

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA
ENSINO MEDIO COM HABILITAÇÃO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS

Ana Luiza Ferreira Silva¹
Endrya Suzan da Silva Carioca²
Maria Eduarda Rodrigues Moreira³
Pedro Soares Mota⁴
Jéssica Moura Pruschinski⁵
Luciana Francisca Silva Ribeiro da Mota⁶

Resumo: O presente trabalho aborda a gestão de conflitos nas empresas como aspecto fundamental para o sucesso organizacional, especialmente quando se leva em consideração a dinâmica das relações de trabalho e as consequências de práticas inadequadas, como o acúmulo de funções. Destaca-se que tribunais trabalhistas têm reconhecido que o acúmulo de funções pode prejudicar o ambiente de trabalho, acarretando problemas como o aumento de custos, rescisão indireta ou ações judiciais, este cenário pode afetar diretamente a motivação, o rendimento e a qualidade das relações interpessoais dentro das empresas. Os conflitos internos, se não gerenciados adequadamente, podem resultar em queda na produtividade, aumento da rotatividade e prejuízos para a organização. Fatores como mudanças organizacionais, objetivos divergentes e diferenças culturais são algumas das fontes que contribuem para desentendimentos. Modelos de resolução de conflitos, devem ser escolhidas conforme o contexto e as necessidades da empresa. O objetivo é discutir os conflitos gerais que existem dentro de uma empresa e demonstrar formas de como podem ser resolvidos, sendo utilizados de pesquisa de campo (contato direto com uma empresa específica), a leitura e compreensão de artigos sobre a temática.

Palavras-chave: Conflito. Empresa. impacto.

¹ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. ana.silva5609@etec.sp.gov.br

² Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. endrya.carioca@etec.sp.gov.br

³ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. maria.moreira150@etec.sp.gov.br

⁴ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. pedro.mota17@etec.sp.gov.br

⁵ Pós Graduada em Gestão de Pessoas. Professor da Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. jessica.pruschinski@etec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), não aborda diretamente o tema do acúmulo de funções, mas o conjunto que regula o mundo do trabalho no Brasil. Contudo, a experiência dos tribunais do trabalho entende que essa situação é algo errado que, se provado, dá ao empregado o direito a um aumento salarial, à rescisão indireta ou a buscar seus direitos na justiça. O acúmulo de funções, pode gerar problemas nas empresas, afetando a motivação, o rendimento e o ambiente de trabalho.

Diante desse cenário, a gestão de conflitos nas empresas ganha importância, sendo um conjunto de métodos e práticas para identificar, mediar e resolver desentendimentos internos. Esses desentendimentos, mesmo sendo comuns e inevitáveis, podem impactar na produtividade da equipe, causar rotatividade de colaboradores, aumentar os gastos e prejudicar os resultados da empresa se não forem bem resolvidos.

A gestão de conflitos é, portanto, uma habilidade essencial para os departamentos, que devem agir de forma ativa para criar um ambiente bom e de colaboração. Para isso, é preciso entender o que causam os conflitos, como mudanças na empresa, falta de recursos, objetivos diferentes, funções pouco claras e diferenças culturais. Além disso, é importante conhecer as formas de resolução, como as de Kenneth W. Thomas e Ralph H. Kilmann (1974), que variam entre competição, colaboração, acordo, acomodação e concessão, dependendo da situação.

Além disso, a cultura da empresa tem um grande impacto na forma de lidar com os conflitos internos, visto que muitos não se resolvem por si só, necessitam de intervenção direta de gestão. Em empresas de estrutura familiar, os valores costumam ser mais informais e pessoais, enquanto nas multinacionais a diversidade cultural exige uma abordagem mais pensada e organizada. A capacidade do líder de reconhecer e mediar conflitos de forma justa afeta diretamente a permanência de bons colaboradores, a produtividade das equipes e a inovação da empresa.

A importância da gestão de conflitos nas empresas, entendendo o que os causa, como aparecem e as melhores formas de resolvê-los, com foco especial no papel dos líderes e nos efeitos que esses conflitos podem ter tanto para os colaboradores quanto para o sucesso da empresa.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O que é gestão de conflitos nas empresas

A gestão de conflitos é formada de processos feitos para manter um ambiente organizacional de respeito e harmonia entre os colaboradores. Entre as empresas e seus setores, pode-se haver divergências entre pontos de vista, muitas vezes em partes específicas da empresa.

