

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FAGEN- FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

**GABRIEL ARAÚJO MAGALHÃES**

**A GESTÃO DE CONFLITOS E A RELAÇÃO INTERPESSOAL ENTRE  
COLABORADORES: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de Agronegócios em  
Uberlândia (MG)**

UBERLÂNDIA

2022

**GABRIEL ARAÚJO MAGALHÃES**

**A GESTÃO DE CONFLITOS E A RELAÇÃO INTERPESSOAL ENTRE  
COLABORADORES: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de Agronegócios em  
Uberlândia (MG)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Gestão e Negócios da  
Universidade Federal de Uberlândia como  
requisito parcial para obtenção do título de  
bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Henrique Geraldo  
Rodrigues

UBERLÂNDIA

2022

Dedico este trabalho aos meus pais e avós, pelo estímulo, carinho e compreensão.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a intercessão de Nossa senhora, pois sempre olharam por mim e nunca me desampararam, sempre me dando forças para continuar na batalha mesmo a tantos desafios e dificuldades no caminho, o amor para comigo foi crucial para me manter firme nessa jornada.

Agradeço aos meus pais Sandra e Francisco, meu padrasto Rogério e a minha madrasta Katia, por todo amor, apoio, incentivo e orações que fizeram sempre o possível para eu chegar até aqui. Aos meus irmãos Leonardo, Mariana e Fernanda, por sempre estarem ao meu lado como verdadeiros companheiros, sempre me ajudando a ser uma pessoa melhor para todos ao meu redor.

Ao meu avô Sebastião, *In Memoriam*, que sempre cuidou de mim e me educou e não pode presenciar esse momento, aos meus avós Alice, Maria Eunice e Darlan, por sempre incentivar a seguir o caminho dos estudos e da fé.

Ao meu orientador Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues, por toda paciência e atenção no decorrer dessa jornada.

A minha noiva Caroline, por sempre me incentivar e apoiar, e buscar sempre ser uma pessoa melhor para todos.

Aos meus amigos da graduação, do trabalho e do grupo de jovens, por todas as conversas, conselhos, e debates que me ajudaram a moldar o meu ser, em especial agradeço aos meus amigos Eduardo e Paulo Victor que sempre estiveram comigo desde o ensino médio e participaram ativamente da minha vida até esse momento.

Agradeço a Cargill empresa no qual trabalho desde o início da minha trajetória profissional, onde pude aprender sobre o mercado de trabalho, e adquirir experiências profissionais que me agregaram muito durante a graduação.

“Entregue o seu caminho ao Senhor, confia nele, e ele tudo fará.”

(Salmos, 37:5)

MAGALHES, Gabriel Araújo. **Gestão de Conflitos e a Relação Interpessoal entre Colaboradores**: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de Agronegócios em Uberlândia (MG). Pós-Graduação em Administração, Faculdade Gestão de Negócios (FAGEN). Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia: 2022. 67, pp.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como tema A gestão de conflitos e a relação interpessoal entre colaboradores. Em um cenário organizacional, diversificado com pessoas com personalidades, preferências, interesses e estilos de vida diferentes um do outro as divergências de opiniões podem ocorrer o tempo todo e dessa forma gerar conflitos dentro da organização. Diante desse cenário diversificado o objetivo do trabalho analisar a gestão de conflitos dentro de uma empresa de grande porte, no ramo de agronegócios. Os objetivos específicos foram: analisar fatores causadores de conflitos em uma empresa multinacional do segmento de agronegócios; relacionar as ações éticas e sociais desta empresa com os conflitos existentes; identificar o papel da liderança em caso de conflitos e apontar os impactos entre conflitos e funcionários. A escolha deste tema surgiu do interesse do pesquisador, em avaliar se os conflitos existentes na organização estudada poderiam trazer benefícios para o dia a dia empresarial, tendo em vista a preocupação em melhorar as relações interpessoais dentro da organização, buscando agregar valor no dia a dia de trabalho. Desse modo utilizou-se de uma abordagem qualitativa, através de pesquisa com os funcionários da empresa, líderes ou não para relacionar os tipos de conflitos existentes no setor financeiro. Após análise e discussão dos resultados da pesquisa, foi possível observar os tipos mais comuns de conflitos dentro do setor, e suas causas. Desse modo, o presente trabalho pretende contribuir para o dia a dia do setor em análise, buscando através dos resultados obtidos, gerar planos de ações de modo que os conflitos sejam abordados de maneira a gerar valor e uma melhor comunicação entre os colaboradores, visto que ela é uma das principais causas de conflito nas organizações.

**Palavras Chaves:** Conflito. Gestão de Conflitos. Relação Interpessoal. Comunicação.

MAGALHES, Gabriel Araújo. **Conflict Management and the Interpersonal Relationship between Employees: A case study in an agribusiness company in Uberlândia (MG).** Postgraduate in Business Administration, Faculty of Business Management (FAGEN). Federal University of Uberlândia (UFU), Uberlândia: 2022. 67, pp.

## **ABSTRACT**

The present work has as its theme Conflict management and the interpersonal relationship between employees. In an organizational scenario, diversified with people with personalities, preferences, interests and lifestyles different from each other, differences of opinion can occur all the time and thus generate conflicts within the organization. Given this diverse scenario, the objective of this work is to analyze conflict management within the company, in order to analyze the factors that lead to conflict and identify the role of leadership in the management of these conflicts and relate whether conflicts between employees can bring benefits to activities. business. The choice of this theme arose from the researcher's interest in evaluating whether existing conflicts in the company could bring benefits to the day to day business, in view of the concern to improve interpersonal relationships within the organization, seeking to add value in the day to day of business. job. In this way, a qualitative approach was used, through research with the company's employees, leaders or not, to relate the types of conflicts existing in the financial sector. After analyzing and discussing the research results, it was possible to observe the most common types of conflicts within the sector, and their causes. In this way, the present work intends to contribute to the day to day of the sector under analysis, seeking through the results obtained, generate action plans so that conflicts are addressed in a way that generates value and better communication between employees, since it is one of the main causes of conflict in organizations.

**Keywords:** Conflict. Conflict management. Interpersonal relationship. Communication.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Mapa de atuação da empresa no Brasil.....	38
Figura 2 - Organograma do setor em análise.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Quadro 1 - Tipos de conflitos, conforme classificação de Berg (2012) .....	18
Quadro 2 - Tipos de conflitos, conforme classificação de Burbridge e Burbridge (2012)...	19
Quadro 3 - Tipos de conflitos em relação a gravidade, conforme Chiavenato (2012).....	20
Quadro 4 - Motivos dos conflitos organizacionais, conforme Chiavenato (2012).....	20
Quadro 5 - Fatores causadores de conflitos, conforme Hitt et al. (2011).....	21
Quadro 6 – Funções da comunicação, conforme Chiavenato (2014).....	23
Quadro 7 – Modelo dos três tipos de gestão, conforme Putnam e Wilson (1982 apud DIMAS e LOURENÇO 2011.) .....	25
Quadro 8 - Condutas realizadas em casos de conflitos, conforme Thomas (1976 apud MARQUES 2014) .....	26

## **LISTA DE SIGLAS**

Gestão de Conflitos (GC)

Grupos de Recursos Empresariais (BRG's)

Recursos Humanos (RH)

*Scientific Information* (SIBI)

Termo de Ajuste de Conduta (TAC)

Universidade de São Paulo (USP)

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Relacionamento Interpessoal.....	15
2.2 Conflitos.....	16
2.3 Tipos de Conflitos.....	18
2.4 Causadores dos Conflitos.....	20
2.5 Conflitos e comunicação.....	22
2.6 Conflitos e ética empresarial.....	23
2.7 Gestão de Conflitos.....	25
2.8 Lideranças em casos de Conflitos.....	27
2.8 O ganha-ganha como forma de solucionar conflitos.....	31
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 Tipo de pesquisa quanto ao problema.....	33
3.2 Tipo de pesquisa quanto aos objetos.....	34
3.3 Tipo de pesquisa quanto aos procedimentos.....	34
3.4 Instrumento e ou técnica de coleta de dados.....	34
3.5 Amostra.....	35
3.6 Análise de Dados.....	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	37
4.1 Dados da empresa.....	37
4.2 O setor.....	38
4.3 Resultados. ....	39
4.3.1 Respostas ao Questionário ....	39
4.3.2 Resultados da Entrevista, Pesquisa Documental e Observações na empresa.....	44
4.3.2.1 Gestão de Conflitos ....	44
4.3.2.2 Atuação dos Líderes da Gestão de Conflitos.....	48
4.3.2.3 Código de ética da empresa.....	49
4.3.2.4 Ações de Diversidade.....	51
4.3.2.5 Rádio peão na empresa.....	53

4.4 Discussão.....	
4.4.1 Causadores de conflitos da empresa.....	53
4.4.2 Os conflitos e o Código de Ética da Empresa o Termo de ajuste de conduta (TAC) e a relação com a população LGBTQ+.....	54
4.4.3 Papel da liderança na gestão de conflitos na empresa.....	55
4.4.4 Os conflitos entre funcionários e os Impactos gerados.....	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A - Questionário Aplicado.....	633
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com os Líderes do Setor em análise.....	655

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo trata-se de uma pesquisa sobre a gestão de conflitos e a relação interpessoal entre colaboradores, no qual realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo de Agronegócios em Uberlândia (MG); dentro de uma realidade no qual o mercado encontra-se cada vez mais competitivo com demandas constantes por um ambiente de trabalho saudável que proporcione motivação ao trabalhador, as organizações tentam ampliar a qualidade no ambiente de trabalho, visando criar a percepção positiva, do colaborador, no ambiente de trabalho, fator que tende gerar produtividade e assim prosperar lucros.

Visando encontrar soluções inovadoras para gerir conflitos e ofertar um ambiente de trabalho satisfatório e saudável, que possam deixar o ambiente organizacional com sinergia e clima motivacional, positivos, as empresas visam ações de liderança, voltadas para a comunicação eficaz e um relacionamento baseado na equidade.

É importante que as empresas se adaptem ao ambiente externo de uma forma rápida, econômica da forma mais eficiente possível, evitando perda de tempo, dinheiro e de mercado. Para isso cada vez mais as organizações buscam diversificar seu capital intelectual juntando as várias formas de pensar e agir para solucionar os diversos desafios e problemas atuais.

Em um cenário organizacional onde a diversidade de fatores como: personalidades, preferências, interesses, valores, estilos, etnia e idade se misturam o tempo todo, as divergências e diferenças podem acontecer, o que pode gerar conflitos e até afetar negativamente o ambiente organizacional, uma vez que pode gerar hostilidade entre os envolvidos, e se tal situação não for devidamente gerida pode desencadear sentimentos de raiva e ódio.

Em razão de toda a diversidade dos indivíduos em um ambiente organizacional, atrelado a todo estresse causado pela turbulência do dia a dia no meio empresarial, nota-se que os conflitos são uma constante, pois “sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergências de ideias, objetivos, entre outros fatores” (ROBBINS, 2012, p. 567). O presente estudo tem como foco desvincular os conflitos como sinônimo de problema, para tanto, lançou-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: *é possível que os conflitos entre funcionários tragam benefícios às atividades empresariais?*

O presente estudo possui como objetivo geral, analisar a gestão de conflitos dentro de uma empresa de grande porte, no ramo de agronegócios.

E os objetivos específicos foram: analisar fatores causadores de conflitos em uma empresa multinacional do segmento de agronegócios; relacionar as ações éticas e sociais desta empresa com os conflitos existentes; identificar o papel da liderança em caso de conflitos e apontar os impactos entre conflitos e funcionários.

O estudo parte da possibilidade que o conflito pode ser benéfico para as organizações, pois desde que bem geridos podem desencadear um processo de socialização quando busca solucionar dualismos divergentes; pode ser também uma competição ou um processo dissociativo, pois pode caracterizar uma suspensão da comunicação entre as partes oponentes (FILIPPIN, SILVA E KOYAMA, 2003).

Logo nota-se que o conflito torna os membros da organização mais conscientes e aptos a lidar com problemas; promete mudanças e adaptação organizacional; fortalece relações e eleva o moral; promove a consciência de si mesmo e dos outros; aumenta o desenvolvimento pessoal; incentiva o desenvolvimento psicológico, tornando as pessoas mais precisas e realistas em suas auto avaliações; desta forma ele pode ser estimulante e divertido (CHIAVENATO, 2012).

Considera-se que a temática é relevante para o meio organizacional, uma vez que a dinâmica do mercado e suas turbulências geram conflitos que surgem com variadas situações, mas que se estes conflitos forem bem administrados podem gerar resultados positivos. Segundo Chiavenato (2012), esses conflitos devem ser monitorados para ficarem em um nível que não seja baixo para não gerar apatia e nem em um nível alto para não diminuir o desempenho da organização. Logo nota-se a importância do gestor identificar as causas e envolvidos no conflito, para que possa gerenciá-lo de forma correta, de modo que a organização não sofra com as consequências do mesmo.

Diante do cenário atual que as empresas se encontram, o pesquisador optou por este tema por considera-lo essencial à sua área de atuação, além de ser algo do cotidiano enfrentado por várias empresas prestadoras de serviços, o tema ainda é de extrema referência e importância para as organizações.

No presente estudo procura-se abordar o conflito como integrante natural dentro de uma empresa de grande porte, no ramo de grãos e alimentícios. Logo, o pesquisador considerou que os conflitos podem ser “utilizados como instrumento de geração de transformações e inovações no âmbito organizacional” (ROBBINS, 2012, p. 601). Desta

forma, percebeu-se que a importância do tema conflito relacionado ao ambiente de trabalho, reside no fato deste ser um dos maiores desafios atuais dos gestores na busca de estratégias e alternativas para administrar conflitos, de modo que seus efeitos gerem resultados positivos tanto para as relações interpessoais como para o bom funcionamento das organizações.

O estudo encontra-se dividido em cinco capítulos; inicialmente essa introdução, com abordagens e contextualizações sobre a temática. O capítulo dois contém o referencial teórico, com abordagens teóricas sobre conflitos, seus tipos, causadores, no qual se abordou também ética, liderança e o ganha-ganha como forma de solucionar conflitos.

O capítulo três aborda os procedimentos metodológicos, com informações sobre o tipo de pesquisa, instrumento de coleta de dados, sujeitos envolvidos e a forma como os dados foram analisados.

O quarto capítulo contém os resultados e discussões, com descrição da empresa que foi analisada, respostas dos questionários aplicados, bem como resultados da entrevista, da pesquisa documental e descrição das observações feitas na empresa.

Como discussão abordou-se a atuação dos líderes na gestão de conflitos, questões relacionadas sobre o código de ética da empresa, as ações de diversidades e o papel da liderança no contexto de conflitos.

Finalmente as considerações finais e conclusão do autor, sobre o objeto deste estudo, considerações sobre tudo desenvolvido elaborado e respostas e interpretações sobre a problemática lançada no estudo.

Espera-se que a leitura deste estudo seja de grande valia a gestores e apreciadores da temática em questão, no intuito de conscientizar sobre gestão de conflitos e relação interpessoal, como forma de melhorar a produtividade empresarial e ter sempre um ambiente organizacional saudável.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segue desenvolvimento bibliográfico realizado a partir de obras impressas e eletrônicas, de autores renomados que abordam a temática em questão.

