle da situação. E, por fim 2 (20%) participantes estão se sentindo muito estressados e sobrecarregado. Essas respostas destacam uma variedade de estados mentais entre os entrevistados, com ênfase na ansiedade e no estresse como preocupações relevantes para alguns deles.

De acordo com Siegrist (2001), é fundamental analisar as transformações ocorridas na indústria ao longo das últimas décadas para compreender as origens do estresse ocupacional (EO).

Diversos fatores contribuem para o surgimento do EO, incluindo a globalização da economia, a racionalização e concentração de empresas, a crescente pressão competitiva, as exigências constantes de inovações tecnológicas e econômicas, além do encurtamento do ciclo produtivo. Isso leva os trabalhadores a se adaptarem e se reciclarem de maneira contínua, o que, em alguns casos, pode ser desafiador para o indivíduo se recuperar, conforme Levi (1988) destaca.

Guimarães e Freire (2004) também mencionam que fatores como a acumulação de demandas, jornadas de trabalho extensas e elevados níveis de responsabilidade, quando combinados, podem resultar em uma sobrecarga de esforço mental para o

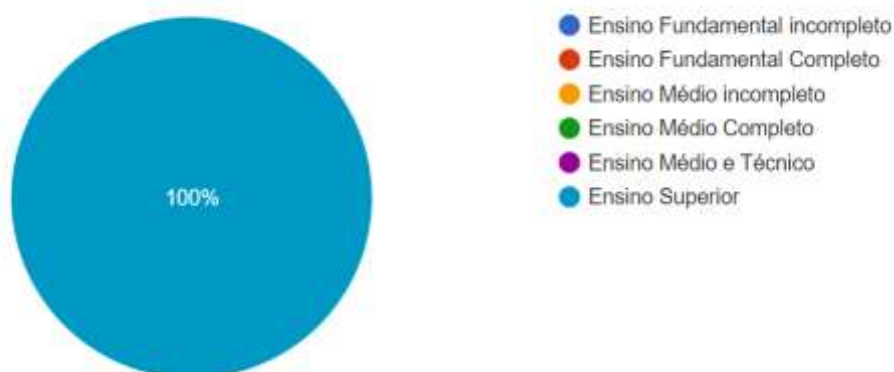
Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

indivíduo.

4.3 Perfil da Amostra dos Líderes

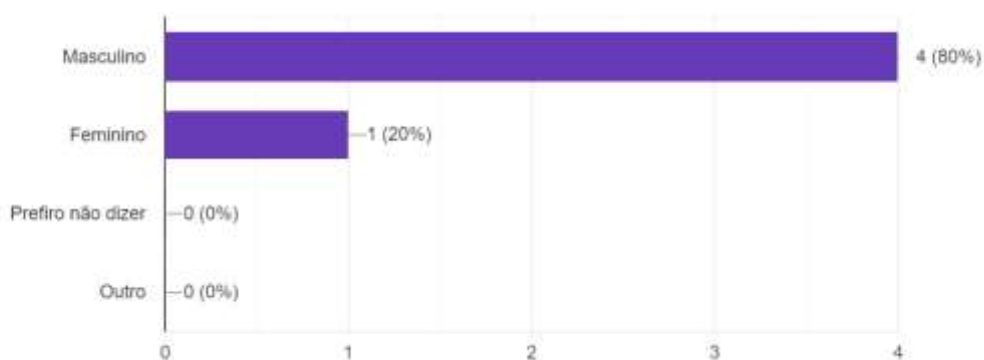
Um questionário desempenhou um papel central neste estudo de pesquisa qualitativa. É importante notar que todos os participantes revelaram ter formação de nível superior, conforme mostrado no Gráfico 17 a seguir.

Gráfico 17: Nível de escolaridade



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Gráfico 18: Gênero



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

Observando os dados do Gráfico 18, 4 (80%) participantes se autodeclararam do gênero masculino, enquanto 1 (20%) participante identifica-se como do gênero feminino. Essa distribuição de gênero na amostra mostra uma predominância significativa do gênero masculino em relação ao feminino.

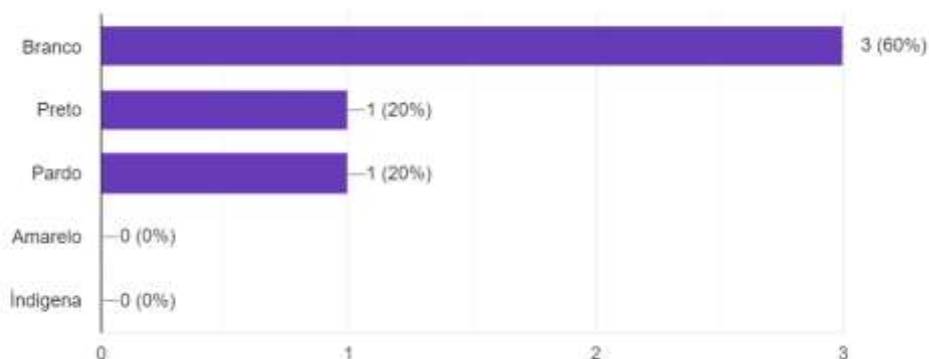
Gráfico 19: Segmento



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Foi perguntado qual segmento que os líderes que responderam o questionário trabalhavam, 2(40%) líderes disseram trabalhar no segmento educacional, outros 2 (40%) disseram trabalhar no segmento alimentício e, por último, 1 (20%) disse trabalhar no segmento da saúde.