A diversidade de ideias em certos fatores é benéfica, já que os diferentes modos de entender situações podem ajudar a ampliar o planejamento de setores com diferentes ideias e antecipar-se a diversos modelos de problemas.

Esse processo foi criado para trazer soluções e melhorar o resultado dentro das empresas. Além de incluir práticas de liderança que são primordiais.

Portanto, o conhecimento é referente à sua área de atuação, todo profissional também precisa adotar uma postura que garanta na sua rotina um bom desenvolvimento nas atividades no departamento. Mas mesmo assim, é inevitável que divergências apareçam.

Por isso as técnicas existem, para ajudar e garantir que elas não sejam influenciadas negativamente a produtividade e o ambiente. Desse jeito, fazendo com que a diversidade de opiniões e pontos de vista sejam benéficas para a equipe e para a empresa.

2.2 Qual a razão da gestão de conflitos nas empresas

A gestão de conflitos aborda muitas estratégias que podem impedir que as divergências de ideias causem impactos na produtividade de uma equipe. Elas bem implementadas garantem pontos de vistas diferentes a exposição de cenários de respeito, assim não permitindo que influencie no relacionamento entre os participantes da equipe.

O ambiente de trabalho sem esse processo pode se tornar desagradável, impactando diretamente nos resultados do setor. Já que com um colaborador sem motivação necessária ele não usara seu potencial máximo a favor da empresa. Além disso, uma empresa com um ambiente sem gestão de conflitos resulta em uma maior rotatividade de colaboradores.

Nas empresas, muitas pessoas transitam em novas oportunidades de emprego para garantir um melhor ambiente de trabalho, enquanto outras são desligadas por terem maus resultados ou condutas inadequadas. Em vista disso, ocorrem demissões, admissões e processos seletivos, além da necessidade constante de treinar os novos integrantes da equipe e a gestão de conflitos se mostra de extrema importância para melhorar os resultados e evitar despesas de uma empresa ou de um setor.

2.3 Como Funciona a Gestão de Conflitos

A gestão de conflitos funciona como um processo com diferentes formas de lidar com as divergências. Em um primeiro momento, algumas pessoas preferem evitar o conflito, adiando a conversa e fingindo que nada está acontecendo. Outras optam por amaciar a situação, tentando manter a harmonia sem enfrentar o problema de fato.

Há também casos em que alguém simplesmente impõe uma solução, usando sua autoridade para decidir sem considerar a opinião dos demais — o que pode gerar insatisfação. Um caminho mais equilibrado é a negociação, onde todos cedem um pouco para chegar a um acordo.

Por fim, a forma mais eficaz é a integração. Nela, todos os envolvidos participam ativamente na construção da solução, em um ambiente aberto ao diálogo. Isso ajuda a resolver o conflito de forma mais profunda e evita que ele volte a acontecer.

A gestão de conflitos valoriza especialmente a negociação e, principalmente, a integração porque são essas abordagens que fortalecem as relações e criam um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo.

O código de ética é um conjunto de normas que visa organização, clareza e respeito dentro da empresa, onde são estabelecidas condutas corretas para se ter dentro da empresa. Ele serve como um guia para garantir que as ações da empresa estejam alinhadas com seus valores e objetivos, promovendo um ambiente de trabalho ético e transparente.

O código de ética irá abordar temas como os valores e princípios, comportamentos dos colaboradores, conformidade legal e regulatória e procedimentos de denúncias. Os canais de denúncia é um meio do colaborador relatar seus problemas dentro da empresa de forma anônima, os canais são gerenciados ou por terceiros ou pela própria empresa.

Canais de denúncia são ferramentas para relatar irregularidades, promovendo um ambiente de trabalho ético e transparente. Esses canais podem ser internos, gerenciados pela própria empresa, ou externos, utilizando serviços especializados. A lei 14.457/22 exige que empresas com CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio) implementem um canal de denúncias.

2.4 Quais os estilos de gestão de conflitos

Os estilos de gestão de conflitos mostram como cada pessoa tende a lidar com situações de divergência dentro das empresas. De acordo com o método Thomas-Kilmann(1974), existem cinco estilos principais, e cada um pode ser mais adequado dependendo do contexto.

O estilo de competição é quando a pessoa busca impor sua vontade, priorizando seus próprios interesses, mesmo que isso signifique ignorar as necessidades do outro. É comum em ambientes mais hierárquicos, onde quem tem mais poder acaba decidindo. Já a colaboração é o oposto: busca-se uma solução que atenda aos dois lados. É um estilo que valoriza o diálogo, a escuta e a construção conjunta da melhor saída para todos.