### 2.1 Relacionamento Interpessoal

Inicialmente, convém mencionar que a expressão “relações interpessoais” isoladamente é muito ampla e, segundo Chiavenato (2012), pode ser compreendida como um conceito do âmbito da sociologia e psicologia que significa uma relação entre duas ou mais pessoas. Este tipo de relacionamento é marcado pelo contexto onde ele está inserido, podendo ser um contexto familiar, escolar, de trabalho ou de comunidade. Logo, notamos que o relacionamento interpessoal surge de uma relação social<sup>1</sup>, ou seja, um conjunto de normas comportamentais que orientam as interações entre membros de uma sociedade (ROBBINS, 2012).

Importante mencionar que, a existência de uma relação entre os indivíduos afeta em se ter pelo menos dois indivíduos, que podem ser estranhos, amigos, colegas de estudo ou de trabalho, chefe e subordinado, marido e mulher, pai e filho, etc. Logo percebemos que as relações interpessoais,

[...] se desenvolvem em decorrência dos processos de interação, que corresponde às situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, as atividades coletivas e pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, etc. (CHIAVENATO, 2012, p. 456)

À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente, os sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade (CHANLAT, 2013). Desta forma notamos que o relacionamento interpessoal:

[...] está totalmente vinculado ao clima organizacional, que por sua vez, que se caracteriza como ferramenta indispensável para a organização, pois apresenta os motivos e aspectos que os indivíduos levam em consideração para estarem estimulados ou não, o que evidenciar que nem todas as pessoas estão dispostas a

---

<sup>1</sup> O conceito de relação social, da área da sociologia, foi estudado e desenvolvido por Max Weber.

desempenhar as mesmas funções da mesma forma, porque existem razões diversas que as motivam (CHANLAT, 2013, p. 5).

Toda relação interpessoal mobiliza processos psíquicos. Estes processos que se situam na origem do desenvolvimento cognitivo e afetivo do ser humano, representam a parte imersa da interação, objetos privilegiados de estudo da psicologia e da psicanálise, processos que subentendem e acompanham toda palavra, todo discurso e toda a ação, (CHANLAT, 2013).

Segundo Chiavenato (2012), os conflitos, que podem surgir entre os participantes de um grupo, simplesmente pelo convívio do dia-a-dia corporativo. Uma comunicação mais eficaz, entre os indivíduos, tende a reduzir consideravelmente a incidência negativa deste sentimento, possibilitando que se manifeste de forma construtiva (ROSA, 1995 apud CHIAVIANETO, 2014).

Robbins (2012) cita que os sentimentos, positivos e negativos são vistos de forma nítida nas organizações, embora os negativos quase sempre não sejam admitidos, mesmo sendo evidenciados com grande frequência. Desta forma, podemos considerar que em vários casos o próprio ambiente de trabalho, que quase sempre é muito turbulento e competitivo, induz que colaboradores tenham atitudes sem qualquer tipo de ética e respeito, ao ponto de ultrapassar os limites e invadam o espaço do outro, o que pode gerar os conflitos, que será melhor definido no tópico a seguir.

## **2.2 Conflitos**

Conforme Berg (2012), o termo conflito surgiu do latim *conflictus*, significa choque, embate entre indivíduos, grupos, equipes; pode indicar também lutas por finalidades opostas e até mesmo embate entre duas forças antagônicas. Numa abordagem mais atual, conflito se baseia numa divergência ou incompatibilidade de ideias, pessoas ou interesses. Destaca-se então,

o conflito é visto com um processo de socialização quando busca solucionar dualismos divergentes; pode ser também uma competição ou um processo dissociativo, pois pode caracterizar uma suspensão da comunicação entre as partes oponentes (FILIPPIN, SILVA E KOYAMA, 2003, P. 107).

Considerando todas as turbulências que os cenários econômicos, financeiros, sociais, o ambiente organizacional tende a ser estressante e segundo Berg (2012, p.18), “o

conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Recorrendo a Vecchio (2008), notamos que o conflito é resultado inevitável do meio empresarial, porém o autor esclarece que quando bem geridos, podem gerar resultados positivos, sem impactar a eficiência e o desempenho dos funcionários. Chiavenato (2012) colabora com Vecchio (2008) e ainda diz:

O conflito torna os membros da organização mais conscientes e aptos a lidar com problemas; o conflito promete mudanças e adaptação organizacional; o conflito fortalece relações e eleva o moral; o conflito promove a consciência de si mesmo e dos outros; o conflito aumenta o desenvolvimento pessoal; conflito incentiva o desenvolvimento psicológico, tornando as pessoas mais precisas e realistas em suas auto avaliações, o conflito pode ser estimulante e divertido. (CHIAVENATO, 2012, p. 456)

Os autores, Wagner e Hollenbeck (2009), alegam que conflito se relaciona diretamente com metas e objetivos, onde o não alcance das mesmas tende a gerar uma situação de estresse, causando um “confronto que ocorre entre pessoas e grupos nas organizações quando as partes buscam o cumprimento de metas e objetivos impedindo o avanço das metas e objetivos de outras pessoas ou grupos”.

Robbins (2012) ensina que o conflito é a execução intencional de esforços de certo indivíduo com intuito de impedir através de ações contrárias os esforços de outro indivíduo, impedindo assim a consecução de suas tarefas ou metas.

Conflito, segundo Hitt et al. (2011) é o processo de identificação em que uma das partes envolvidas percebe que seus esforços e interesses despendidos para a realização de suas tarefas estão sendo confrontadas e afetadas de forma negativa pela outra parte envolvida. Logo notamos que “os conflitos provêm mais dos relacionamentos estruturais e diferenças pessoais do que da própria comunicação” (HITT et al. 2011p, 567).

Burbridge e Burbridge (2012) argumentam que conflitos surgem naturalmente, porém em algumas situações são e em muitos casos necessários, pois podem ser considerados como fato que impulsiona algumas mudanças. Porém, Robbins (2012) diz que muitos conflitos são banais e corrompem vínculos saudáveis, gerando prejuízo para as empresas e em seus membros. Logo se nota a necessidade de uma administração eficaz, onde um dos principais desafios dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos a fim de gerenciá-los.

Já para Chiavenato (2012), conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inerente ao ser humano, integrando o lado contrário da cooperação e da colaboração. Para o autor, a palavra conflito pode ser associada a desacordo e discórdia. E para que ele ocorra, além das divergências entre os indivíduos, se faz necessário que uma das partes, seja indivíduo ou grupo, ao tentar alcançar seus próprios objetivos seja impedido, principalmente em casos de atividades interligadas, que pode atingir ou impossibilitar o alcance dos objetivos ou interesses do grupo ou do indivíduo.

Desta forma, conforme Chiavenato (2012, p. 416), ainda cita que o conflito é “muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

O presente tópico permitiu compreender que o conflito é um sinalizador que algo precisa ser mudado, adequado, negociado, combinado e para que isto ocorra se faz necessário o entendimento, por parte do gestor, dos tipos de conflitos existente, que será demonstrado a seguir.

### 2.3 Tipos de Conflitos

Para melhor conhecermos os conflitos é importante que saibamos suas formas e tipos, de maneira que ao se deparar com uma situação de atrito possamos identificá-la, para assim buscar a melhor forma de resolução.

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme quadro 1.

**Quadro 1** - Tipos de conflitos, conforme classificação de Berg (2012)

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

Fonte - Berg (2012)

O Quadro 1 evidencia que os conflitos podem surgir por fatores individuais, referentes ao “eu”, chamados por Berg (2012) de conflitos pessoais. Já o conflito interpessoal, ocorre mediante o relacionamento entre duas ou mais pessoas, onde pontos de vistas divergentes encaram a mesma situação, tipo de situação que ocorre muito no ambiente organizacional. E por último, o conflito organizacional, referem-se as divergências entre os membros das empresas e seus valores pessoais, causando uma situação conflitante entre normas e procedimentos com visão pessoal do colaborador ou do grupo.

Outros autores que também definem tipos de conflitos, são Burbridge e Burbridge (2012), para eles, existem dois tipos de conflitos, o interno e externo (vide quadro 2).

**Quadro 2** - Tipos de conflitos, conforme classificação de Burbridge e Burbridge (2012)

<b>Tipo de Conflito</b>	<b>Descrição</b>
Conflito interno	Acontece entre departamentos ou unidades de negócios, tem cunho pessoal e, portanto, pode ser o mais difícil de ser solucionado devido sua complexidade;
Conflito externo	Mais simples que os conflitos internos, além de serem mais fácil de serem solucionados. Ocorre com um agente externo à organização – Logo, pode ocorrer com outra empresa, com o governo, outra organização ou até com um indivíduo.

Fonte – Burbridge e Burbridge (2012).

Outra definição é ofertada por Chiavenato (2012), ao dizer que existem vários tipos de conflitos: os internos e externos. O interno, também chamado de intrapessoal, representam situações de cunho pessoal. Já os externos envolvem fatores vinculados ao grupo (mesmo grupo ou outro grupo intergrupar, intragrupal), à pessoa (interpessoal), à organização (intraorganizacional e Inter organizacional).

Outra classificação de conflitos importante é definida por Robbins (2012) ao mencionar três tipos de conflitos: os de relacionamento, os de tarefa e os de processo.

Os conflitos de relacionamentos ocorrem nos relacionamentos interpessoais, na forma em como as pessoas e grupos se relacionam, na maioria das vezes são prejudiciais à organização e aos grupos, pois as organizações estão cada vez mais diversificando seu capital intelectual em termos de idade, raça, sexo, orientação sexual, e etnia, gerando divergências de valores gerais, que muitas vezes afloram nas interações de trabalho e geram conflitos interpessoais, que em sua maioria despendem tempo e energia para sua auto alimentação, tempo e energia que poderiam ser usados para resolução dos objetivos da organização, o conflito de

tarefa está ligado ao conteúdo e as metas do trabalho, o conflito de processo está ligado na maneira de como o trabalho é realizado (ROBBINS, 2012, p. 167).

Chiavenato (2012) ainda alega que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, como pode ser visto a seguir:

**Quadro 3** - Tipos de conflitos em relação a gravidade, conforme Chiavenato (2012)

<b>Tipo de Conflito</b>	<b>Descrição</b>
Conflito percebido	é quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio. É chamado de conflito latente.
Conflito experienciado	é quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É chamado de conflito velado, pois não é manifestado externamente com clareza.
Conflito manifestado	é quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes. É chamado conflito aberto.

Fonte - Chiavenato (2012).

Hitt et al. (2011), corroboram com a definição de Robbins (2012) e citam que o conflito de relacionamento é causado pela diferença pessoal entre os integrantes, e é muitas vezes considerado um conflito disfuncional, o conflito de tarefas envolve os objetivos do trabalho e o de processos que emergem da execução do trabalho.

## 2.4 Causadores dos Conflitos

Segundo Chiavenato (2012), são basicamente quatro condições que desencadeiam os conflitos dentro das organizações, conforme demonstra o Quadro 4 abaixo.

**Quadro 4** - Motivos dos conflitos organizacionais, conforme Chiavenato (2012).

<b>Condições causadora</b>	<b>Descrição</b>
Diferenciação de atividades ou Maior Especialização	Com o crescimento das organizações são criados grupos diversos e específicos, com essa maior especificação os grupos passam a ver as mesmas questões de diferentes perspectivas, desenvolvendo linguagens e objetivos próprios e são esses objetivos que ao se diferenciarem dos demais podem desencadear conflitos;
Recursos Compartilhados	Como normalmente os recursos disponíveis nas organizações são escassos ou limitados e são divididos entre os setores, quando uma área ou setor resolve aumentar o uso desses recursos, outra equipe perde esse percentual de recurso o que gera desavenças entre os grupos;
Atividades interdependentes	Dentro das organizações todos dependem um dos outros e na medida em que um setor não pode dar continuidade em suas atividades sem que a o outro tenha realizado a sua parte há um conflito, nesse caso existe a oportunidade de uma equipe auxiliar ou prejudicar a realização das atividades dos colegas.
Ambiguidade de Papel	As incertezas, expectativas mal definidas e confusas resultam nas pessoas o sentimento de que estão trabalhando sem um propósito compatível.

Fonte - Chiavenato (2012).

O Quadro 4, evidencia que os conflitos podem surgir entre indivíduos de um mesmo grupo com perspectivas diferentes sobre o ambiente de trabalho, bem como do compartilhamento de recursos, o que pode, em certo momento, gerar alguma vantagem ou desvantagem a outrem. A interdependência também é evidenciada como um fator conflitante, uma vez que a dependência da ação do próximo para obter resultados pode impedir a fluidez da continuidade de algumas atividades organizacionais. E por fim a ambiguidade também foi destacada, pois a ausência de clareza e definição do que executar num ambiente empresarial, além de desmotivar, pode gerar conflitos de interesses.

Segundo Hitt et al. (2011) existem outros fatores que também predisõem os conflitos como:

**Quadro 5** - Fatores causadores de conflitos, conforme Hitt et al. (2011).

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>
Disposição Física do Ambiente	Ocorrem quando os colaboradores dispõem de um espaço físico insuficiente, ou seja, trabalham em quadrados com divisórias e não possuem espaço pessoal ou privacidade adequada. O resultado é chamado de interdependência estressante.
Centralização da Autoridade	A centralização passa a ser fator desencadeante de conflito porque no caso de uma empresa que mantém o poder de decisão em outra unidade os funcionários podem criar atritos com o supervisor imediato da unidade em função deste não ter controle da sua situação de trabalho. E no caso de empresas que tem o setor de seleção e recrutamento de pessoas centralizado em outra unidade ou na matriz pode causar conflito com a unidade individual ao enviar um colaborador com perfil diferente do necessário para aquele determinado setor, além disso, será esse setor que terá que trabalhar com esse novo funcionário ao qual não tiveram participação nenhuma na escolha desse novo componente da equipe;
Comunicação	A comunicação precária ou falta dela também tem a sua fatia na porcentagem de causas do conflito, os funcionários podem não ter informações suficientes para um melhor desempenho de seus papéis e quais os objetivos corporativos a serem alcançados, se esses têm como exemplo de comunicação deficiente gestores que se comunicam um com o outro mais nenhum deles ouve o outro. Esse clima hostil se espalha entre os respectivos departamentos causando assim uma situação insustentável de coordenação.
Personalidade	Pessoas com personalidades competitivas, impacientes e dinâmicas, apresentam atitudes de concorrência entre colegas mesmo quando isso não ocorre. Assim ocorre com pessoas organizadas que gostam de traçar metas, planejar criar e seguir um cronograma ao serem colocadas para trabalharem em mesmo projeto alguém com baixo senso de organização que caracteriza essas ações como desnecessárias surgem conflitos do processo. Em ambos os casos o que gera o conflito são os traços de personalidade diferentes em pessoas que compõem uma mesma equipe de projeto;
Desempenho no Passado	Históricos anteriores de desempenho fraco podem causar conflitos, por exemplo, quando alguém recebe uma resposta negativa referente a uma avaliação no trabalho pode encarar esse resultado como sendo uma ameaça. Essas pessoas quando se sentem ameaçadas tornam-se muito rígidas e estreitam a comunicação com o grupo, resultando em conflitos interpessoais e de tarefa.