Gráfico 20: Etnia

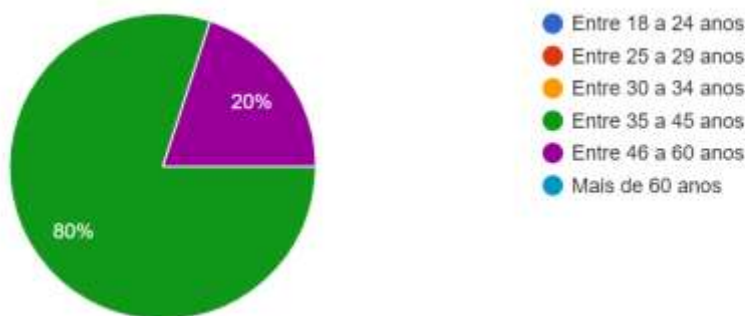


Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

Perante os dados analisados do Gráfico 20, 3 (60%) pessoal se autodeclararam ser branco. Essa é a categoria racial predominante na amostra, indicando uma representação significativa deste grupo étnico. Além disso, 1 (20%) pessoa que se identifica como preta, demonstrando uma diversidade racial dentro do grupo de participantes. E, 1 (20%) se autodeclarou como pardo.

Gráfico 21: Faixa Etária



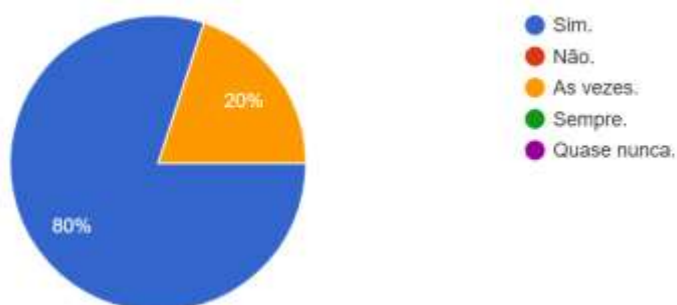
Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Durante o questionário foi perguntando qual a faixa etária dos respondentes, os dados obtidos mostrados no Gráfico 21 foi o seguinte: 4 (80%) tornando-se a maioria, o se enquadram na faixa etária de 35 a 45 anos. Esse grupo etário representa uma parte substancial da amostra, indicando uma concentração significativa de participantes nessa faixa etária específica. Por outro lado, 1 (20%) pessoa declarou pertencer à faixa etária de 46 a 60 anos.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

4.4 Demonstrativos dos dados obtidos

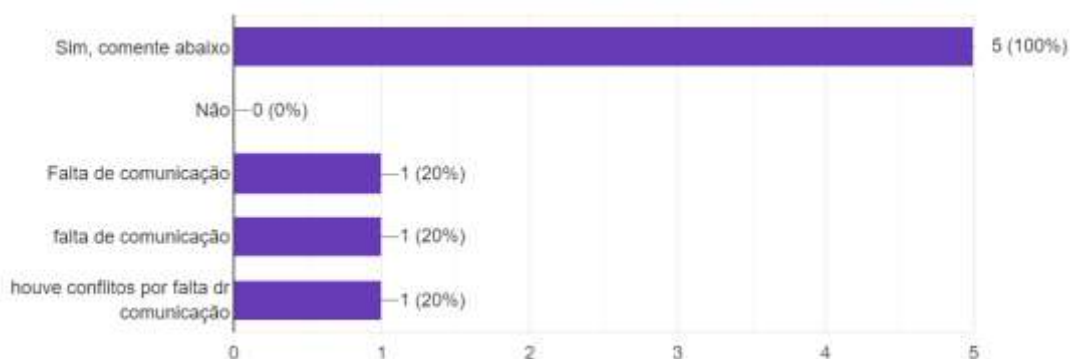
Gráfico 22: Satisfação com o seu desempenho na empresa



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Durante o questionário, ao analisar as respostas obtidas, foi observada uma tendência marcante na satisfação dos participantes com o papel que desempenham em suas vidas profissionais. Sendo que 4 (80%) líderes afirmaram estar satisfeito com o papel que exercem em suas respectivas carreiras. Essa maioria esmagadora reflete uma tendência positiva no que diz respeito à satisfação profissional entre os participantes. Contudo, 1 (20%) pessoa indicou estar satisfeito com seu papel profissional as vezes. Essa minoria, embora menor em número, nos chama a atenção para a complexidade das experiências individuais.