A conciliação representa um meio-termo. Nesse caso, cada parte cede um pouco para que se chegue a um acordo possível. Ninguém ganha tudo, mas todos ganham alguma coisa. Já na acomodação, a pessoa escolhe não enfrentar o conflito, muitas vezes para evitar desgaste ou por entender que o assunto não vale a discussão naquele momento. Por fim, a concessão ocorre quando alguém abre mão totalmente de seus próprios interesses para priorizar os do outro lado.

Embora pareça que alguns estilos sejam melhores que outros, todos podem ser úteis em determinadas situações. A competição, por exemplo, pode ser necessária em decisões urgentes. A concessão pode ser estratégica quando se quer preservar a relação ou ganhar força para um momento mais importante. E, às vezes, acomodar é simplesmente a escolha mais prática. No entanto, sempre que possível, colaboração e conciliação tendem a gerar soluções mais equilibradas e sustentáveis.

Mais do que escolher um estilo fixo, o ideal é saber avaliar cada situação e adaptar a forma de agir. Ter essa consciência é essencial para lidar com conflitos de forma mais inteligente e construtiva.

2.5 Gestão de conflitos e sua importância nas empresas.

A gestão de conflitos busca resolver todos os conflitos de uma empresa da forma mais rápida e eficaz, sendo assim não gerando maiores conflitos seja entre colaboradores ou colaborador com a empresa, e por sua função dentro de uma empresa acaba se tornando essencial.

“De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das empresas, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, etc.”

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

A gestão de conflitos é um processo e, como tal, envolve diferentes etapas, que podem ser classificadas de diferentes formas. A evitação envolve tanto ações preventivas quanto a fuga do conflito em si, desacelerando seu reconhecimento e, conseqüentemente, a possibilidade de resolução. Já o ato de amaciar representa uma forma provisória de escape, baseada na negação do conflito por meio de tentativas de apaziguamento superficial.

A estratégia de imposição refere-se à adoção de uma solução unilateral, normalmente sustentada pela autoridade de uma liderança ou de uma das partes envolvidas, desconsiderando a escuta e a participação dos demais. Em contrapartida, a negociação busca um equilíbrio, permitindo que todas as partes envolvidas cedam parcialmente para alcançar uma resolução mútua.

Por fim, a integração propõe um ambiente colaborativo, no qual diferentes pontos de vista são acolhidos e estimulados, promovendo o diálogo e o confronto construtivo das ideias. Essa abordagem visa não apenas solucionar o conflito atual, mas também prevenir sua recorrência, fortalecendo as relações interpessoais e institucionais. A gestão de conflitos utiliza as duas últimas opções, priorizando a integração como o melhor formato para a manutenção de relações saudáveis no trabalho.

Ao trabalhar em conjunto, todos os envolvidos tomam consciência de sua responsabilidade para a construção do clima organizacional, além de constatar que as melhores soluções nascem de uma combinação entre diferentes pontos de vista.

2.6 Qual o Papel do Líder Na Gestão de Conflitos

Quando se há um líder com conhecimento de liderança, o diálogo é usado para todas as resoluções e há certa tendência de não haver conflitos, porém quando ocorrem são resolvidos de forma eficaz, não tornando a empresa um ambiente tóxico, onde há um clima ruim e o colaborador se torna prejudicado.

“O líder deve entender que resolver um conflito não é só uma questão de descobrir o que é certo ou o que é errado. Mais do que isso, gestão de conflitos é uma questão de foco no resultado, ajuste de métodos e processos, que no fim contribuem para a evolução da sua empresa.” (Araújo, 2024)

Assim, um líder deve tomar a frente pela implantação de uma dinâmica de gerenciamento das divergências, impedindo que elas tomem proporções grandes. Sempre que perceber embates em potencial, cabe ao gestor antecipar as medidas de controle, avaliação e colaboração na busca por um desfecho benéfico para todos.

Caso contrário, ele terá de lidar com confrontos mais profundos, levados para o lado pessoal e, por isso, mais complexos de se resolver. Ou poderá fingir que as desavenças não existem, permitindo que o trabalho de toda a equipe seja afetado por um clima pesado e sem espaço para o desenvolvimento em conjunto.