Fonte - Hitt et al. (2011).

Em uma análise do quadro acima, tem-se que a disposição física do ambiente passa a ter um agravante maior quando um colaborador não observa os resultados do seu comportamento perante o grupo a sua volta. Um simples hábito pessoal como, por exemplo, falar alto ao telefone pode gerar motivo de conflito ao grupo.

Indivíduos que se envolveram em situações de conflito tendem a repetir a situação por manterem o comportamento que inicia os conflitos, um grupo ou pessoa passa a não confiar mais na outra e assim também criam uma expectativa de conflito. Ao caracterizar umas das situações conflitantes as pessoas passam a desenvolverem esse sentimento em relação à outra e desencadeia um comportamento de conflito. Esse comportamento transformado em algum tipo de ação gera na outra pessoa alguma atitude de defesa ou reação (CHIAVENATO, 2014).

O presente tópico evidenciou que os conflitos podem ter diversas causas e origens, internas e externas aos indivíduos, porém o que não podemos deixar de mencionar é que, independente do motivo, o impacto que eles causam nas organizações são relevantes, pois podem afetar toda uma equipe e sua produtividade.

## **2.5 Conflitos e comunicação**

A comunicação torna-se uma ferramenta importante de gestão, considerada como uma estratégia quando usada de forma a favorecer o bom funcionamento organizacional, para que ocorra um funcionamento eficiente e eficaz dos processos. Desse modo, o ato de comunicar gera interação e proporciona uma metodologia mais efetiva de alcance aos objetivos e metas. Quando ocorre de maneira ineficiente, as pessoas se isolam e por vezes, não compartilham do mesmo propósito empresarial (ROBBINS, 2012).

A comunicação quando eficaz possibilita a disseminar informações para um eficaz funcionamento, que apesar de todo o avanço tecnológico, a comunicação entre as pessoas pode ser considerada um desafio, visto que quando não ocorre com clareza ou de forma insuficiente, tende causar conflitos internos e externos, pois diante da falta de comunicação, as interpretações incorretas podem ocorrer, fato que causa desconforto e divergências de atitudes e opiniões (ROBBINS, 2012).

Segundo Chiavenato (2014), a comunicação possui quatro funções, como demonstrado no quadro 6, a seguir.

Quadro 6 – Funções da comunicação, conforme Chiavenato (2014).

Função	Descrição
Controle	O controle ocorre quando o colaborador, mediante a fiscalização de outro, realiza os processos e procedimentos de acordo com as normas e procedimentos. E toda relação que envolva a função de controle. Dentro desse contexto, a comunicação surge como uma forma de análise se as normas ocorrem corretamente.
Motivação	O ato de comunicar tem como premissa ofertar interação entre os indivíduos, assim a comunicação tem como propósito realizar a concretização de metas e objetivos para os indivíduos. como a pessoa deve avaliar o seu desempenho e conduzir os resultados alcançados.
Expressão emocional	Exposta através da comunicação, demonstram sentimentos e emoções
Informação	Tem como foco, compartilhar informações para tomadas de decisões. Entende-se que o foco seja gerar conscientização sobre pensamentos, ideias sobre determinada situação.

Fonte - Chiavenato (2014)

As funções citadas acima são de grande relevância para o desenvolvimento organizacional, pois buscam um bom funcionamento organizacional, visando alcançar metas e objetivos, ofertando meios aos colaboradores e expor suas emoções e sentimentos, e principalmente disseminar as informações aos indivíduos envolvidos.

A comunicação, quando interpessoal pode ser verbal e não verbal, no qual a primeira refere-se à fala e a segunda se baseia em gestos, tons vocais, expressões faciais e corporais. Assim elas permitem que a missão, visão e valores organizacionais sejam compreendidos e seguidos por todos os membros da empresa (CHIAVENATO, 2014).

Sabe-se que a interação faz parte de uma necessidade individual e, portanto é um fator motivacional, sendo assim, ela tem como propósito induzir os comportamentos dos colaboradores no ambiente empresarial, e o ato de estimular e preocupar com a forma de comunicar e promover a Comunicação entre os colaboradores, com certeza influencia em como o colaborador irá encarar os conflitos (CHIAVENATO, 2014).

## 2.6 Conflitos e ética empresarial

A ética é um discurso de legitimação e encontra-se no coração da ideologia (WEBER, 1979, apud, BITTENCOURT e CARRIERI, 2005). Tal ciência consiste em uma ramificação da filosofia que busca a análise dos assuntos morais. Segundo Sá (2007, p. 46), “[...] em seu sentido de maior amplitude, a Ética tem sido entendida como a ciência da conduta humana perante o ser e seus semelhantes”. Ainda nas palavras do respectivo autor:

Envolve, pois, os estudos de aprovação ou desaprovação da ação dos homens e a consideração de valor como equivalente de uma medição do que é real e

voluntarioso no campo das ações virtuosas. Encara a virtude como prática do bem, e esta como a promotora da felicidade dos seres, quer individualmente, quer coletivamente, mas também avalia os desempenhos humanos em relação às normas comportamentais pertinentes. Analisa a vontade e o desempenho virtuoso do ser em face de suas intenções e atuações, quer relativos à própria pessoa, quer em face da comunidade em que se insere (SÁ, 2007, p. 46).

Quando se define ética, recorre-se às teorias de Machado (2006, p. 15), quando cita que são “as doutrinas éticas principais surgem em diferentes sociedades como resposta aos problemas fundamentais apresentados nas relações entre os homens”. Assim, e de forma geral, filosoficamente tem-se que ética enquanto reflexão sobre as condutas de homens e mulheres.

Nas palavras de Faria *et. al* (2014), serve para pensar os atos enquanto sendo bons ou maus, estudando-os em sua prática, criando-se assim as normas. Pontua-se que as maneiras de se pensar sobre ética foram modificadas ao longo dos séculos por conhecidos, Sócrates, Platão, São Agostinho e São Tomás de Aquino.

Desta forma, ética é:

o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade ou de modo absoluto e o ato de ser ético significa categorias e valores utilizados na descrição e análise realizadas pelo observador e que não correspondem, necessariamente, àqueles que vigoram na sociedade ou cultura em estudo (SÁ, 2007, p. 46).

Alguns aspectos éticos dentro do contexto organizacional, através de uma relação de forças dependem de padrões morais específicos que mediante interesses coletivos, buscam hegemonia<sup>3</sup> através de valores. Tal fato demonstra que as corporações se desenvolvem em ambientes hostis, no qual cada membro organizacional visa satisfazer seus próprios interesses (SROUR, 1994, apud, BITTENCOURT e CARRIERI, 2005).

Tal fato e tal contexto podem desencadear conflitos, logo evitar o conflito não pode ser considerada como a melhor opção, mas geri-los pode ser um facilitador em amenizar seus efeitos negativos e ampliar os positivos.

---

<sup>3</sup> Os valores hegemônicos nas coletividades interagem pressionando sintonia com os valores pré-estabelecidos ,na tentativa de preservar a imagem da corporação e a continuidade dos negócios.

## 2.7 Gestão de Conflitos

Antes de uma abordagem sobre a Gestão de Conflitos (GC), faz-se necessário abordar que uma situação conflituosa relaciona-se diretamente com poder e faz parte das interações humanas; assim sua inexistência só ocorreria em um mecanismo de dominação absoluta, sem nenhum tipo de resistência, como por exemplo, em um sistema de escravidão (CHIAVENATO, 2014).

A autoridade formal que possuem e a responsabilidade que têm pelos resultados grupais tornam os líderes, entidades chaves na resolução dos conflitos que emergem no seio dos seus grupos de trabalho. Para gerir os conflitos são apontados distintos modelos de gestão, dentre os quais destacam os seguintes modelos:

1. cooperação e competição, que Deutsch criou. Tal modelo cita que os resultados positivos de uma parte, surgem diretamente para os negativos da outra.
2. três tipos de gestão, proposto por Putnam e Wilson (1982).
3. cinco tipos de condutas, criado por Thomas (1976).

Tem-se que nos três tipos de gestão tem-se a gestão de conflito de evitamento, colaboração e competição, conforme o quadro 7 a seguir.

**Quadro 7** – Modelo dos três tipos de gestão, conforme Putnam e Wilson (1982 apud DIMAS; MARQUEZ e LOURENÇO 2011.)

MODELO	DESCRIÇÃO
Evitamento	consiste no evitar da situação, no evitar do conflito, onde a busca pela resolução de um problema ou um potencial conflito é evitada devida o fato da busca pela resolução do problema não lhe ser favorável ao ter de confrontar outro grupo, nestes casos, o problema em questão é trivial, sendo muitas vezes adiado para um momento posterior onde a situação não seja ameaçadora.
Competição	percebe-se incentivos ao contexto de ganho e perda (win-lose), menosprezando a colaboração na definição de objetivos e resolução de problemas.
Integração/colaboração	há normas que estimulam o debate, as definições dos objetivos-metas e a fim de forma consensual, estimula a capacidade de analisar problemas e propor soluções através de debates críticos que incorporem múltiplas perspectivas, o que irá promover resultados positivos em termos de desempenho e satisfação dos membros

Fonte - Putnam e Wilson (1982 apud DIMAS e LOURENÇO 2011.).

Em relação ao modelo das cinco condutas executadas em casos de conflitos, aumentam as segmentações da abordagem de Putnam e Wilson, conforme demonstrado no quadro 8 a seguir.

**Quadro 8** - Condutas realizadas em casos de conflitos, conforme Thomas (1976 apud MARQUES, 2014)

CONDUDAS REALIZADAS EM CASOS DE CONFLITOS	DESCRIÇÃO
evitamento ( <i>lose-lose</i> )	grau reduzido de assertividade e cooperação
colaboração/integração ( <i>win-win</i> )	grau elevado de assertividade e cooperação
compromisso	grau intermédio de assertividade e de cooperação
acomodação ( <i>losewin</i> )	grau reduzido de assertividade e grau elevado de cooperação.
competição/dominação ( <i>win-lose</i> )	Grau elevado de assertividade e grau reduzido de cooperação

Fonte - Thomas (1976 apud MARQUES, 2014).

A estratégia *lose-lose*, também conhecida como evitamento segundo Dimas e Lourenço (2011):

[...] caracteriza-se por uma atitude de fuga ou de negação do problema existente: a parte em questão que adapta esta orientação comportamental retira-se física e/ou psicologicamente da situação conflitual, evitando, desta forma, envolver-se no assunto e interferir com o curso da ação. Em algumas situações pode constituir um meio de adiar a resolução do conflito para um momento posterior, enquanto noutras permite a retirada de uma situação sentida como ameaçadora (DIMAS e LOURENÇO 2011. p. 216).

O tipo de estratégia de acomodação tem como foco o sacrifício de ambas as partes, onde uma parte cede para a outra, ocasionando negligencia das necessidades do grupo, visando reduzir as diferenças e assim aumentar os pontos em comum.

Em relação à estratégia de dominação/competição, nota-se uma relação de ganho e perda, com ocorrência de negligencia das necessidades da outra parte, utilizando de argumentos que sustentem a sua posição individual, caracterizada pela tentativa de manipulação e controle da situação (MARQUES 2014).

Segundo Nascimento e Simões (2011), as organizações por possuírem indivíduos trabalhando, e por alguns (ou muitos) momentos existirem situações de tensão, pressão; diversos sentimentos existem nesses ambientes; fatores que tendem desencadear conflitos diversos; assim a gestão desses momentos conflituosos prejudica não apenas as empresas, mas as pessoas.

Desta forma, gerir conflitos torna-se fundamental; sendo, portanto uma habilidade fundamental aos administradores e gestores; logo a temática se torna alvo de discussão e estudo por diversos estudiosos da área de Gestão de pessoas (MARQUES 2014).

Visando compreender melhor como ocorre a gestão de conflitos, faz-se necessário compreender a atuação da liderança em casos conflituosos, conforme demonstrado a seguir.

## **2.8 Lideranças em casos de Conflitos**

Existem conflitos dentro de um ambiente organizacional que são considerados benéficos, desde que bem geridos, uma vez que tais situações podem estimular um ambiente competitivo, inspirar e aumentar a criatividade. Mas para que tal fato ocorra, a gestão e liderança de pessoal necessita ser voltada para um contexto organizacional, a existência de conflitos pode causar criatividade e alterações positivas comportamentais. Porém, há de se considerar que os conflitos em sua grande parte geram consequências negativas pela utilização de táticas desleais, originando um conjunto de aspectos prejudiciais (CHIAVENATO, 2014).

Considerando que os conflitos se baseiam em relações de poder, o líder pode ser considerado como uma autoridade imediata no qual os colaboradores buscam e procuram na tentativa de resolver ou amenizar problemas; assim eles ficam incumbidos de gerir situações e tensões que possam surgir no ambiente de trabalho, tomando assim providencias e medidas que podem ser administrativas ou judiciais, dependendo das consequências que o atrito possa ter ocasionado (CHIAVENATO, 2014).

Segundo as falas de Rego (1998), uma liderança baseada no estilo ganho/perda não é benéfica, uma vez que a desvantagem de uma das partes pode gerar desmotivação e isso comprometer o clima organizacional. Assim as partes envolvidas em caso de conflito, necessitam focar no problema, prestando mais atenção às suas diferenças, focando em sua resolução.

Em um contexto organizacional, o conflito entre indivíduos de um mesmo grupo ou equipe pode ser positivo, conforme dito anteriormente; mas o seu lado negativo também é percebido quando o sentimento de inequidade, injustiça, deslealdade prevalece.

Neste caso, os envolvidos no conflito sentem-se lesados, situação conhecida como perde-perde. Para o autor Rego (1998 apud CHIAVENTO, 2014), tal interação tende ocorrer de forma simular a um ganho/perda, no qual quem perde sente-se prejudicado e torna-se desmotivado com a liderança, com a empresa e dependendo da situação pode haver uma contaminação global no clima organizacional. Pelo fato do conflito, gerar alguma perda, os envolvidos tendem a personalizar o ocorrido e sentirem-se ofendidos com a

situação, e essa mágoa tende refletir no desempenho e produtividade do trabalho, já que a motivação é totalmente abalada.

Nessa ótica e dentro de um critério mais exigente, o resultado mais desejável em qualquer situação de conflito é que o consenso prevaleça e que ambas as partes atingem os seus objetivos, nenhuma sente que perdeu.

Uma relação baseada no ganho para ambos, ganha-ganha, “só é possível quando o conflito é transformado em problema e as partes envolvidas aceitam mutuamente que podem ganhar alguma coisa se conseguirem empenhar-se na resolução da situação” (ALMEIDA, 1995, p. 99 apud CHIAVENATO, 2014).

O ganha-ganha, formato ideal de relação entre indivíduos, em um contexto organizacional, geralmente ocorre quando a situação conflituosa se transforma e resolvida de forma consensual, no qual todos aceitam como solucionar o problema e geralmente quando isto ocorre, existe o empenho dos envolvidos na solução do conflito (ALMEIDA, 1995, p. 99 apud CHIAVENATO, 2014).

Ressalta-se que para o ganha-ganha existir:

Para se chegar a este tipo de resultado é imprescindível encarar o processo de forma cooperativa, tendo em atenção vários aspectos nomeadamente: a importância da comunicação e troca de informação relevante, a sensibilidade para as diferenças e semelhanças, a atitude de confiança e vontade de ser útil ao outro, o esforço de resolução das tarefas (ALMEIDA, 1995, p. 99).