Gráfico 23: Vivencia de conflitos



Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

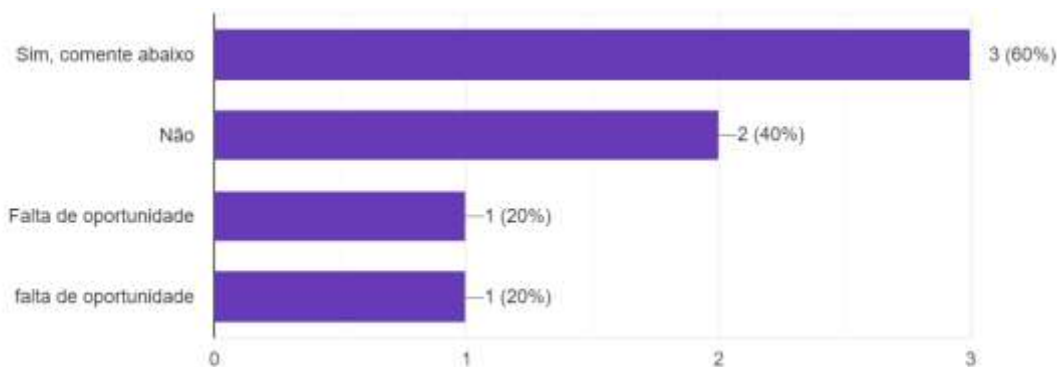
Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

O Gráfico 23, mostra que todos os 5 líderes, ou seja, 100% deles, afirmam ter vivenciado conflitos nas empresas que trabalham. Além disso, na opção de justificativa, 3 (30%) pessoas responderam que o motivo era a falta de comunicação.

Seguindo os relatos visto acima, Silva e Silva (2016), observaram que conflitos frequentemente têm origem em questões de comunicação, discrepâncias em estilos linguísticos e choques de ideias. Um exemplo clássico ocorre quando alguns indivíduos não permitem que outros contribuam com recursos para melhorar uma situação ou quando informações e conhecimentos cruciais não são compartilhados igualmente entre todos.

Para abordar essas situações de maneira eficaz, os gestores podem buscar soluções funcionais que incentivem a interação mais efetiva entre seus colaboradores.

Gráfico 24: Conflitos atrapalhando o desempenho profissional

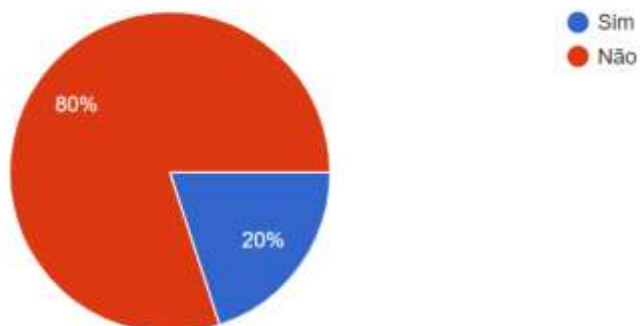


Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Diante do Gráfico 24, que é questionado se em algum momento sentiram que os conflitos pessoais atrapalharam seu desempenho profissional, é possível ver 3 (60%) dos participantes que é a maioria, afirmaram que sentiram que foram atrapalhados, Enquanto isso, 2 (40%) líderes salientam que não foram afetados em seu desempenho profissional. Estava aberto uma opção, para justificarem a resposta “sim” e foi escrito por 2 (40%) pessoas que sentiram que tiveram falta de oportunidade por conta dos conflitos pessoais.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

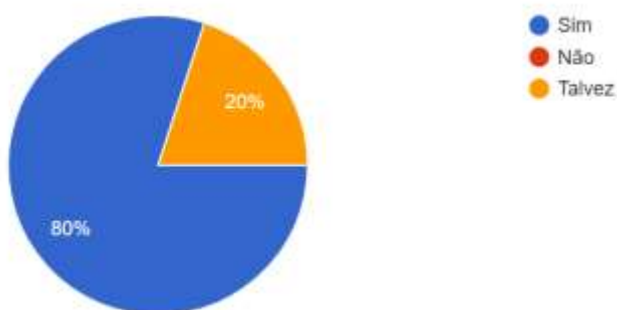
Gráfico 25: Familiares no ambiente de trabalho



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Segundo Gráfico 25, 4 (80%) afirmaram que não tem familiares em seu ambiente de trabalho. Enquanto isso, a minoria mostrada em 20% que foi 1 pessoa disse ter um familiar no ambiente de trabalho.