Escolhendo esse caminho, também ficará difícil reter talentos, construir um ambiente de cooperação e inovação, com altas chances de enfrentar taxas de rotatividade elevadas.

Então, é responsabilidade do líder agir como um mediador eficiente, que não tome partido e forneça o auxílio necessário para que os envolvidos no conflito cheguem a uma conclusão válida.

2.7 A influência da cultura da empresa diante dos conflitos.

A cultura da empresa está totalmente ligada aos conflitos, pois geralmente quando a empresa é de cultura familiar, a resolução ou é mais simples ou pode acabar gerando mágoas dentro da questão familiar. Diferente de uma empresa de cultura organizacional de uma nacional ou multinacional, visto que pode até haver angústia do colaborador, mas ele dificilmente irá sair apenas por esse motivo e continuará sendo dentro da empresa.

Lidar com conflitos em empresas familiares requer uma abordagem sensível e estratégica, considerando a complexidade das relações familiares e empresariais.

É essencial estabelecer canais eficazes de comunicação e adotar práticas que promovam a transparência, a resolução construtiva de conflitos e a harmonia entre os membros da família e os colaboradores da empresa. Uma abordagem proativa para lidar com conflitos em empresas familiares envolve a criação de um ambiente aberto e inclusivo, onde os membros da família e os colaboradores se sintam encorajados a expressar suas preocupações, ideias e perspectivas.

Além disso, a implementação de processos formais para a resolução de conflitos, como a mediação ou a criação de um conselho consultivo, pode oferecer estruturas para lidar com desentendimentos de forma imparcial e construtiva. A definição clara de papéis, responsabilidades e processos decisórios é fundamental para mitigar conflitos em empresas familiares. Estabelecer diretrizes claras para a sucessão, a governança corporativa e a gestão de conflitos podem ajudar a evitar mal-entendidos e ambiguidades que frequentemente levam a desavenças.

Ademais, a busca por orientação externa, como consultoria especializada em empresas familiares, pode oferecer insights valiosos e ajudar a implementar práticas de gestão eficazes.

A promoção de uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, na colaboração e na valorização das contribuições individuais pode contribuir significativamente para a prevenção e a resolução de conflitos em empresas familiares.

2.7.1 Políticas Internas como Ferramenta de Prevenção de Conflitos.

As políticas internas exercem papel fundamental na gestão de conflitos. Ao estabelecer regras claras de conduta, comunicação e tomada de decisões, elas reduzem ambiguidades e evitam mal-entendidos entre colaboradores e setores, conhecido como código de ética (Oliveira, 2020).

Conflitos surgem perante a falta de alinhamento entre expectativas individuais e normas da empresa. Nesse sentido, políticas bem estruturadas — como códigos de ética, normas de convivência, regulamentos internos e protocolos de comunicação — servem como guias objetivos, promovendo maior coesão e previsibilidade nas relações profissionais (Souza & Lima, 2022).

Além disso, autores como Herzberg (1959) destacam que políticas internas atua como fator essencial, cuja ausência pode causar insatisfação e gerar conflitos.

As empresas tendem a adotar políticas internas como forma de padronizar práticas e reduzir atritos internos.

Portanto, investir e sempre estar em atualização das políticas internas é uma peça-chave para uma gestão de conflitos eficaz, pois oferece diversas vantagens para a mediação e a prevenção de tensões no ambiente de trabalho.

2.8 O que diz a CLT sobre os conflitos

A CLT (Consolidação das leis do Trabalho) não fala nada diretamente sobre os conflitos dentro da empresa, porém, a jurisprudência assegura o colaborador alguns direitos diante de conflitos se ele estiver fazendo algo que não pertence a ele.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) não trata diretamente do acúmulo de função, mas a jurisprudência trabalhista reconhece o direito a reajuste salarial ou rescisão com direitos garantidos caso a situação seja comprovada.

Diante disso, os trabalhadores nesse tipo de situação têm os seguintes direitos:

- Acréscimo salarial: se houver acúmulo de função, o empregado pode solicitar um aumento proporcional às novas responsabilidades;
- Pedido de rescisão indireta: se a empresa não resolver a situação, o trabalhador pode pedir demissão sem perder seus direitos trabalhistas;
- Ação judicial: caso a empresa se recuse a regularizar a situação, o trabalhador pode recorrer à Justiça do Trabalho com ajuda de um advogado.