O que prevalece nesta relação é o consenso para a tomada de decisão, onde nota-se a existência do zelo e preocupação com a situação causadora do conflito em vez de existir preocupação com a outra parte. Segundo Almeida (1995) este tipo de relação rompe o ciclo do conflito, onde prevalece o uso da inteligência ao serviço da razão.

Segundo a obra: *Os sete hábitos das pessoas mais eficazes*, do autor Stephen Covey (2001), seguem alguns resultados possíveis para os intervenientes numa situação de conflito são: ganho-perda; perda-perda; ganha-ganha.

De acordo com Rego (1998), numa relação entre duas partes, caso os objetivos almejados por uma delas, impeça ou atrapalhe a outra parte, gerará um sentimento negativo nesta relação, junto com o aumento da má imagem que a parte prejudicada terá. Sendo assim, numa relação de ganho/perda, quem perdeu, tende a distorcer a realidade, para justificar a derrota.

As relações entre os membros do grupo que perde findar-se porque uns apontam a culpa nos outros. A derrota pode ser aceite como merecida e o grupo empenha para não repetir derrotas, evitando sentimentos de rancor e vingança; assim segundo Scott Elmes

McIntyre (2007), uma situação cuja perda ocorra para os dois integrantes da relação, acontece quando as partes cedem uma à outra, sendo o resultado final incoerente com as posições iniciais.

Assim, nota-se que se faz necessário informar que, via de regra, uma situação conflituosa tende a ofertar resultados que atingem a empresa, bem como seus membros.

Existem vários sentimentos que envolvem as emoções, como, por exemplo, raiva, frustração e alegria, a liderança se faz muito relevante para a eficácia na produção e desempenho da empresa. Ressalta-se que:

[...] a liderança das emoções é um importante elemento da liderança efetiva, uma vez que a afetividade é um importante mecanismo pelo qual a liderança inspiradora pode afetar a *performance* de uma equipe de trabalho. E a capacidade emocional do líder assim como sua capacidade de administrar conflitos, é determinada por suas habilidades individuais e capacidade de influenciar os membros de sua equipe de trabalho. Por inteligência emocional especificamente aplicada ao trabalho, entende-se a capacidade primordial de saber se relacionar, em contraponto a exclusividade premissa de conhecer bem o que se faz. (CHIAVENATO, 2012, p. 78).

No intuito de alcançar o problema de pesquisa lançado e responder à pergunta problema neste estudo, se faz necessário abordar a forma como o líder gere as emoções de seus liderados, visto que é cada vez mais importante a participação da liderança na administração das emoções no meio organizacional, uma vez que “pesquisas sobre comportamento organizacional, reconheceram as reações, baseadas em emoções, como um componente fundamental para o sucesso organizacional” (VECCHIO, 2008, p. 129).

O líder é o propulsor de auxílio para sua equipe soluciona problemas, a evolução da liderança, induziu aos gestores a atribuição de mediar conflitos, mediante a gestão das emoções dos colaboradores. Neste sentido, espera-se que o gestor ajude a equipe a resolver seus problemas, com bom senso, administrando suas reações em cada situação (ROBBINS, 2012).

Diversas teorias de conflito têm nos mostrado diferentes tipos de componentes neste processo, como o comportamento do indivíduo, características das equipes com relação a seus líderes e a forma pela qual estes gerenciam as emoções dos membros destas equipes. Pelo fato das teorias de liderança estarem, historicamente, focadas em resultado e tarefas, as modernas práticas de gestão de pessoas, relacionam os estados afetivos associados a estas variáveis como fatores condicionantes para avaliação da *performance* organizacional e da liderança (WAGNER; HOLLENBECK 2009, p. 345).

No ambiente de trabalho encontram-se diferentes estilos, personalidades, idades, pensamentos, atitudes e cabe ao líder identificar cada uma para que os conflitos não se transformem em guerra, adotando assim a melhor estratégia.

O líder que evita o conflito é omissivo; o líder que reprime o conflito é ditador; o líder que nega o conflito é utópico; o líder que vê no conflito uma oportunidade é otimista e pode provocar mudanças verdadeiramente significativas (ROBBINS, 2012, p. 334).

De acordo com Berg (2012) o líder deve aguçar as divergências em conflito transformando-as em diferenças em resoluções de problemas.

O líder reconhece e aceita as divergências e procura criar uma situação para a expressão aberta do conflito [...]. Quando o líder opta por esta abordagem, precisa ter em mente as vantagens que espera alcançar, as possíveis consequências e que medidas tomar para manter o conflito dentro de certas proporções ou limites. [...] (BERG, 2012, p. 150).

De modo geral ressaltamos que a liderança requer líderes que consigam gerir emoções, que por sua vez necessita de mais empenho e conseqüentemente gera mais estresse, o que pode desencadear sentimentos negativos por parte do colaborador. E numa análise do líder na gestão de conflitos, temos que ter em mente que o gestor necessita compreender que os conflitos são naturais dentro do ambiente de trabalho, e que eles nada mais são que percepções e interpretações divergentes das partes sobre um determinado assunto.

Segundo Chiavenato (2012), os conflitos se desenvolvem em decorrência dos processos de interação, que corresponde às situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, as atividades coletivas e pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, etc.

Para Burbridge e Burbridge (2012) os conflitos surgem naturalmente, porém em algumas situações são e em muitos casos necessários, pois podem ser considerados como fato que impulsiona algumas mudanças, logo a tentativa de solucionar os conflitos com a chefia demonstra que a maioria da equipe, evita ou busca evitar o inevitável, em prol de uma boa convivência ou por motivos de interesse, visto que o chefe representa poder e relação de hierarquia.

O ato de satisfazer as necessidades da chefia pode ser considerado como uma ação de interesse pessoal e para Chiavenato (2012), conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inerente ao ser humano, integrando o lado contrário da cooperação e da colaboração.

Os funcionários visam, em maioria, satisfazer as necessidades do chefe, reforçando o que observamos na afirmação anterior, ao evitar o conflito com a chefia, seja por motivo de boa relação com o encarregado, por motivos pessoais (medo de repreensão) ou simplesmente valorizarem um bom clima entre superior e subordinado.

Pelo fato dos colaboradores, “geralmente”, temerem um conflito com a chefia e se prejudicarem no ambiente de trabalho, a maioria evita situação difícil com os superiores, e ao mesmo tempo, não atribuem ou empurram os problemas com a eles ou a terceiros. Logo, o conflito, para os colaboradores, pode ser visto ou percebido como “algo” negativo, que causa medo (SILVA, 2010).

## **2.8 O ganha-ganha como forma de solucionar conflitos**

O ganha-ganha pode ser considerado uma consequência e resultado da solução de conflitos, neste sentido nota-se que,

Para se chegar a este tipo de resultado é imprescindível encarar o processo de forma cooperativa, tendo em atenção vários aspectos nomeadamente: a importância da comunicação e troca de informação relevante, a sensibilidade para as diferenças e semelhanças, a atitude de confiança e vontade de ser útil ao outro, o esforço de resolução das tarefas. (ALMEIDA, 1995, p. 99)

E para favorecer o ganha-ganha, os conflitos podem ser solucionados com consenso, no qual um dos envolvidos necessita agir como um mediador em situações problemáticas; ressaltamos que essas novas ideias, necessitam gerar algo positivo para as duas partes da relação, um processo ganho-ganho, com respeito às normas e a ética empresarial (SILVA, 2010). Tal fato se faz necessário, pois em vários casos o próprio ambiente de trabalho, que quase sempre é muito turbulento e competitivo, induz que colaboradores tenham atitudes sem qualquer tipo de ética e respeito, ao ponto de ultrapassar os limites e invadam o espaço do outro; o que pode gerar os conflitos.

Os líderes esperam que os colaboradores não causem conflitos e quando eles existem, buscam sempre soluções amigáveis. O motivo disto, possivelmente seja a necessidade de gerar um clima organizacional favorável, visto que “o relacionamento interpessoal está totalmente vinculado ao clima organizacional que apresenta os motivos e aspectos que os indivíduos levam em consideração para estarem estimulados ou não” (CHANLAT, 2013, p. 5), o que evidencia que nem todas as pessoas estão dispostas a

desempenhar as mesmas funções da mesma forma, porque existem razões diversas que as motivam.

Via de regra, os colaboradores por receio de serem retaliados, tendem evitar uma situação difícil, principalmente com os superiores, logo notamos uma necessidade latente de por um clima favorável, com harmonia e tranquilidade no ambiente de trabalho. Assim, uma relação consensual, onde a decisão coletiva é favorável a todos com um ambiente de trabalho harmônico é sempre o ideal esperado pelos colaboradores.

A necessidade de decisões coletivas e consensuais, e que as situações conflituosas fazem parte do ambiente empresarial; logo o conflito necessita ser gerido adequadamente de modo a permitir crescimento e amadurecimento dos colaboradores. De acordo com Moscovici (2001) o líder deve aguçar as divergências em conflito transformando-as em diferenças em resoluções de problemas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia refere-se aos instrumentos necessários e os tipos de pesquisas usados para a elaboração de um trabalho científico. Resumindo, os métodos são o conjunto de técnicas e processos usados em determinados estudo, cujo foco é a formulação de uma produção científica.

A metodologia de pesquisa baseou-se não somente na pesquisa bibliográfica, exploratória, com coleta de conteúdo, que abordem a temática. Assim, os descritores usados na busca de dados foram: Conflitos, Relações Interpessoais, Emoções.

Realizou-se também uma pesquisa prática com estudo de caso, para analisar os conflitos na empresa, priorizando o setor financeiro, no qual o pesquisador trabalha e identificou a oportunidade de estudo. O setor financeiro está alocado no centro de serviços compartilhados dessa mesma empresa, localizada na cidade de Uberlândia. Assim, o estudo tem como propósito fundamental aproximar o pesquisador de ações vivenciadas no dia a dia, juntando teoria e prática, como forma de ampliar o conhecimento sobre a temática em questão.

No intuito de compreender melhor o problema de pesquisa e responder a pergunta norteadora (*é possível que os conflitos entre funcionários tragam benefícios às atividades empresariais?*) e assim alcançar aos objetivos traçados. Assim, a metodologia se baseou nos procedimentos mencionados a seguir.

#### 3.1 Tipo de pesquisa quanto ao problema

É um estudo teórico-empírico qualitativo, no qual foram coletados dados em livros, artigos e demais plataformas científicas, com realização de um estudo prático em uma empresa de grãos e agronegócios.

Sobre o método qualitativo considera-se que é uma forma de explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social aplicado, como ocorre com este estudo.

Os dados foram coletados maneira sistêmica, ordenada, racional e obedecendo a determinados critérios, com propósito de compreender melhor certa problemática, no intuito de solucioná-la e assim contribuir com o crescimento e amadurecimento da organização (GIL, 2008).

Gil (2008) menciona que tal tipo de pesquisa é desencadeada quando não se possui informações e dados satisfatórios para solucionar determinada problemática, em uma situação específica que irá representar o todo. Assim o foco é responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionado ao problema.

### **3.2 Tipo de pesquisa quanto aos objetos**

A pesquisa é considerada descritiva, e de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102), tal técnica busca “demonstrar de forma detalhada, fatores determinantes e traços importantes de qualquer fenômeno que analisarmos e, descrever tendências de um grupo ou população”.

### **3.3 Tipo de pesquisa quanto aos procedimentos**

Realizou-se um estudo de caso em uma empresa do segmento de agronegócios, localizada em Uberlândia, no setor de contas a pagar.

O setor conta com 73 colaboradores, sendo desses: 1 gestor de torre; 5 supervisores, que possuem 67 colaboradores subordinados..

### **3.4 Instrumento e ou técnica de coleta de dados**

Como coleta de dados, foi utilizada em um primeiro momento para a elaboração do referencial teórico, a pesquisa bibliográfica. Tal técnica visa a busca de autores de renome que versam sobre a temática.

Tal método é desenvolvido com conteúdo existente, seja através de material impresso ou digital. Serão usados trabalhos publicados nos últimos dez anos e os principais locais de busca serão: Revista de Ciências da Administração (RCA), Repositório Fundação Getúlio Vargas (FGV) de Periódicos e Revistas; biblioteca digital Unicamp, Banco de Dados Bibliográficos de teses Universidade de São Paulo - USP - DEDALUS, Base de dados produzida pelo *Institute for Scientific Information* (SIBI), *Scientific Electronic Library Online* - Scielo, entre outros.

E as palavras chaves (termos descritores) usadas na pesquisa se baseiam nos seguintes termos: conflitos organizacionais, mediação de conflitos organizacionais, relacionamento interpessoal, motivação e conflitos organizacionais, clima organizacional e conflitos organizacionais.

Para o estudo de caso, foi aplicado questionário com questões fechadas através do sistema Microsoft Forms com os funcionários do setor de contas a pagar, buscando identificar na visão dos funcionários os principais fatores que geram conflitos na organização.

Realizou-se também entrevista com 2 gestores de modo presencial no qual o roteiro está em apêndice, onde o pesquisador foi captando na íntegra as frases e apontamentos realizados pelos entrevistados, o primeiro gestor possui 15 anos de empresa e a 5 como supervisor, o segundo gestor possui 10 anos de empresa e a 8 como supervisor, nomes e demais dados dos entrevistados foram ocultados para manter o sigilo. O propósito da mesma foi compreender como se dá a gestão de conflitos no setor.

O propósito tanto do questionário, quanto da entrevista, foi analisar o conhecimento dos líderes e funcionários sobre os conflitos organizacionais, bem como exemplos e situações conflituosas e condutas realizadas, de forma preventiva e resolutiva.

A aplicação da entrevista já estava programada para ser realizada buscando compreender a visão dos líderes, e obter uma clareza de modo mais detalhado sobre a visão dos supervisores, dessa forma a entrevista não foi elaborada após a análise da resposta dos questionários, os métodos utilizados são complementares, buscando ampliar as informações sobre o setor em análise.

Realizou-se também pesquisa documental em informes da empresa sobre: Código de Ética, normas internas, tratativas em relação a diversidade.

Os dados do questionário foram coletados durante o mês de novembro de 2020 e as entrevistas com os gestores foram realizadas no mês de novembro de 2021.

### **3.5 Amostra**

Para o questionário a amostra se deu com 25 pessoas, porém um dos respondentes não respondeu o questionário completo sendo desconsiderado no resultado final, sendo considerado 24 respostas válidas. no setor de contas a pagar, que são responsáveis pelas seguintes funções: Processamento de notas (Validação de autenticidade, lançamento no sistema), cartão de crédito corporativo, pagamentos de contratos agrícolas (pagamento a

produtores rurais e cooperativas), pagamentos de faturas de exportação (*Invoice*, DI e notas relacionadas a processo de exportação), e atividades de *on-hold*, ou seja, função responsável por entender todos os gaps e travas no setor como um todo.

### **3.6 Análise de Dados**

Inicialmente para uma melhor compreensão da amostra buscou-se analisar os dados demográficos dos respondentes, como dados sociais, gênero, idade, estado civil.