Gráfico 26: Apto para lidar com membros da família no trabalho

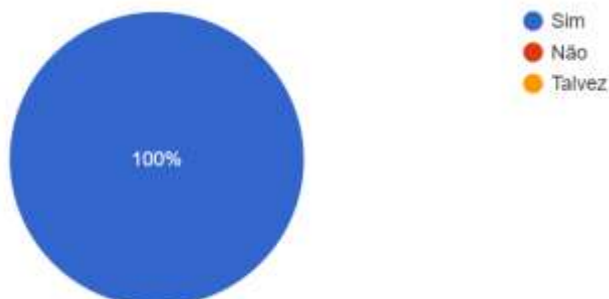


Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Observando o Gráfico 26, quando perguntando se estariam aptos a trabalhar com outros membros de sua família no mesmo ambiente de trabalho, foi obtido os seguintes resultados: 4 (80%) pessoas, a maioria salientaram estar apta a trabalhar com membros da sua própria familiar. Porém, 1 (20%) pessoa disse que não está apta a trabalhar com membros de sua família.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

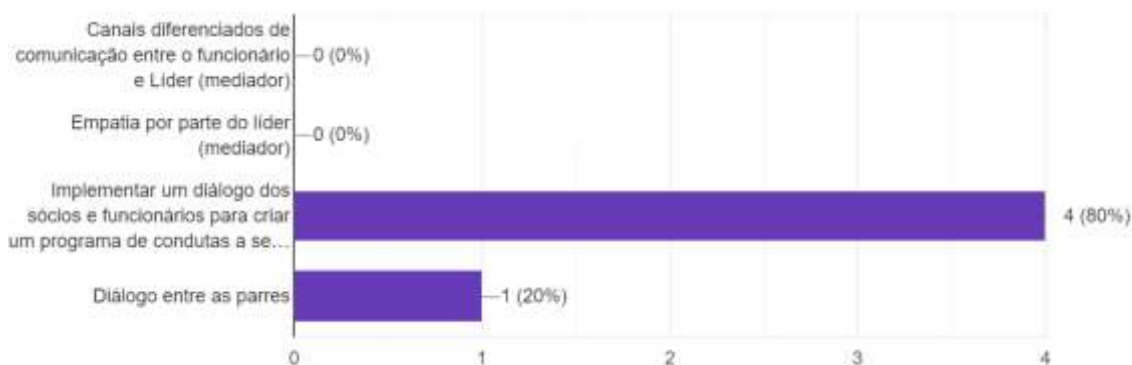
Gráfico 27: Apto para lidar com idades diferentes dentro da empresa



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

O Gráfico 27, mostra que 100% dos líderes, que corresponde a 5 pessoas, acreditam estar aptas a lider com pessoas de diferentes idades dentro da empresa que trabalham.

Gráfico 28: Método eficaz de mediar conflitos



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

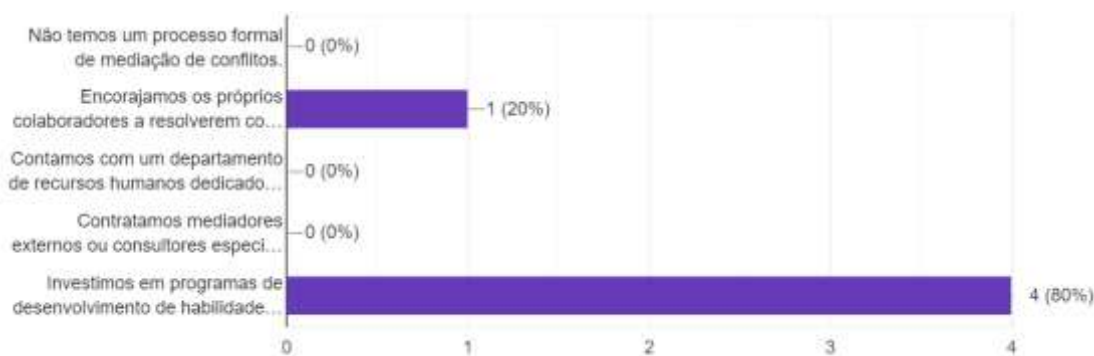
Observando o Gráfico 28 acima, ao abordar a maneira mais eficaz de mediar conflitos na empresa por parte dos líderes, a maioria dos entrevistados, 4 (80%) líderes destacaram que a implementação de um diálogo entre sócios e funcionários para criar um programa de condutas a serem seguidos é a abordagem preferida. Por outro lado, 1 (20%)

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

entrevistado mencionou que o diálogo entre as partes envolvidas é a maneira mais eficaz de mediar conflitos.

Diante disso, na visão dos líderes, a implementação de um diálogo dos sócios e funcionários para criar um programa de condutas para serem seguidas, visando combater os conflitos dentro da empresa, seguem exatamente os dados obtidos no estudo de Machado, Rodrigues e Oliveira (2021), que vai facilitar a comunicação entre os líderes e colaboradores indo em direção com a melhoria da organização, melhorando o desempenho da gestão de negócios, que futuramente vai acabar ajudando no crescimento da empresa de forma financeira e um clima organizacional estável.