3 PRINCIPAIS CAUSAS DE CONFLITOS NAS EMPRESAS.

As empresas são compostas por diferentes grupos de pessoas que trabalham diariamente, e por esse motivo os conflitos são inevitáveis e podem se manifestar das mais variadas formas. Uma das causas mais frequentes é a rivalidade entre os setores sobre objetivos, como por exemplo, se um determinado setor está proposto a reduzir o custo de produção afim de melhorar a economia da empresa, mas um setor distinto tem como objetivo elevar ou manter a qualidade, há um confronto entre as duas partes, causando descontentamento em toda a empresa. A distribuição de recursos é outro motivo de briga, já que eles competem entre si para conseguirem o dinheiro e cumprirem suas metas.

Os embates não ocorrem unicamente entre os diferentes setores, mas também dentro deles. Fruto diretamente da má gestão empresarial, os colaboradores se tornam estressados pelo ambiente de trabalho. O chefe que sempre grita, desvaloriza,

não fornece orientações precisas, favorece apenas um indivíduo pelo trabalho feito em equipe, e trata seus subordinados como descartáveis gera um péssimo clima organizacional. Nesses momentos, é missão do gestor se atentar a todos os detalhes. A falta de organização, prazos muito curtos e até mesmo mudanças de cenários como a mudança da equipe de direção contribui para o surgimento de novos conflitos.

Sendo assim, as divergências podem ser de ordem pessoal, interpessoal ou organizacional. Quando determinado indivíduo está frustrado ou aborrecido, caracteriza-se como ordem pessoal, o problema reside na situação ser escalonada rapidamente para uma divergência interpessoal, ou seja, se torna um impasse para todos. Em contraste com os conflitos de ordem organizacional, visto que a responsabilidade recai na empresa e na sua administração, como seus processos e rotinas.

As empresas precisam se manter competitivas para garantir sua saúde financeira, o que exige constantes mudanças estruturais, tecnológicas e comportamentais que muitas vezes geram insatisfação e medo entre os colaboradores, desencadeando conflitos. A redução de recursos, como demissões e cortes de custos, sobrecarrega os colaboradores remanescentes e aumenta a pressão por produtividade, agravando os atritos. Além disso, divergências entre departamentos surgem frequentemente devido ao desalinhamento de metas e à comunicação deficiente. A falta de clareza sobre funções e expectativas cria insegurança e irritabilidade, enquanto a interdependência intensa entre equipes pode intensificar os conflitos. Por fim, uma cultura organizacional predatória, que tolera comportamentos tóxicos como assédio e discriminação, contribui para um ambiente hostil e conflitos mais frequentes.

3.1 Quais são os tipos e formas de administrar conflitos

Os conflitos fazem parte da convivência humana e podem costumam ser classificados em quatro tipos principais: intrapessoal, interpessoal, intragrupal e intergruparal.

O conflito intrapessoal afeta uma única pessoa. Ele surge quando alguém se vê diante de dúvidas, escolhas difíceis ou sentimentos contraditórios. É uma forma de conflito interno que pode causar insegurança ou indecisão, porque envolve valores, desejos e pensamentos que nem sempre estão em sintonia.

O conflito interpessoal, por sua vez, envolve duas ou mais pessoas. Ele se manifesta quando há diferenças de opinião, de comportamento ou de interesses. É comum em ambientes como o trabalho, a escola ou até dentro de casa, quando as pessoas pensam ou agem de formas diferentes e isso gera atrito.

Já o conflito intragrupal aparece dentro de um mesmo grupo, quando os próprios integrantes têm ideias ou posicionamentos diferentes sobre algum assunto. Um exemplo simples seria a escolha dos procedimentos de um projeto, quais pessoas poderiam executar certas etapas, etc.

O conflito intergrupual acontece entre dois ou mais grupos distintos. Isso costuma acontecer quando os objetivos ou interesses desses grupos entram em choque. Um exemplo claro são as rivalidades entre torcidas organizadas de times de futebol, que muitas vezes ultrapassam os limites do esporte e acabam gerando confrontos violentos entre os torcedores ou até com a polícia.

Para lidar com esses conflitos, existem cinco formas principais de abordagem: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração. Cada uma delas pode funcionar melhor em determinadas situações. Não existe um único jeito certo de resolver um conflito, porque tudo depende do contexto, das pessoas envolvidas e do que se busca com a solução.