Foi realizada uma análise das respostas, buscando identificar na fala dos entrevistados os elementos desejados e compreender a avaliação na percepção dos funcionários o nível de relação interpessoal com o gestor e o nível de satisfação com a gestão dos conflitos dentro da organização em âmbito geral e setorial, além do entendimento dos funcionários sobre tipos de conflitos e o quanto o tempo de serviço pode afetar nessa relação.

Nota-se que o pesquisador atuou de forma ativa na interpretação dos resultados e necessitou ficar muito atento à linguagem dos respondentes (GIL, 2008), a partir daí, o pesquisador pode extrair a ideia das respostas, possibilitando a determinação do sentido das expressões linguísticas e o entendimento amplo dos resultados de sua pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para melhor compreensão sobre a relação interpessoal e GC no centro de serviço compartilhado e o nível de satisfação dos funcionários, a coleta de dados se deu por meio da realização de aplicação de questionário com 18 questões fechadas (apêndice A).

Abordou-se 25 colaboradores considerando 24 respostas validas pois um dos respondentes não respondeu todas as perguntas do questionário, representando a 0,22% dos colaboradores da empresa no Brasil e 32,87% dos colaboradores do setor.

### 4.1 Dados da empresa

A Cargill Agrícola SA, conta com 155 mil funcionários em 70 países com objetivo de nutrir o mundo de maneira segura e sustentável, com mais de 150 anos de atuação oferecendo serviços e produtos alimentícios, agrícolas, financeiros e industriais ao mundo.

Presente no Brasil desde 1965 é considerada uma das maiores indústrias de alimentos do País, presente em 17 estados brasileiros através de unidades industriais e escritórios espalhados em 147 municípios e possui em torno de 11 mil funcionários.

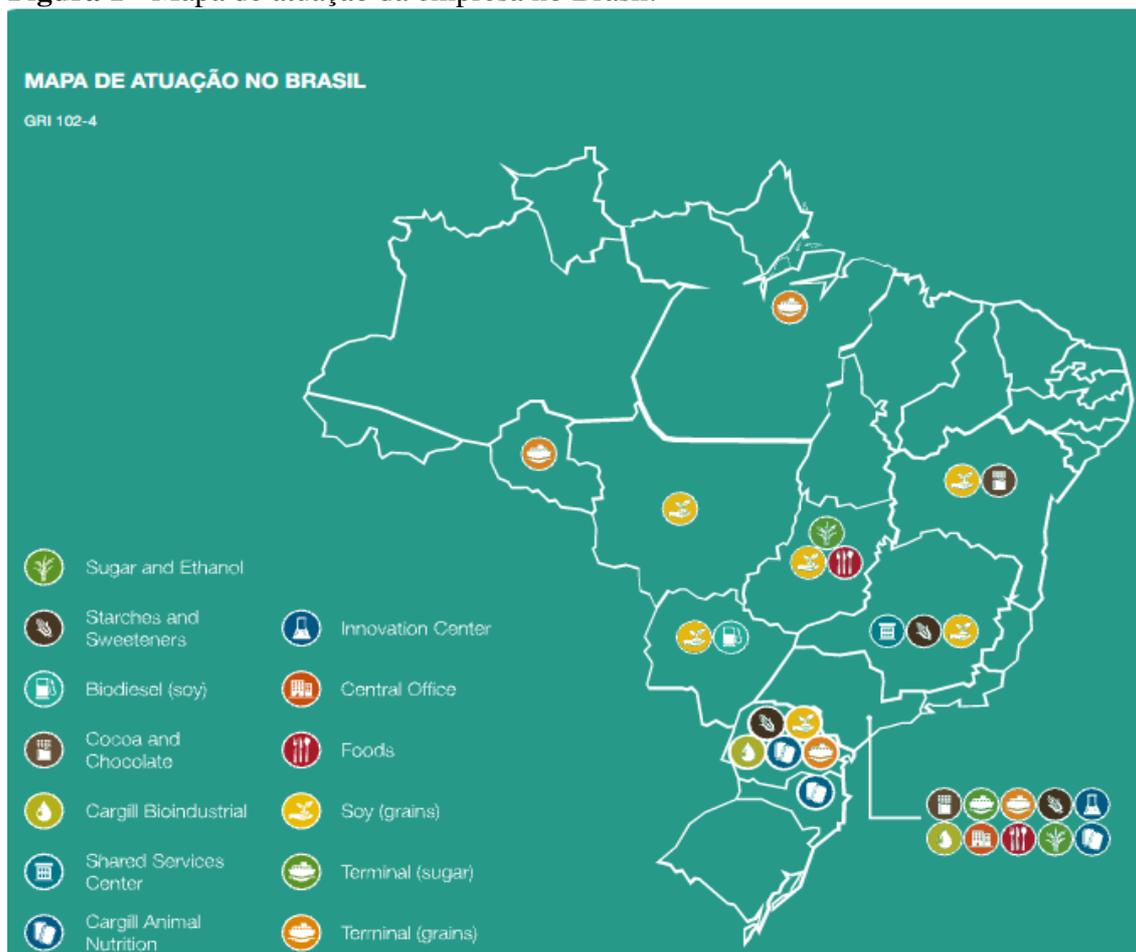
Em 13 de janeiro de 2015 a organização iniciou suas atividades no seu primeiro CSC no Brasil localizado na cidade de Uberlândia. Atualmente o centro conta com mais de 700 funcionários distribuídos nas operações de contabilidade, finanças e controles, master data, Recursos Humanos - RH, Procurement e logística.

Com um quadro mais de 81% de seus funcionários nascidos a partir de 1981, com uma cultura que busca a melhoria contínua, a simplificação dos processos e transformação digital além de contar com os Grupos de Recursos Empresariais (BRG's) para impulsionar os temas de inclusão e diversidade da companhia, são grupos que buscam alavancar as perspectivas e experiências nas diferentes afinidades que trabalham na organização, grupos voltados para o tema LGBTI+, equidade de gênero e inclusão racial.

Com um modelo de estrutura física do tipo “*open space*” os espaços de trabalho não possuem paredes ou salas específicas para cada área ou nível hierárquico, gerando assim um ambiente mais leve e buscando aproximar as pessoas e facilitar a comunicação entre as pessoas de mesmo nível e liderança do centro.

Segue um mapa de atuação da empresa em estudo, no Brasil.

**Figura 1 - Mapa de atuação da empresa no Brasil.**



Fonte – Dados da empresa (2021).

## 4.2 O setor

O setor conta com as atividades de processamento de notas, responsáveis pelo recebimento de notas fiscais, e *imput* no sistema, atividades de contas a pagar, responsável por encaminhar as remessas bancárias, acompanhar o pagamento dos boletos, devoluções e reconciliação entre contas, atividades de pagamentos de contratos de produtores soja, e conferência de documentação, como assinatura de contratos e baixa de assinaturas no sistema, e *compliance* das atividades, além do time de controle de despesas de cartões corporativos, emissão de cartão junto aos bancos e pagamento das faturas para o mesmos, realizando a reconciliação do relatório de despesas encaminhados pelos proprietários do cartões e das despesas nos cartões dos mesmos.

O setor conta com 73 colaboradores, sendo desses: 1 gestor de torre; 5 supervisores, onde o Supervisor A possui 17 funcionários ligado a sua gestão, Supervisor B possui 14 funcionários ligado a sua gestão, Supervisor C possui 7 funcionários ligado a sua gestão,

Supervisor D possui 24 funcionários ligado a sua gestão e Supervisor E possui 5 funcionários ligado a sua gestão.

Abaixo possui um organograma do setor analisado, os números referenciados abaixo das funções são referentes à quantidade de funcionários que reportam diretamente aquela função e quantidade de funcionários na linha hierárquica.

**Figura 2** - Organograma do setor em análise.



Fonte – Elaborado pelo pesquisador (2021).

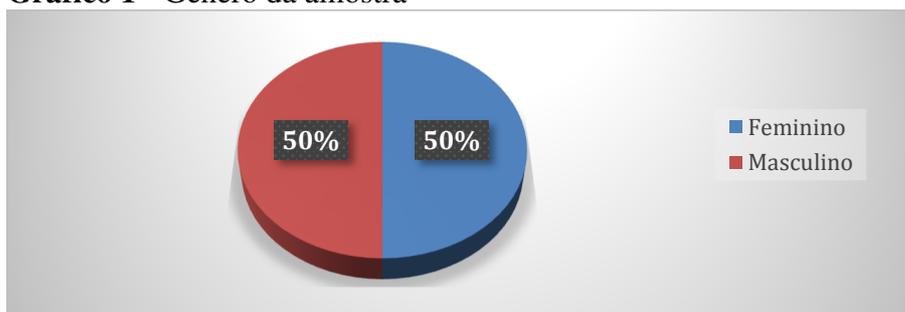
A figura 2 demonstra que a empresa possui um Líder da torre de Finance, que por sua vez possui 5 reports diretos sendo os supervisores A, B, C D e E, e na sua linha hierárquica possuem 72 funcionários, e assim por diante para cada supervisor.

## 4.3 Resultados

### 4.3.1 Respostas ao Questionário

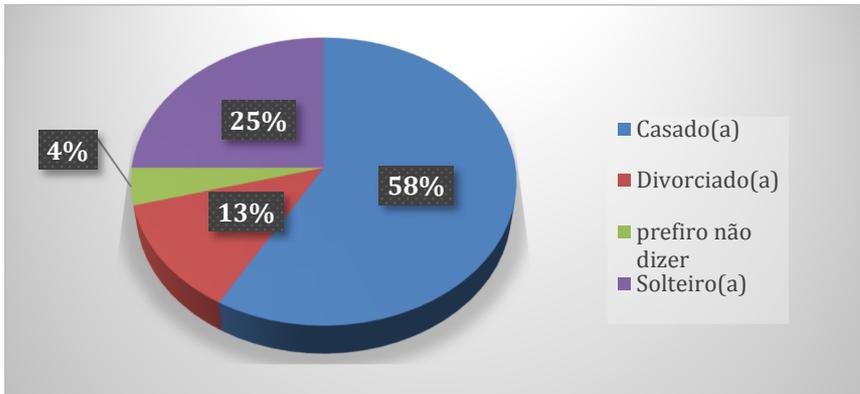
A amostra de entrevistados contou com 50% homens e 50% mulheres, conforme gráfico a seguir.

**Gráfico 1** - Gênero da amostra



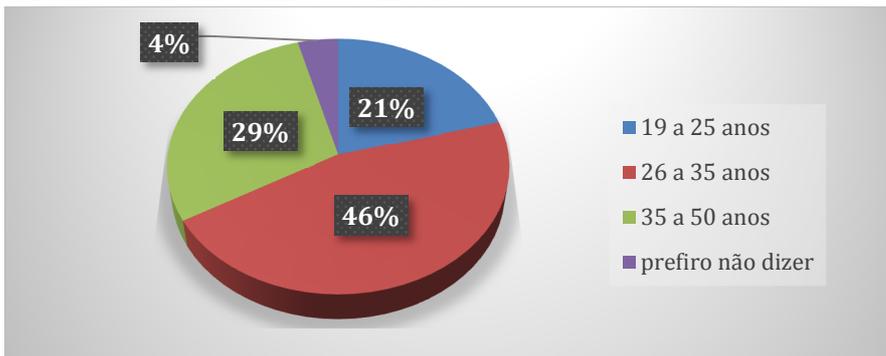
Sobre o gênero da amostra, tem-se que 50% eram mulheres e os demais homens.

**Gráfico 2 - Estado civil da amostra**



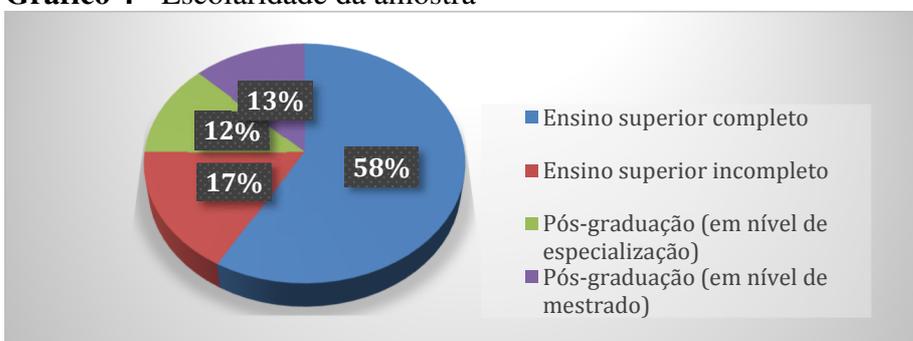
Sobre o estado civil, a maioria (58%) é caso; 25% solteiro; 13% divorciado e a minoria (4%) preferiu não responder.

**Gráfico 3 - Faixa etária da amostra**



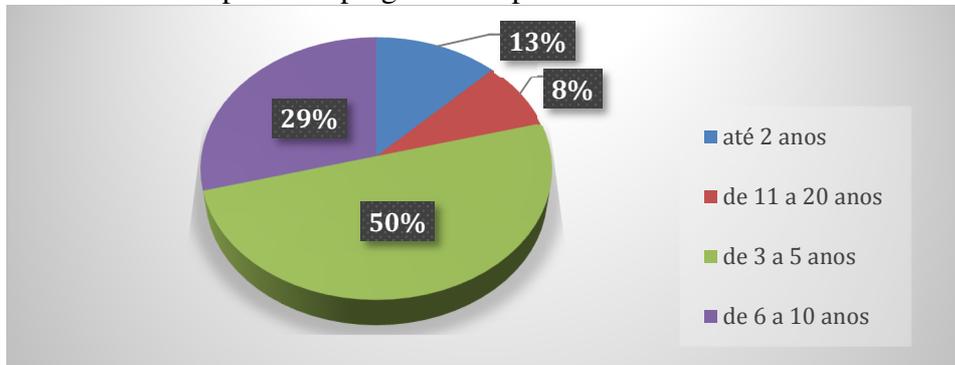
Em relação a faixa etária, 46% possui de 26 a 35 anos; 29% de 35 a 50 ano; 21% de 19 a 25 ano e a minoria, representando 4% preferiu não dizer.

**Gráfico 4 - Escolaridade da amostra**



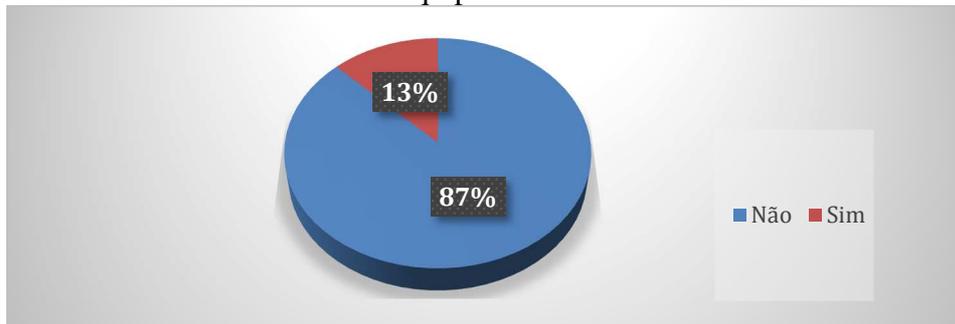
Sobre a escolaridade, a maioria da amostra, ou seja, 58% disse ter ensino superior completo; 17% possui ensino superior incompleto; 13% possuem pós-graduação, nível de mestrado e 12% possui pós-graduação em nível de especialização.