Gráfico 29: Abordagem para mediar conflitos

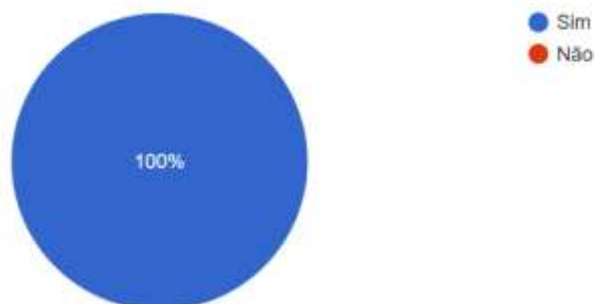


Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Baseado nos dados do Gráfico 29, quando questionados sobre sua abordagem favorita para mediar conflitos na empresa, a maioria dos líderes, 4 (80%) indicaram que preferem investir em programas de desenvolvimento de habilidades de comunicação e resolução de conflitos para os colaboradores como sua abordagem favorita. Por outro lado, 1 (20%) líder escolheu a opção de encorajar os próprios colaboradores a resolverem conflitos entre si como sua abordagem favorita.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

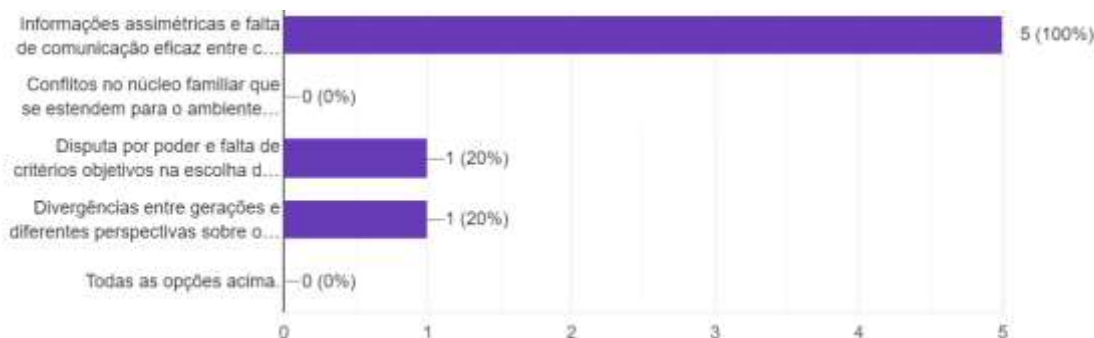
Gráfico 30: Respeito pela posição de liderança



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

Como observado no Gráfico 30, foi perguntado se eles acreditam se há um relação de respeito pela posição de liderança por parte dos funcionários, todos os 5 respondentes afirmaram que sim, resultando nos 100% da amostra obtida.

Gráfico 31: Principais causas de conflitos



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

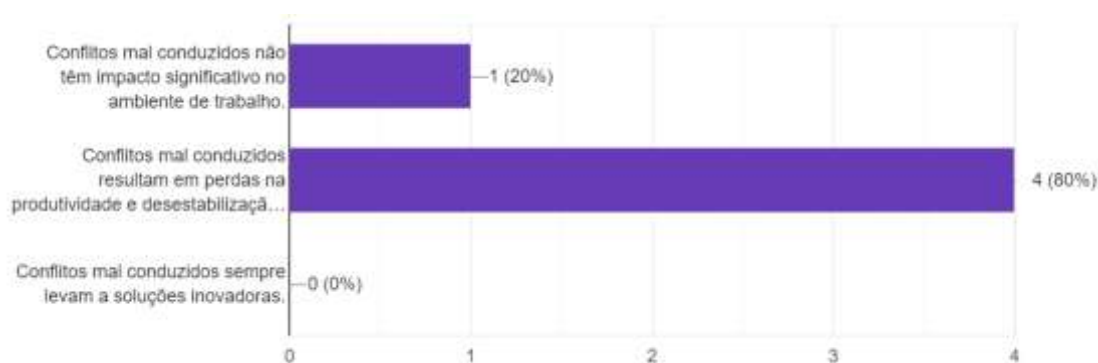
O Gráfico 31, em que é perguntado sobre as principais causas de conflitos gerados na empresa, todos os 5 (100%) líderes escolheram a opção que enfatiza que as informações assimétricas e falta de comunicação eficaz entre colaboradores, são a principal causa de conflitos dentro das empresas. Além disso, foi obtido 2 (40%) respostas que indicam que outras principais causas são: Disputa por poder e falta de critérios objetivos na escolha de líderes e divergências entre gerações e diferentes perspectivas sobre o negócio.

Tais dados, convergem com o argumento do SEBRAE (2021) que quando as

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

informações chegam desalinhadas, gerando assim uma comunicação ineficaz, como um lado tem certas informações como dados, relatórios e outras questões da empresa, e a outra parte não tem acesso, acabando gerando um clima de falta de segurança entre os relacionamentos dos funcionários, como se tivesse sido rebaixado por esse motivo não teria acesso a certas informações.