4 PESQUISA DE CAMPO

Para o entendimento e compreensão da gestão de conflitos conduzida dentro da empresa de modo prático, foi realizada uma entrevista com a Gestora de Recursos Humanos de uma empresa localizada na cidade de Guaratinguetá/SP. A entrevista ocorreu através de gravação de voz e sua respectiva transcrição, as nove perguntas foram incorporadas de forma contínua, com o objetivo principal de identificar estilos de gestão adquiridos pela empresa frente a conflitos internos e externos, além de as adversidades enfrentadas por tal setor.

Quando questionada sobre os principais tipos de conflitos enfrentados e as metodologias utilizadas para resolvê-los, a profissional destacou que os casos mais recorrentes envolvem questões relacionadas a transporte, restaurante e benefícios. Cada situação é tratada individualmente, já que, segundo ela, “os conflitos nunca têm a mesma nuance”. A resolução ocorre por meio de diálogo e busca de alternativas que atendam ao maior número de pessoas envolvidas.

Em relação a como a cultura organizacional influencia o tratamento dos conflitos, foi ressaltado que a empresa possui uma cultura familiar e tradicional. Isso faz com que muitos colaboradores optem por resolver os problemas internamente e de maneira informal, o que pode agravar os conflitos antes de chegarem ao RH. Essa informalidade também gera falhas de comunicação entre líderes e equipes, apontadas como um dos maiores desafios na gestão de pessoas.

Sobre os desafios enfrentados pelo RH na mediação de conflitos, a entrevistada reforçou que a principal dificuldade está na comunicação, tanto entre colaboradores quanto entre gestores e liderados.

Acerca das iniciativas e treinamentos voltados à prevenção de conflitos, foi informado que existe um programa de liderança destinado aos gestores e supervisores, com foco em comunicação e gestão de pessoas. Entretanto, não há programas voltados a todos os colaboradores, o que limita a disseminação das boas práticas de convivência.

Quando questionada sobre a existência de métricas para avaliar a resolução dos conflitos, explicou que o RH não possui indicadores próprios, mas a empresa conta com um canal de denúncias terceirizado, utilizado quando os casos atingem maior gravidade. Esse canal realiza a mediação e o controle das ocorrências mais sérias.

Em relação às competências necessárias aos profissionais de RH para lidar com conflitos, a entrevistada destacou a importância da boa comunicação, paciência e equilíbrio emocional. Segundo ela, esses atributos são essenciais para manter a postura adequada diante de situações delicadas, como desligamentos e desentendimentos entre colaboradores.

Por fim, ao ser questionada se o sucesso na gestão de conflitos pode melhorar o ambiente corporativo, foi afirmado que destacando uma boa condução de conflitos o clima organizacional é fortalecido a confiança entre as equipes e evita que pequenos problemas se transformem em tensões maiores.

De acordo com as informações retiradas da entrevista entende-se que a competência mais relevante para a gestão de conflitos dentro do RH engloba comunicação e empatia. O ambiente de trabalho é extremamente influenciado pelo clima organizacional entre os setores da empresa. O RH tem o papel de oferecer o suporte necessário aos colaboradores e líderes, mesmo que não tenha autonomia total sobre todas as decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de conflitos é fundamental para o bom funcionamento de toda empresa, independentemente de sua cultura organizacional. Com o auxílio das pesquisas bibliográficas e da pesquisa de campo foi apresentado que os conflitos empresariais geralmente surgem do acúmulo de funções, falhas na comunicação, discordância de ideias ou má liderança, fatores que afetam diretamente o clima organizacional da empresa, a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a produtividade como um todo. Entre tanto, ao aplicar estratégias de resolução de conflitos e obter sucesso, é possível gerar oportunidades de crescimento como inovações e promover um ambiente de trabalho saudável fazendo melhorias nas relações interpessoais. Também é evidenciado que cada conflito requer sensibilidade e metodologia personalizada para sua resolução, e que são diretamente influenciados pelo posicionamento do líder mediante a conflitos e a cultura organizacional.

A partir disso, conclui-se que é de grande importância investir em lideranças funcionais, iniciativas de preparação para prevenir conflitos, e, se inevitáveis, resolvê-los de forma construtiva mantendo um clima tranquilo e respeitoso no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

05 dicas de como evitar conflitos em empresas familiares - Berton Bortolotto Advocacia Empresarial. Disponível em: <https://bertonbortolotto.com.br/05-dicas-de-como-evitar-conflitos-em-empresas-familiares/#:~:text=É%20fundamental%20reconhecer%20a%20importância,continuidade%20ao%20longo%20das%20gerações>. Acesso em: 26 fev. 2025.