**Gráfico 5 - Tempo de emprego dos respondentes**



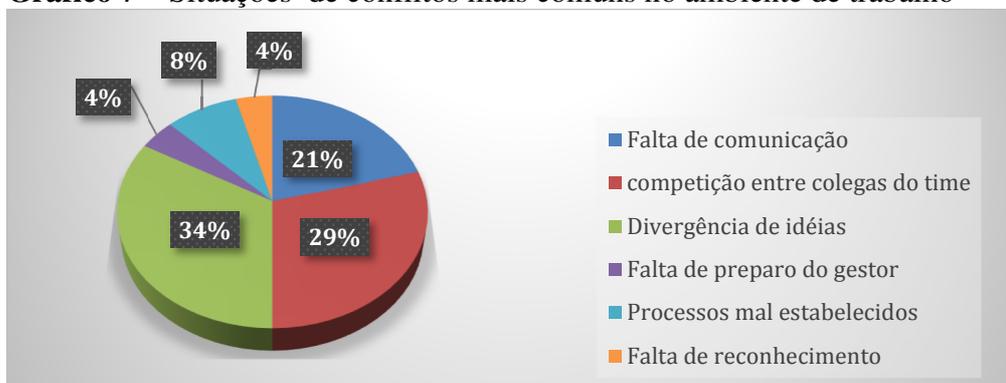
Sobre o tempo no emprego atual, metade dos respondentes (50%) disseram de 3 a 5 anos; 29% de 6 a 10 anos; 13% até 2 anos e 8% de 11 a 20 anos.

**Gráfico 6 – Você é Gestor de equipe?**



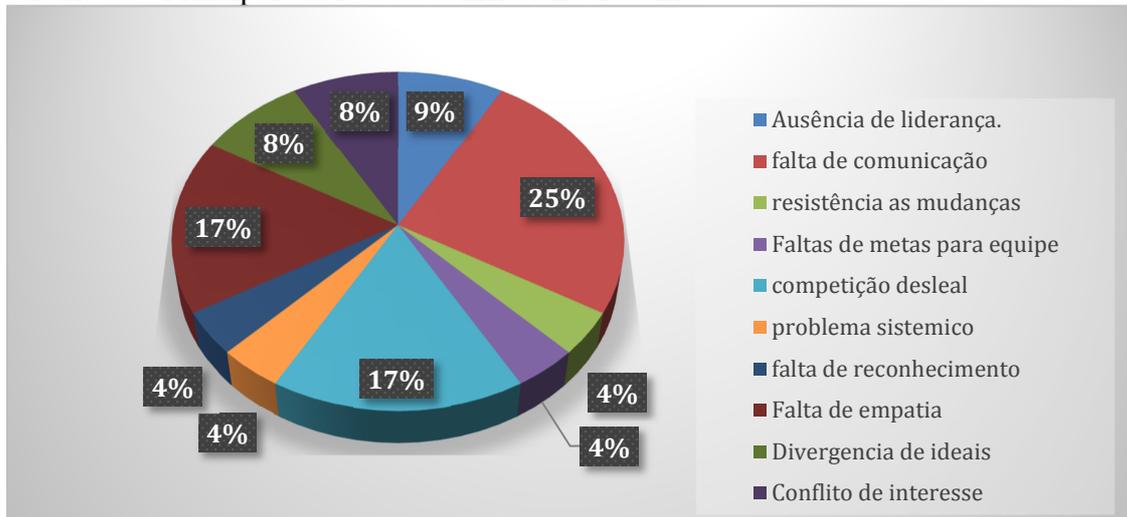
O gráfico 6 demonstra que 87% dos respondentes não são gestores e 13% são gestores.

**Gráfico 7 – Situações de conflitos mais comuns no ambiente de trabalho**



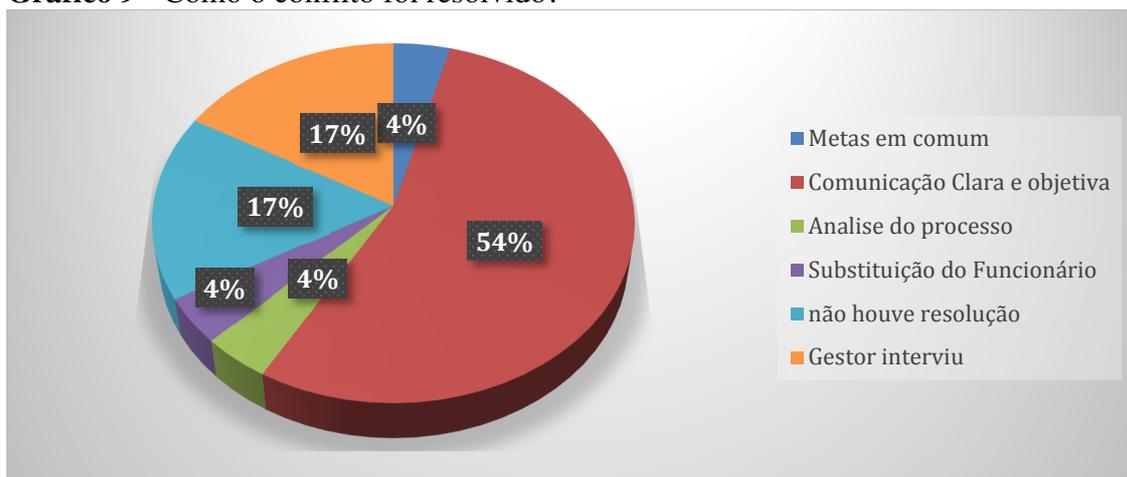
Em relação a situações de conflitos mais comuns no ambiente de trabalho, 34% por divergência de ideias; 29% competição entre colegas do time; 21% por falta de comunicação; 8% processos mal estabelecidos; 4% falta de reconhecimento e falta de preparo do gestor.

**Gráfico 8** - Principais causas de conflitos no trabalho.



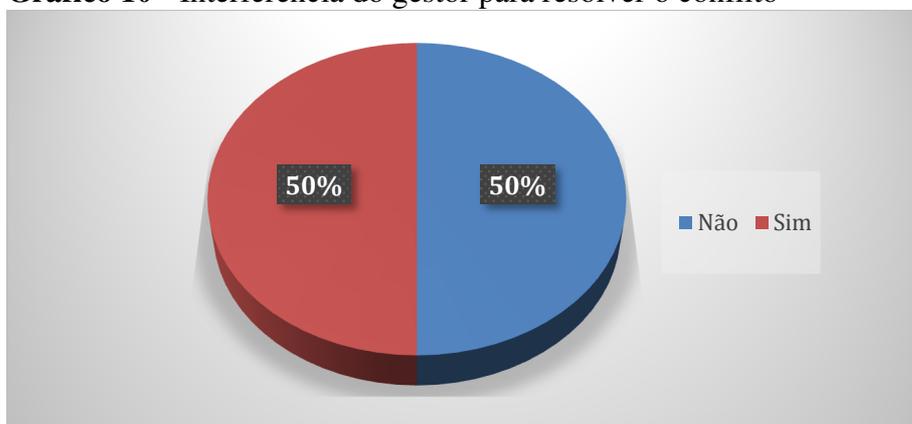
Em relação às principais causas dos conflitos vivenciados, 25% disseram falta de comunicação; 17% falta de empatia ou competição desleal; 9% ausência de liderança; 8% divergência de ideias e conflitos de interesses; 4% disseram: resistência as mudanças; faltas de metas para equipe; falta de reconhecimento e problema sistêmico.

**Gráfico 9** - Como o conflito foi resolvido?



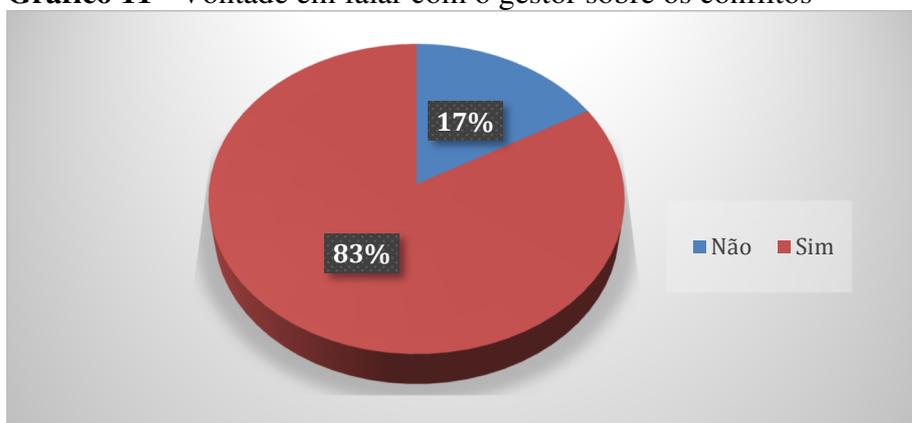
Forma de resolução do conflito, mais da metade (54%) disseram a comunicação clara e objetiva; 17% responderam que não houve resolução; 17% o gestor interviu; 4% houve análise do processo, definição de metas em comum e substituição do funcionário.

**Gráfico 10** - Interferência do gestor para resolver o conflito



Sobre a interferência do gestor para resolver conflitos, os respondentes dividiram-se igualmente, no qual 50% disseram sim e os demais não.

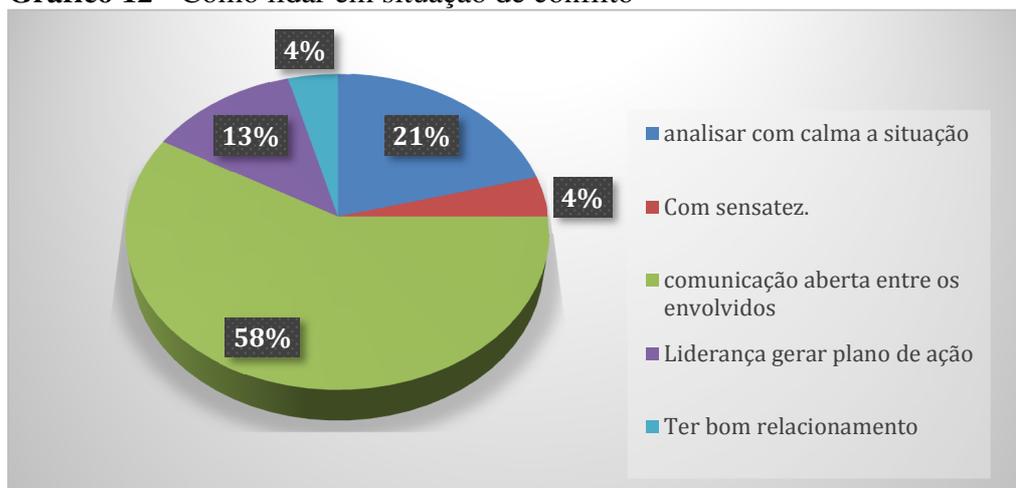
**Gráfico 11** - Vontade em falar com o gestor sobre os conflitos



Sobre sentir a vontade para falar com o gestor sobre os conflitos, 83% disseram sim e 17% disseram não.

Em relação à forma de lidar em situação de conflito, 58% disse comunicação aberta entre os envolvidos; 21% disseram que se deve analisar com calma a situação; 13% mencionaram liderança gerar plano de ação; 4% citaram ter bom relacionamento ou com sensatez, conforme demonstra o gráfico 12 a seguir.

**Gráfico 12 - Como lidar em situação de conflito**



#### **4.3.2 Resultados da Entrevista, Pesquisa Documental**

A empresa não possui uma política de gestão conflitos, mas possui ações que visam amenizar e até mesmo evitar ações conflituosas, de forma a motivar os colaboradores, conforme ações a seguir.

##### **4.3.2.1 Gestão de Conflitos**

Outro ponto importante na organização relacionado a conflitos é o conflito de interesse, onde os funcionários devem evitar e relatar quaisquer situações de conflitos de interesse no qual possa influenciar de forma inadequada o julgamento das ações, sejam relacionados a uma negociação externa ou interna.

Caso o funcionário identifique uma situação onde possa gerar um conflito de interesse, ou seja, os dados que estão sendo trabalhados ou compartilhados, ou que alguém será beneficiado por ter alguma informação referente algum processo realizado, deve ser relato ao gestor, pois nenhuma pessoa ou empresa pode ser beneficiada, pois a empresa preza pela ética e trabalha dentro da lei, se uma empresa ou pessoa possui uma informação privilegiada sobre algum processo de contratação ou aquisição, isso configura litigio ( que é proibido por lei).

Se o funcionário ou qualquer pessoa tem uma preocupação com a conduta de qualquer funcionário da Cargill ou alguém que represente a empresa, os dados serão analisados.

Se não for possível falar com um gerente ou representante da Cargill ou preferir permanecer anônimo, a pessoa pode usar a Linha Aberta ética da empresa, que por sua vez fez uma parceria com um fornecedor terceirizado para fornecer um método seguro e confidencial para relatar problemas ou levantar preocupações, esse relato pode ser através de um telefone que é disponibilizado ou sistema online onde o colaborador vai relatar todos os dados necessários para uma investigação ser realizada, relacionado a conflitos ou abuso de autoridade.

Quando o relato não envolve o gestor direto, o mesmo é convidado a participar de conversa com o RH de modo a entender e compreender a situação relatada, informar ao mesmo a situação e averiguar os envolvidos, características pessoais de cada pessoa de modo a coletar maiores informações e chegar em conjunto com o gestor um plano de ação para os envolvidos.

A responsabilidade inicial de controlar e resolver o conflito é função do gestor, em conversas formais, não resolvendo a conversa inicial o funcionário gerador do conflito é notificado formalmente sobre a situação e gerado um Termo de Ajuste de Conduta (TAC) para o mesmo, seguindo a situação e não sendo resolvido o mesmo poderá ser desligado da empresa devido a mau comportamento e indo contra os princípios da organização (apresentados no momento da integração dos funcionários). Dentro dessa realidade, nota-se que o Propósito da organização é nutrir o mundo de forma segura, responsável e sustentável, a visão é ser o parceiro mais confiável em agricultura, alimentação e nutrição.

Quando o relato envolve o gestor direto, o modo operante é praticamente o mesmo, porém é envolvido mais pessoas como o gerente direto do referido gestor, conversas com outros funcionários liderados pelo gestor relatado, para verificar se a situação é algo pessoal, ou desvio de conduta do gestor para com todo o time, ou se trata apenas de um mau entendido no qual o funcionário se sentiu ofendido e não quis relatar diretamente ao gestor.

Seguindo as verificações da situação e constatado desvio de conduta, má conduta ética perante os liderados, assédio, ou qualquer outra situação que vá em desacordo com o código de conduta ética da organização é gerado o TAC para o envolvido e realizado o acompanhamento para caso a situação não seja resolvida o envolvido seja desligado da organização, prezando sempre pelo bem-estar das pessoas, respeito pelas diversidades e mantendo um ambiente de trabalho seguro e responsável.

No setor em análise não houve caso de desligamento, porém foi realizada uma investigação, pois houve uma denuncia por parte de um funcionário que estava insatisfeito alegando que o gestor tinha algo pessoal contra o mesmo e o causou constrangimento no meio do setor, gritando com ele, gerando um dano moral para o mesmo.