Gráfico 32: Consequências de conflitos mal conduzidos



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado no Google Forms, 2023

No Gráfico 32, foi questionado quais seriam as principais consequências negativas que impactaria o ambiente de trabalho durante uma mediação mal conduzida, os resultados obtidos foram os seguinte: A maioria, 80% correspondente a 4 pessoas, escolheram a opção que fala que os conflitos mal conduzidos resultam em perdas na produtividade e desestabilização do clima organizacional. Enquanto isso, 1 (20%) pessoa escolheu a opção que fala que os conflitos mal conduzidos não têm impacto significativo no ambiente de trabalho. Assim, contrariando os outros líderes que afirmaram que os conflitos mal conduzidos atrapalham o ambiente de trabalhando, por exemplo, a perca de produtividade.

Essa escolha feita pelos líderes durante esse questionário, mostra que o pensamento de Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017) está correta, esses autores dizem que os conflitos mal conduzidos geram consequências negativas no ambiente de trabalho, podendo resultar em perdas como produtividade, desestabilização do clima organizacional.

Diante dos argumentos dos autores Ribeiro, Oliveira e Andradr (2017), os

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

conflitos são uma oportunidade de crescimento, porém, quando mal gerenciados, a liderança perde a chance de tornar os problemas em soluções. Assim, complementa o argumento acima o site Aspectum (2023), que quando os conflitos são mal gerenciados, tem grande chance de viverem confusões, frustrações e ao baixo moral acarretando em um desempenho profissional ruim e longe do sucesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi analisar a importância da gestão de conflitos em empresas familiares, tanto para a empresa quanto para seus funcionários. Para alcançar esse objetivo, conduzimos um levantamento conceitual e realizamos uma pesquisa por meio de questionários enviados a funcionários e líderes de diversas empresas de diferentes setores.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a maioria dos participantes vivenciou conflitos no ambiente de trabalho, afetando negativamente seu desempenho profissional. Isso está de acordo com as principais consequências de conflitos mal gerenciados, conforme relatado pelos líderes. Além disso, metade dos funcionários consideram que talvez não sejam adequados para trabalhar com familiares no mesmo ambiente, enquanto os líderes não veem problema nisso.

A descoberta principal das causas de conflitos nessas empresas foi a falta de comunicação eficaz, resultando em informações assimétricas. Isso levou a uma redução na produtividade e a um ambiente de trabalho instável, prejudicando a saúde mental dos funcionários ao longo do tempo. A maioria dos funcionários não relatou a existência de um processo formal de mediação de conflitos, mas concordou com a ideia de implementar um programa de conduta que permita o diálogo entre colaboradores e líderes/sócios. A maioria dos líderes também apoiou a ideia desse programa.

Para pesquisas futuras, sugerimos uma análise mais aprofundada de métodos de mediação de conflitos específicos eficazes em empresas familiares, juntamente com estudos de casos que exemplifiquem a implementação bem-sucedida da mediação nesse contexto. Além disso, explorar as influências das dinâmicas culturais e emocionais nas empresas familiares pode contribuir para uma compreensão mais completa desse campo.

REFERÊNCIAS

ASPECTUM. Exemplos reais de desafios de liderança. Disponível em <https://aspectum.com.br/blog/desafios-de-lideranca>. Acesso em 29 de maio de 2023.

BAPTISTA, J. P. **Mediação como instrumento efetivo de resolução de conflitos empresariais**. Orientador: Marcelo Cândido de Azevedo. Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior de tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 42p., 2022. Disponível em https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/12369/1/1S2022_Josu%c3%a9%20Pedro%20Baptista_OD1319.pdf. Acesso em 26 jun. 2023.

BARRETO, M.G.P.; BARRETO, E.F. A mediação como instrumento para resolução de conflitos nas empresas familiares. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 7, n. 2, p. 149-149, 2014. Acesso em <https://periodicos.ufba.br/index.php/rebap/article/view/15618/10732>. Acesso em 12 out. 2023.

BASTOS, S.A.R.; et al. **Resolução de conflitos para representantes de empresas**. Oliveira, I.L.G. (Org.). Brasília: Fundação Universidade de Brasília, 160p., 2014.

BONILHA, A.F; ISOLDI, A.L. **Mediação em empresas familiares**: mecanismo eficaz para gestão de impasses. In: **PRADO, R.N** (coord.) Aspectos Relevante da Empresa Familiar e da Família Empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório. São Paulo: Saraiva, 257p., 2018.

BRITO, A.P.; OLIVEIRA, G.S.; SILVA, B.A. A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação. Disponível em <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2354>. Acesso em 4 de set. 2023

CABRAL, L.A. **Mediação de conflitos: instrumento de pacificação social**. Orientador: Patrícia Santos Costas. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Sistemas de Justiça: conciliação, mediação e justiça restaurativa, da Universidade do Sul de Santa Catarina, 18p., 2021. Disponível em https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/15293/2/ARTIGO_FINAL_LILIAN_CABRAL.pdf. Acesso em 26 jun. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 416p., 2004.
CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 515p., 2004.