COMO é feita a gestão de conflitos nas organizações - FIA. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-conflitos/#:~:text=Continue%20a%20leitura!-,O%20que%20é%20gestão%20de%20conflitos?,vantajosa%20para%20todos%20os%20envolvidos>. Acesso em: 20 mar. 2025.

COMO resolver e evitar conflitos em empresas familiares? - Família S.A. Disponível em: <https://familiasa.net/como-resolver-e-evitar-conflitos-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

CONTATO SEGURO. Canal de denúncias nas empresas: tudo que você precisa saber. Disponível em: <https://share.google/KLgAMKUaltd4l6jQ7>. Acesso em: 19 jun. 2025.

CULTURA organizacional em Empresas Familiares. Disponível em: <https://culturise.ai/cultura-organizacional-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, 1983.

EQUIPE compare seguros redação E. conteúdo. O Papel da Cultura Organizacional na Gestão de Conflitos. 31 jul. 2023. Disponível em: <https://compareplanodesaude.com.br/empresarial/cultura-organizacional/papel-cultura-organizacional-gestao-conflitos/#:~:text=A%20cultura%20organizacional%20exerce%20um,entre%20os%20membros%20da%20equipe>. Acesso em: 19 fev. 2025.

GESTÃO de conflitos nas organizações: causas e soluções. In: BLOG VINDI. Disponível em: <https://blog.vindi.com.br/gestao-de-conflitos-nas-organizacoes/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

HERZBERG, F. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959.

MARQUES, José. Gestão Organizacional: Conceito e Definição. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/gestao-organizacional-conceito-e-definicao/#:~:text=A%20chamada%20gestão%20organizacional%20nada,conquistar%20resultados%20positivos%20e%20rentáveis>. Acesso em: 19 fev. 2025.

METADADOS. 9 dicas para lidar com gestão de conflitos no ambiente de trabalho. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-conflitos/#:~:text=Uma%20boa%20estratégia%20para%20a,vídeos,%20infográficos%20e%20muito%20mais!> Acesso em: 26 fev. 2025.

OLIVEIRA, A. L. Gestão de pessoas e cultura organizacional. São Paulo: Atlas, 2020.

OLIVEIRA, Andréa. Projeto Gráfico. In: PSICOLOGIA, 2012, RIO GRANDE DO NORTE. Psicologia. Rio Grande do Norte: Ministério da educação, 2011. p. 20. Disponível em: https://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_gest_neg/psicologia/061112_psi_c_a11.pdf. Acesso em: 19 fev. 2025.

PORTAL CONTÁBEIS - A maior comunidade de contabilidade da Internet Brasileira. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br>. Acesso em: 26 fev. 2025.

ROCHA, Bárbara. Conheça os Tipos de Conflitos em Equipes e sua Gestão Desenvolvimento de Equipes e Gestão de Conflitos. Disponível em:

<https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/equipes-gestao-conflitos/>. Acesso em: 19 fev. 2025.

SAP CONCUR. Qual a importância de um código de ética e conduta empresarial? Disponível em: <https://share.google/1u8u400pzi9sJvSaY>. Acesso em: 19 jun. 2025.

SEBRAE. Aprenda a elaborar um código de conduta para sua empresa. Disponível em: <https://share.google/uYW5FpFII3lmbqshh>. Acesso em: 19 jun. 2025.

SILVA, Nubia. GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: TRANSFORMANDO PROBLEMATICAS EM OPORTUNIDADES - Brasil Escola. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/gestao-conflitos-no-ambiente-organizacional-transformando-problematicas-opportunidades.htm#:~:text=Os%20autores%20pregam%20cinco%20formas,de%20a%20cordo%20com%20cada%20situa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 19 fev. 2025.

SOUZA, R. M.; LIMA, T. F. Políticas internas como instrumentos de governança corporativa. Revista Gestão & Conhecimento, v. 10, n. 2, 2022.

WEBER, Mara A.; FRIEDRICH, Taíse. GESTÃO DE CONFLITOS: TRANSFORMANDO CONFLITOS ORGANIZACIONAIS EM OPORTUNIDADES - CRA-RS. Disponível em: <https://www.crars.org.br/artigos/gestao-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-opportunidades-41>. Acesso em: 26 fev. 2025.