Houve uma investigação por parte do RH, com conversas com diversos funcionários do setor para avaliar a conduta do gestor perante o time, para identificar se a situação relatada ocorreu de forma expressiva.

Não se sabe a que nível chegou com o RH, porém o gestor da operação ficou uma semana afastado da operação, retornando a suas atividades normalmente após esse período, porém não houve desligamento.

Durante a pandemia, em caso de aniversário, ocorria uma confraternização, conforme ilustração abaixo.

**Figura 8 -** Confraternização da equipe



Fonte – Arquivo pessoal do pesquisador.

O setor quando estava no período fora da pandemia tinha por características, sempre que alguém fizesse aniversário decorar a mesa da pessoa, com fotos, mensagens e guloseimas, uma vez por mês era realizado o café da manhã do time, onde cada integrante contribuía com um prato, etc, para que tivesse um momento de confraternização entre os membros.

No período da pandemia, como todos estão na modalidade *home-office*, os encontros acontecem de maneira virtual, o time tem uma reunião semanal para colocar os pontos em dia e sempre ocorre uma dinâmica ou algo do tipo para motivar a todos e aproximar as pessoas, no período da pandemia, como não é possível decorar a mesa, é enviado uma cesta de café da manhã para a pessoa.

Os líderes através dos Power BI de produtividade conseguem acompanhar como está a *performance* dos seus liderados, acompanhando se o mesmo teve queda de produtividade e dessa forma conversar com aqueles que tiveram baixa produtividade para assim identificar as possíveis causas, podendo ser um conflito interno com colega ou outra área, até mesmo conflitos externos e pessoais do funcionário que possam estar afetando a produtividade do mesmo, outra forma de percepção é através de conversas semanais que o time possui, onde o líderes podem sentir o clima da reunião, através da identificação por tom de voz, ou expressão facial do funcionário de modo que o possa ser identificado algum desconforto e tentar solucionar aquela situação.

**Quadro 6:** Exemplos de conflito vertical e horizontal, a partir de dados da empresa.

Vertical	Horizontal
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Houve uma situação de conflito de gerações percebida pelo pesquisador, não é possível comprovar com fatos, porém havia no setor um especialista que tinha anos de emprego na companhia, e que o mesmo estava estagnado na função e não almejava crescimento.</li> <li>● O mesmo foi designado para ser liderado por um supervisor mais novo de empresa e de idade, diante desse cenário o especialista, por ter mais tempo de empresa e experiência na função, muitas vezes não se sujeitava as ações sugeridas pelo gestor, por outro lado o supervisor por ter menos tempo na organização e de idade, ficava com receio de questionar o especialista, diante disso o supervisor levou essa situação para o líder da torre.</li> <li>● O líder da torre em conversa com o especialista e com o supervisor, resolveram em comum acordo, transferir a gestão do especialista para diretamente ao líder da torre. Solucionando a questão do conflito vivenciado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uma situação de conflito horizontal, ocorrida dentro do setor, houve uma transferência de um funcionário de outra localidade para o CSC da empresa e o mesmo começou a trabalhar no setor do contas a pagar na função de pagamento de contratos agrícolas, o setor já possuía seu modos operante de trabalhar, e de controlar as atividades e mapear os riscos da operação, o funcionário transferido, não tinha essa cultura e muitas vezes deixava de mapear as situações, ou deixar passar alguns pagamentos da data, desse modo outros funcionários que já estavam na operação, tentaram auxiliar o mesmo, buscando dar dicas e de como melhor operacionalizar as demandas.</li> <li>● O funcionário transferido sentiu-se ameaçado pelos demais e começou a tratar os colegas com desprezo.</li> <li>● No período das férias do supervisor, o funcionário transferido sentou-se à mesa do gestor, inicialmente isso não representava nada, mas para os demais funcionários, simbolizou que ele queria dar as ordens na ausência do supervisor.</li> <li>● Houve um ocorrido de um pagamento que não foi realizado por outro funcionário do setor então e esse funcionário que havia sido transferido, sem solicitação de ninguém ou delegação do</li> </ul>

Vertical	Horizontal
	<p>supervisor, pegou o caso para si, ligou para o supervisor nas férias dele, e não quis resolver o problema, mas sim contar sobre o ocorrido para rebaixar o outro funcionário.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assim que o gestor voltou de férias, foi feita uma reunião entre os envolvidos, o gestor expos que a ação do funcionário que havia sido transferida foi imatura e que não deveria se repetir.</li> </ul>

Fonte – Dados da empresa

#### 4.3.2.2 Atuação dos Líderes da Gestão de Conflitos

Como os líderes do setor, lidam com pessoas de difícil relacionamento interpessoal, interessante atuar de forma estratégica em relação à forma de liderá-los, à comunicação etc.

Os líderes na organização, recebem treinamentos formais com revisão anual ministrados pelo RH ou pessoa contratada, realizado através de palestras, dinâmicas e roda de conversa entre os gestores para abordar sobre o tema, e como lidar com as pessoas, a princípio a abordagem inicial é sempre buscar o diálogo, comunicação clara, deixar claro os objetivos e expectativas sobre os funcionários, e ser sempre extremamente transparente.

Os líderes sempre tentam incluir as pessoas de difícil relacionamento pouco a pouco nas ações, de modo que eles possam ter uma visibilidade e se abrir para os demais, buscando uma maior interação entre todos os membros da equipe, para auxiliar também a pessoa a quebrar esse paradigma.

Na condução da resolução do tema, ou seja, ouvir ambas as partes, envolver e desafiar as partes a chegar num consenso em conjunto, um ponto de importância do líder é a forma de abordagem em conduzir e fazer a gestão de clima daquilo que está gerando o conflito.

Desta forma ele percebe a sua importância, pois transmite segurança para o seu time e pares/outras equipes, informando e demonstrando que o líder faz parte da operação também, ele sabe o que está ocorrendo, com isso consegue alinhar as expectativas de todos, fazendo com que as pessoas envolvidas e outras áreas possam ter maior conforto na tomada de decisões.

Eles acreditam que na maioria dos casos são ideias e pontos de vista que se divergem, porém se possuem fundamentos, eles tendem a resolver da forma mais racional possível, ou seja, acatando as ideias, posicionamentos e discussões mais coerentes.

Logo, não pode ter conflitos apenas por ideais, mas sim por dados concretos. Caso contrário será apenas discussão de percepções pessoais, que não vão agregar na organização, mas sim gerar um ambiente de trabalho hostil.

### 4.3.2.3 Código de ética da empresa

A empresa não possui uma política de conflitos descrita, ela possui um código de conduta, no qual possui em seus pilares o item: “tratamos as pessoas com dignidade respeito”, conforme evidenciado nas ilustrações contidas nas figuras 3 e 4, a seguir.

Figura 3 - Código de ética da empresa



**Código de Conduta do Fornecedor da Cargill**

**Nosso compromisso de ajudar o mundo a prosperar**

O objetivo da Cargill é nutrir o mundo de forma segura, responsável e sustentável. Compreendemos que as cadeias de suprimentos que apoiam o sistema de alimentos global devem ser sustentáveis, equilibrando as necessidades de hoje com as necessidades das gerações futuras. Podemos conquistar nosso objetivo apenas trabalhando mais de perto com nossos Fornecedores Parceiros. O Código de Conduta do Fornecedor explica como esperamos que fazendeiros, produtores, fabricantes e outros trabalhem conosco para cumprir esse objetivo, de maneira ética e em conformidade com as leis aplicáveis.

**Nossos Princípios Éticos**

Os sete Princípios Éticos da Cargill se aplicam a todos os funcionários; eles são a base de nossas operações globais. O Código de Conduta do Fornecedor conta com o empenho de nossos Fornecedores Parceiros na preservação dos mesmos princípios. Acreditamos que este compromisso conjunto com a conduta ética e a integridade forma uma base forte para relações comerciais confiáveis que geram valores compartilhados.

<p><b>1. Cumprir a lei</b></p> <p>Como empresa responsável, esperamos que nossos Fornecedores Parceiros globais compartilhem nosso compromisso com a observação da lei.</p> <p>Esperamos que nossos Fornecedores Parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conheçam e sigam as leis que se aplicam a eles e seus negócios</li><li>• Tratem as exigências legais como um padrão mínimo</li><li>• Alertem a Cargill sobre quaisquer problemas que possam ter consequências legais com as mercadorias e os serviços fornecidos, principalmente questões de saúde e segurança. Isso ajuda a Cargill a cumprir as regulamentações globais</li></ul>	<p><b>3. Manter registros precisos e fidedignos</b></p> <p>Esperamos que nossos Fornecedores Parceiros mantenham registros precisos e fidedignos. Isso nos ajuda a tomar decisões responsáveis e a divulgar informações confiáveis e adequadas a nossos colaboradores.</p> <p>Esperamos que nossos Fornecedores Parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenham livros e registros que reflitam todas as transações de uma forma precisa, fidedigna e adequada</li><li>• Empreguem processos de conformidade e auditoria de qualidade apropriada para questões tais como produtos, alimentos e segurança da alimentação, saúde e segurança do funcionário e trabalho e emprego</li><li>• Divulguem, sob solicitação, a localização das instalações e origens conhecidas de materiais para permitir o rastreamento</li></ul>
<p><b>2. Conduzir o negócio com integridade</b></p> <p>Buscamos relações comerciais baseadas em confiança, transparência e responsabilidade mútua.</p> <p>Esperamos que nossos Fornecedores Parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concorram de forma justa e ética pelos negócios da Cargill</li><li>• Nunca ofereçam ou aceitem subornos, propinas, hospitalidade ou presentes inadequados, ou outros incentivos impróprios relativos aos negócios da Cargill</li><li>• Evitem qualquer conflito de interesse relacionado a interesses financeiros ou outros esquemas com nossos funcionários que possam ser considerados inadequados</li><li>• Trabalhem com seus próprios fornecedores para promover uma conduta de negócios consistente com os princípios deste Código</li></ul>	<p><b>4. Honrar as obrigações comerciais</b></p> <p>Trabalhamos com Fornecedores Parceiros que compartilham nosso desejo de criar relações comerciais. Isso exige comunicações honestas, respeito mútuo e realização dos compromissos.</p> <p>Esperamos que nossos Fornecedores Parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compartilhem nosso compromisso em conduzir os negócios de forma honesta e transparente</li><li>• Honrem as obrigações comerciais e gerenciem eventos inesperados de uma forma proativa, adequada e direta</li></ul>

Fonte – Dados da empresa

Figura 4 - Código de ética da empresa

### 5. Tratar as pessoas com dignidade e respeito

Esperamos que nossos Fornecedores Parceiros se unam a nós para priorizar a segurança, o bem estar e a dignidade de todos os indivíduos cujos talentos e trabalho duro nos ajudam a oferecer nossos produtos e serviços.

Esperamos que nossos Fornecedores Parceiros:

- Proporcionem condições de trabalho seguras e saudáveis em todas as suas operações
- Nunca usem ou aceitem o uso de tráfico humano, trabalho forçado ou infantil segundo a definição da Organização Internacional do Trabalho (OIT)
- Cultivem um ambiente de trabalho inclusivo que seja livre de assédio e discriminação
- Respeitem os direitos do trabalhador de se organizar e negociarem coletivamente
- Atendam ou ultrapassem todas as exigências legais para as condições de remuneração e trabalho

### 6. Protejam as informações, os ativos e os interesses da Cargill

Esperamos que nossos Fornecedores Parceiros protejam a reputação da Cargill e qualquer informação ou propriedade confiada a eles.

Esperamos que nossos Fornecedores Parceiros:

- Protejam qualquer informação confidencial da Cargill a que tenham acesso, incluindo sua propriedade intelectual, segredos comerciais ou informações financeiras

### 7. Sejam cidadãos globais responsáveis

Contamos com nossos Fornecedores Parceiros para ajudarem a Cargill a nutrir o mundo de forma segura, responsável e sustentável.

Esperamos que nossos Fornecedores Parceiros:

- Mantenham padrões rígidos para promover produtos, alimentos e segurança da alimentação
- Se empenhem em reduzir o impacto ambiental por meio de esforços como parar o desmatamento, minimizar os resíduos e as emissões de gases de efeito estufa, e usar os recursos de maneira eficiente
- Protejam os recursos hídricos ao diminuir o uso de água em suas operações, evitar a contaminação em suas operações e reduzir o impacto sobre os recursos hídricos das comunidades próximas
- Respeitem o princípio do consentimento prévio livre relativo aos recursos e os direitos de propriedade das comunidades indígenas
- Trabalhem com a Cargill para implementar processos sustentáveis e corrigir os problemas para promover a melhoria contínua e o valor social

### 5. Tratar as pessoas com dignidade e respeito

- Protejam toda propriedade pertencente à Cargill enquanto estiver sob seu controle
- Evitem qualquer situação que possa afetar negativamente nossos interesses comerciais ou nossa reputação

#### Nosso objetivo de parceria confiável

Nosso objetivo é criar relações baseadas na confiança com Fornecedores Parceiros éticos que sigam estes sete Princípios Éticos. Esperamos que nossos Fornecedores Parceiros cooperem com nossas solicitações razoáveis de informações, certificações e/ou acesso à auditoria. Quando surge uma preocupação, nossa prática é trabalhar com Fornecedores Parceiros. Podemos ajudar a identificar possíveis melhorias. No entanto, quando um problema não puder ser corrigido ou um Fornecedor Parceiro não está disposto a se comprometer, reservamos o direito de encerrar nossa relação.

Trabalhando com nossos Fornecedores Parceiros, acreditamos que podemos alcançar o sucesso mútuo e ainda ajudar as comunidades e o mundo inteiro a prosperar.

Para obter mais informações, veja [www.cargill.com/supplier-code](http://www.cargill.com/supplier-code). Se você perceber ou suspeitar de quaisquer condutas ou práticas comerciais que possam violar o Código do Fornecedor, entre em contato diretamente com a Cargill. Você pode revelar uma suspeita ou obter ajuda ao:

- Entrar em contato com seu representante da Cargill; ou
- Ligar para a linha segura Ethics Open Line da Cargill. Detalhes de contato e outras informações em mais de 20 idiomas podem ser encontrados na <https://www.cargill.com/about/ethics-open-line-en>.

Entrar em contato conosco rapidamente ajuda a evitar problemas e a corrigir qualquer coisa que já tenha ocorrido. Processamos todos os relatórios da forma mais justa, rápida e confidencial possível.



Fonte – Dados da empresa

Assim, a organização diz que busca fornecer para todas as pessoas um ambiente de trabalho seguro, onde a valorização individual de cada pessoa é valorizada.

#### 4.3.2.4 Ações de Diversidade

A empresa segue todas as leis e normas trabalhistas e os funcionários são responsáveis por seguir tais leis e normas, e os requisitos da empresa aplicáveis a cada função.

Quando um colaborador ingressa na empresa, na integração é feito um treinamento. Nesta fase a empresa é apresentada e o código de conduta ética também, assim todos ficam sabendo de suas responsabilidades no contexto empresarial. Assim, cada pessoa torna-se responsável por garantir a sua segurança física e psicológica e dos demais funcionários, no qual qualquer irregularidade deve ser reportada ao gerente ou a linha ética da companhia.