COSTA, M.M.V. A importância da Mediação para a Resolução dos Conflitos Familiaristas. Disponível em <https://ibdfam.org.br/artigos/1935/A+Import%C3%A2ncia+da+Media%C3%A7%C3>

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

A3o+para+a+Resolu%C3%A7%C3%A3o+dos+Conflitos+Familiaristas. Acesso em 29 de maio de 2023.

GABBAY; D.M. **Mediação empresarial em números:** onde estamos e para onde vamos. Disponível em <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/mediacao-empresarial-em-numeros-onde-estamos-e-para-onde-vamos-20042018>>. Acesso em 27 jun. 2023.

GARBELINI, V.M.P. **Negociação e conflitos.** Curitiba: Editora Intersaberes, 204p., 2016.

GONÇALVES, A.V.S.; MELLO, G.R.R.; LORENTZ, J.T. **Conflitos após a morte:** a mediação aplicada ao direito das sucessões. Belo Horizonte: Del Rey, 156p., 2019.

GONÇALVES, A. L. F. **Mediação e arbitragem empresarial:** alternativas de resolução extrajudicial de conflitos comerciais no Brasil. Disponível em <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/1311/1193>. Acesso em 29 de jun. 2023.

GONÇALVES, R.I. **Respeito nas relações de trabalho.** Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA – Assis, 36p., 2013. Disponível em <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260867.pdf>. 36p. Acesso em 12 out. 2023.

GREENHAUS, J.H. Innovations in the study of the work-family interface: introduction to the special section. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 81, n. 3, p. 343-348, 2008. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey-Greenhaus/publication/229698210_Innovations_in_the_study_of_the_work-family_interface_Introduction_to_the_Special_Section/links/5b0bf9ebaca2725783eb22db/Innovations-in-the-study-of-the-work-family-interface-Introduction-to-the-Special-Section.pdf. Acesso em 12 out. 2023.

GUIMARÃES, L.A.M.; FREIRE, H.B. Sobre o estresse ocupacional e suas repercussões na saúde. In: **GUIMARÃES, LILIANA A. M.; GRUBITS, SONIA (ORGS). SÉRIE SAÚDE MENTAL E TRABALHO.** São Paulo: Casa do Psicólogo, v. 2, p. 29-54, 2004.

HASHIMOTO, M. **Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior.** Orientador: Tales Andreassi. Tese (Doutorado). Departamento de Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo-Fundação Getúlio Vargas, 363p., 2009. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4552>. Acesso em 12 out. 2023.

LEVI, L. Definiciones y aspectos teóricos de la salud en relación con el trabajo. In: **LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON**

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

LA SALUD. Geneva: Organización Mundial de la Salud, p. 9-14, 1988.

MACHADO, B. B.; RODRIGUES, H. G.; OLIVEIRA, M. F. A mediação como método de resolução de conflitos em empresas familiares: relato de uma intervenção em uma pequena empresa industrial. **Revista Capital Científico**, v.19, n.3, p.03-11, 2021.

Disponível em

<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/6552/pdf>. Acesso em 24 de maio de 2023.

MORAIS, L.B.; SPENGLER, F.M. **Mediação e Arbitragem – Alternativas à Jurisdição**. 2.ed. Porto Alegre, Livraria do Advogado, 262p., 2008.

NASCIMENTO, E.M.; EL SAYED, K.M. **Administração de Conflitos**. Editora Gazeta do Povo/FAE, 1p.; 2002. Disponível em

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38871964/Negociacao-libre.pdf?1443057467=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D4_Administracao_de_Conflitos.pdf&Expires=1685400141&Signature=gNKUG3h0s9t6iD8DpKyct02Rn4Svr6YaTS-KVtxAMjxlyvFIkYoyTJzHn5~Hf~HYqSquOvnMKnDR2mH33rieJwJK3KhonUXIhNRzs~hOm2HV4O9eMTB0s9i5O14xi18c73m1-NWvlfemez7BLupwQ8PcRgcu6HMVrrjU1gQb51iIE~H2j~5rBODIHv645o2YZsogUp54C-JsRiyLiQ4QmeRToHrShesen70cjh9vkopNBU6eDcEoIF4ktOAbvyEMnfvMbhnrdQQD oqUOLDua7bFcSG9~qp5EWcHkQ-tNZRhQRycY55qwCLUAnmV~eZCmWg-B0k~Y9TMmKEfn-aoeQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em 22 de maio de 2023.

OLIVEIRA, R.H.C. **A importância da liderança nas situações de conflito nas organizações**. Orientador: Roberto Gerassi. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac, 27p., 2021. Disponível em <https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1739/1/Rennan%20Henrique%20Camelo%20Oliveira.pdf>. Acesso em 29 de maio de 2023.

POUTZIOURIS, P. The strategic orientation of owner-managers of small ventures: evidence from the UK small business economy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, v. 9, n. 5, p. 185-214, 2003.

PRODANOV, C.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 276p., 2013.

QUINN, R. E.; et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 448p., 2003.

RIBEIRO, A.F.G.; OLIVEIRA, L.C.; ANDRADE, C.C. Os Desafios da Liderança na Gestão de Conflitos. Disponível em https://web.archive.org/web/20180410140445id_/http://publicacoes.fatea.br/index.php/r

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

af/article/viewFile/1883/1395. Acesso em 29 de maio de 2023.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 560p., 2005.

SCHNEIDER, STARKE & RUPPEL ADVOGADOS. Conflitos Empresariais. Disponível em <https://www.ssradv.com.br/informativos/solucoes-de-conflitos-empresariais-como-resolver-fora-do-judiciario/#:~:text=Conflitos%20empresariais%20podem%20ser%20entendidos,interess%20de%20devedores%20e%20credores>. Acesso em 22 de maio de 2023.

SEBRAE. Guia sobre gestão de empresas familiares. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2023.

SEBRAE. **Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes**. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=do%20primeiro%20tipo,-,Como%20surtem%20os%20conflitos,entre%20os%20membros%20da%20fam%C3%ADlia>. Acesso em 15 de maio de 2023.

SEBRAE. Guia completo sobre a gestão de empresas familiares. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em 22 maio 2023.

SIGERIST, H.E. Historical background of industrial and occupational diseases. **Bulletin of the New York Academy of Medicine**, v. 12, n. 11, p. 597-609, 1936. Disponível em <https://europepmc.org/backend/ptpmcrender.fcgi?accid=PMC1965828&blobtype=pdf>. Acesso em 12 out. 2023.

SILVA, A.C.A.; SILVA, S.M.; **O conflito de gerações no ambiente organizacional**. Disponível em <http://hdl.handle.net/123456789/983>. Acesso em 12 out. 2023.

USSMAN, A.M. As empresas familiares: características e problemática. **Estudos de Gestão**, v. 3, n. 1, p. 19-26, 1996. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/9872/1/eg-amu-1996.pdf>. Acesso em 12 out. 2023.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: **VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M.** Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: editora FGV, 2004, 240p., 2023.

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

APÊNDICE A (Questionário enviado aos colaboradores)

- 1- Qual o seu nível de escolaridade?
- 2- Qual seu gênero?
- 3- Qual o segmento da empresa que você trabalha?
- 4- Você se autodeclara (etnia)?
- 5- Qual sua faixa etária?
- 6- Você se considera satisfeito com a atuação que exerce na empresa?
- 7- Você já vivenciou algum conflito dentro da empresa? Justifique
- 8- Você já sentiu que os conflitos pessoais atrapalharam seu desempenho profissional?
Justifique
- 9- Existem familiares que trabalham no seu ambiente de trabalho?
- 10- Você se considera apto para lidar com pessoas de sua família no ambiente de trabalho?
- 11- Você se considera apto para lidar com pessoas de diferentes idades dentro da organização?
- 12- Na sua opinião, qual a maneira mais eficaz de mediar um conflito dentro das empresas?
- 13- Como é mediado o conflito na empresa em que você atua?
- 14- Você acredita que há um a relação de respeito pela posição que exerce sendo funcionário?
- 15- Na sua visão, quais são as causas dos conflitos na empresa em que trabalha?
- 16- Como você descreveria seu estado mental atual durante o expediente?

Etec "Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz"

APÊNDICE B (Questionário enviado aos líderes)

- 1- Qual o seu nível de escolaridade?
- 2- Qual seu gênero?
- 3- Qual o segmento da empresa que você trabalha?
- 4- Você se autodeclara (etnia)?
- 5- Qual sua faixa etária?
- 6- Você se considera satisfeito com o papeç que você desempenha na empresa?
- 7- Você já vivenciou algum conflito dentro da empresa?
- 8- Você já sentiu que os conflitos pessoais prejudicaram seu desempenho profissional?
Justifique
- 9- Existem familiares que trabalham no seu ambiente de trabalho?
- 10- Você se considera apto para lidar com pessoas de sua famíliano ambeinte de trabalho?
- 11- Você se considera pato para lidar com pessoas de diferentes idades dentro da organização?
- 12- Na sua opinião, qual a maneira mais eficaz de mediar conflitos nas empresa?
- 13- Como líder da sua empresa, qual é a abordagem preferida para mediar conflitos entre os colaboradores
- 14- Você acredita que há uma relação de respeito pela sua posição de liderança por parte de seus funcionários?
- 15- Na sua visão, quaisa são as principais causas de conflitos na empresa que trabalha?
- 16- Como líder de uma empresa, quais são algumas das consequências negativas de conflitos mal conduzidos no ambiente de trabalho?