Os gerentes são responsáveis por fornecer às pessoas, treinamentos, programas e recursos para que possam desempenhar seus papéis com segurança e tranquilidade. Tal capacitação ocorre de forma esporádica dentro do próprio setor, o gestor alinha com seus funcionários um dia no qual vão realizar esse treinamento e com o auxílio ou não do RH, trabalha sobre temas diversos desde segurança no trabalho a diversidade e inclusão.

Um dos pontos que a empresa valoriza muito e evita conflitos é relacionado a diversidade, desse modo cada pessoa tem algo para acrescentar no ambiente de trabalho independente do sexo, idioma, costume, habilidades físicas, raças, religiões, orientação sexual, identidade sexual, experiências de vida e de status social.

Segue na figura 6 e 7, registro fotográfico e reportagem que evidencia inclusão da população LGBTQ+.

**Figura 6 - Inclusão da população LGBTQ+**



PORTUGUÊS (BR) ▼

Celebrando o orgulho nos lugares que atuamos: Cargill celebra a inclusão LGBTQ+ em todo o mundo

Fonte – Dados da empresa

A empresa participa ativamente dos movimentos pela causa LGBT estando presente na avenida paulista com seus funcionários conforme mostra a reportagem o compromisso com a sociedade, independente do sexo.

**Figura 7 - Reportagem sobre inclusão da população LGBTQ+ na empresa em estudo**

“O tigre, quando morre, deixa a pele; o homem, o nome”, diz o engenheiro Luiz Pretti, 58 anos, CEO da subsidiária brasileira da empresa americana Cargill, que fatura no País cerca de R\$ 34 bilhões, por ano, com grãos, óleos e gorduras, amidos, adoçantes, cacau e chocolate. O provérbio árabe é uma constante na boca do executivo que entrou na Cargill em 2005, há seis anos assumiu o atual cargo e hoje comanda uma equipe de dez mil funcionários. Para ele, a marca da construção de sua carreira sempre foram os relacionamentos estreitos com as pessoas, não importando credo, cor ou opção sexual. “Acho que a inteligência emocional é a minha maior competência”, diz ele. “Consigo ler bem as pessoas, seus sentimentos, suas emoções e as suas reações.” Nos dias atuais, Pretti tem abusado dessa competência para uma tarefa que ele considera fundamental: derrubar muros de preconceitos dos mais variados matizes que possam existir na Cargill. O executivo tem facilitado o debate sobre as diversidades raciais e de crença, e também de gênero, o que inclui lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros (LGBTs), para que todos tenham oportunidades iguais de se desenvolver. No caso da diversidade racial, há 1,2 mil negros na empresa, 12% do total de funcionários da Cargill brasileira. Se forem incluídos os pardos, são 3,3 mil funcionários. Esse grupo, ainda pequeno, explica o ativismo de Pretti. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos no ano passado, apenas 4,7% dos cargos executivos nas 500 maiores empresas do Brasil são exercidos por afrodescendentes. Não por acaso, Pretti é um dos apoiadores da Faculdade Zumbi dos Palmares, em São Paulo, a única instituição da América Latina que tem como principal missão a inclusão de negros no mercado de trabalho. Atualmente, a escola possui 1,6 mil alunos. Além de dar palestras na instituição, ele abriu as portas da Cargill para a Zumbi. Vários alunos da escola já trabalharam na companhia, depois de passarem pelo processo de seleção, como os demais contratados. Hoje, dois deles permanecem na empresa. “A princípio fui importante, por ser o impulsionador desse projeto na Cargill”, afirma Pretti. “Agora, um profissional indica o outro para os processos de seleção.” No prêmio AS MELHORES DA DINHEIRO RURAL do ano passado, a Cargill ficou em primeiro lugar em Melhor Gestão Corporativa na categoria Agronegócio Direto – Conglomerados.

Fonte – Dados da empresa

As figuras 6 e 7 evidenciam que os gestores são responsáveis por manter um ambiente de trabalho livre de violência e assédio, isso inclui agir de modo pro ativamente para investigar todas as alegações de acordo com as políticas empresárias e leis.

Os gestores fazem treinamentos e conversas que ocorrem de forma esporádica dentro do próprio setor, o gestor alinha com seus funcionários um dia no qual vão realizar esse treinamento e com o auxílio ou não do RH, trabalha sobre temas diversos desde segurança no trabalho a diversidade e inclusão.

Caso o funcionário esteja passando por situação com o gestor ele pode buscar o RH ou enviar um relatório através do sistema de atendimento digital do setor mencionado. E por ser um dado confidencial não é liberado acesso para pessoas que não sejam do RH.

#### **4.3.2.5 Rádio peão na empresa**

O rádio peão ocorre através de conversas informais entre os funcionários do setor, seja na hora do café, ou através de conversas por aplicativos.

Houve uma situação envolvendo a festa de final de ano da empresa no ano de 2019, onde começou a ser veiculado pela rádio peão que não haveria festa da empresa, devido a contenção de gastos e que cada funcionário iria receber um valor simbólico para substituir a confraternização.

Esse episódio foi resolvido através de duas frentes, a primeira, após a confirmação sobre qual seria a ação realizada, o RH informou aos gestores para que pudessem compartilhar com seus liderados, desse modo os supervisores, realizaram uma reunião para esclarecer as dúvidas do time e sanar qualquer ruído que possa ter ocorrido através da rádio peão, e a segunda ação, foi o envio de um e-mail para toda a empresa informando que haveria a festa, o local, data e horário e as recomendações, dessa forma o ruído que foi gerado por conversas paralelas e não formais, foi sanado.

### **4.4 Discussão**

#### **4.4.1 Causadores de conflitos da empresa**

Diante a aplicação do questionário observa-se que situações de conflitos mais comuns são: divergência de ideias; competição entre os colegas e falta de comunicação. Já a causa dessas situações citadas acima, segundo a pesquisa são: falta de comunicação; competição desleal / favoritismo; e falta de empatia.

Tais fatores são pertinentes com o que a literatura expõe, pois segundo Chiavenato (2012), os conflitos surgem a partir de relacionamento entre os indivíduos, por diversas condições, que podem estar relacionadas à diferenciação de atividades, recursos compartilhados, atividades interdependentes e ambiguidade de papel.

Sobre a competição com os colegas há de se considerar que Pessoas com personalidades competitivas, impacientes e dinâmicas, apresentam atitudes de concorrência entre colegas mesmo quando isso não ocorre, conforme apontam Hitt et al. (2011).

Há de se considerar que o conflito é resultado inevitável do meio empresarial, porém o autor esclarece que quando bem geridos, podem gerar resultados positivos, sem

impactar a eficiência e o desempenho dos funcionários, conforme aponta Chiavenato (2012)

Hitt et al. (2011) também relatam sobre os fatores causadores de conflitos, informando que a organização do ambiente; a autoridade e liderança; a comunicação; a personalidade e o histórico e evolução de desempenho dos colaboradores costumam desencadear conflitos internos.

Há de se considerar que a comunicação foi citado, como uma variável deficitária na empresa. Segundo Hitt et al. (2011), quando o ato de comunicar é precário ou não ocorre, os funcionários podem não ter informações suficientes para um melhor desempenho de seus papéis e quais os objetivos corporativos a serem alcançados.

Nesta perspectiva, tem-se que a comunicação deficiente ou ausente pode gerar um clima hostil se espalha entre os respectivos departamentos causando assim uma situação com clima negativo, que por sua vez impacta na motivação e na qualidade de vida no trabalho (QVT).

Burbridge e Burbridge (2012) argumentam que conflitos surgem naturalmente, porém em algumas situações são e em muitos casos necessários, pois podem ser considerados como fato que impulsiona algumas mudanças. Porém, Robbins (2012) diz que muitos conflitos são banais e corrompem vínculos saudáveis, gerando prejuízo para as empresas e em seus membros.

Logo se nota que os conflitos podem surgir entre indivíduos de um mesmo grupo com perspectivas diferentes sobre o ambiente de trabalho o que pode, em certo momento, gerar alguma vantagem a um e desvantagem a outro.

#### **4.4.2 Os conflitos e o Código de Ética da Empresa o Termo de ajuste de conduta (TAC) e a relação com a população LGBTQ+**

No intuito de evitar impactos negativos ocasionados pelos conflitos, a empresa apresenta ações baseadas no código de ética, no qual são relatados pilares sobre um relacionamento saudável e correto com os fornecedores; que podem ser inclusive os colaboradores.

Inicialmente faz-se necessário relatar que ética se baseia na reflexão sobre as condutas de homens e mulheres e para Faria *et. al* (2014), ela serve para pensar os atos enquanto sendo bons ou maus, estudando-os em sua prática, criando-se assim as normas.

Assim, dentre os informes empresariais consta a busca em um fornecimento de um ambiente de trabalho seguro, onde a valorização individual de cada pessoa seja valorizada.

Robbins (2012) cita que os sentimentos, positivos e negativos são vistos de forma nítida nas organizações, embora os negativos quase sempre não sejam admitidos, mesmo sendo evidenciados com grande frequência. Desta forma, podemos considerar que em vários casos o próprio ambiente de trabalho, que quase sempre é muito turbulento e competitivo, induz que colaboradores tenham atitudes sem qualquer tipo de ética e respeito, ao ponto de ultrapassar os limites e invadam o espaço do outro, o que pode gerar os conflitos.

E é nesse contexto que o código de ética, também conhecido como guia de conduta atua; orientando as ações de seus colaboradores e explicitando a postura da empresa em face dos diferentes públicos com os quais interage.

Torna-se então um instrumento que serve de inspiração para as pessoas que aderem a ele e se comprometem com seu conteúdo. Além disso, a liderança é baseada na valorização da compreensão do comportamento humano, mas dentro de um viés racional, no qual o foco é que os colaboradores atuem para gerar resultados.

A relação com o público LGBTQ+ pode ser considerada como um fator motivacional, visto que ao inserir pessoas a empresa demonstra acessibilidade, liberdade, não preconceito e preocupação com o ser humano, independente da condição sexual, fato que é bem visto pela sociedade.

Assim, as variáveis analisadas neste tópico são fatores motivacionais que auxiliam na condução de um clima motivacional satisfatório e assim impactam na não existência de conflitos.

#### **4.4.3 Papel da liderança na gestão de conflitos na empresa**

Como os líderes do setor, lidam com pessoas de difícil relacionamento interpessoal, torna-se interessante atuar de forma estratégica em relação à forma de liderá-los, bem como com a comunicação; assim ocorre treinamento com os gestores para que eles saibam lidar com personalidades diferentes, no qual o foco é sempre buscar o diálogo, comunicação clara, objetivos mensurados.

Os líderes sempre tentam incluir as pessoas de difícil relacionamento pouco a pouco nas ações, de modo que eles possam ter uma visibilidade e se abrir para os demais,

buscando uma maior interação entre todos os membros da equipe, para auxiliar também a pessoa a quebrar esse paradigma de indivíduo de comportamento complicado.

Assim, a empresa diante conflitos age de forma racional, não focando apenas em discussão de percepções pessoais, que não vão agregar nada à organização, mas sim gerar um ambiente de trabalho hostil.

E diante uma situação de conflito, as principais resoluções partem de uma comunicação clara, no intuito de amenizar todas as diferenças de pensamentos; a forma consensual prevalece na organização. Assim citamos Hitt et al. (2011) quando dizem que “os conflitos provêm mais dos relacionamentos estruturais e diferenças pessoais do que da própria comunicação” (HITT et al. 2011, p, 567).

Um ponto a ser relatado é sobre a atuação do líder com pessoas de difícil relacionamento, demonstrando necessidade de conhecimento do comportamento humano para lidar com as pessoas; no qual abordagens voltada para ações com: diálogo; comunicação transparente; *feedbacks* precisos que evidenciem com clareza os objetivos e expectativas sobre os funcionários.

A interação entre todos os membros da equipe pode ser considerada um facilitador de convivência, pois além de motivacional, é um fator de formação de grupo que pode gerar produtividade.

Quando os líderes percebem a importância em solucionar conflitos, eles agem com empatia ouvindo as partes, envolvendo e desafiando os envolvidos a chegarem a um consenso em conjunto. E um ponto de importância do líder é a forma de abordagem em conduzir e fazer a gestão de clima daquilo que está gerando o conflito.

Desta forma eles percebem a sua importância dentro de uma situação conflituosa, e assim transmitem segurança para o seu time, informando e demonstrando que o líder faz parte da operação também. É importante que a liderança saiba o que ocorre dentro da empresa, principalmente no seu setor e com isso consegue alinhar as expectativas de todos, fazendo com que as pessoas envolvidas possam ter maior conforto na tomada de decisões.

Por fim, destaca-se o fato da GC ocorrer de forma racionalizada, fato que envolve discussão de dados concretos, no qual as percepções pessoais não são levadas em conta para a solução, no qual a empresa preza colaboradores motivados dentro de um clima organizacional (sinergia) satisfatório.

#### **4.4.4 Os conflitos entre funcionários e os Impactos gerados**

Diante um conflito, os envolvidos em sua maioria (58%) realizam e prezam por uma comunicação aberta; tal fato é muito positivo, pois comunicar e interagir são fatores motivacionais que geram satisfação entre os indivíduos.

Logo se nota que os conflitos na empresa em análise, tendem melhorar a comunicação e assim reduzir consideravelmente a incidência negativa que a situação conflituosa causa, possibilitando que algo positivo seja construído diante o problema (ROSA, 1995). Logo se nota que os conflitos podem, diante todas as possibilidades de inconvenientes, gerar benefícios e melhoria no ambiente organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações de conflito no ambiente de trabalho são cada vez mais perceptíveis, e compreender quais são os motivos e de onde a maioria deles é causado se faz de grande importância para a melhoria das condições de trabalho e até mesmo para aumentar a produtividade. Dessa forma, entende-se que, conforme os dados levantados, a falta de comunicação coerente e de forma direta se faz um dos principais responsáveis pelos conflitos apresentados.

Os conflitos podem ter diversas causas e origens, internas e externas aos indivíduos, porém o que não podemos deixar de mencionar é que, independente do motivo, o impacto que eles causam nas organizações são relevantes, pois podem afetar toda uma equipe e sua produtividade.

A pesquisa encontrou como limitação a dificuldade em realizar uma análise visual da organização e acompanhamento do funcionamento do setor e resoluções do conflito visto que o pesquisador por ser funcionário do setor, poderia realizar uma observação enviesada, porém deixa como sugestões de pesquisas futuras a análise sobre o motivo de alguns funcionários não se sentirem a vontade para falar com os gestores sobre os conflitos ou o motivo de os gestores não terem sido envolvidos nas situações de conflitos mencionadas pelos respondentes.

Sobre a relação com o público LGBTQ+ evidencia que a empresa se relaciona diretamente com os conflitos sociais, evidenciando inclusão e responsabilidade com o ser humano, não o julgando ou excluindo por opção sexual, denota respeito e uma cultura aberta à diversidade. O código de ética demonstra que ela possui normas e procedimentos que necessitam ser seguidos, no qual se baseia o respeito entre as pessoas e o não preconceito.

Logo se nota que a organização visa à motivação de colaboradores, visto que possui valores que se baseiam na condução de um clima motivacional satisfatório, que afetam para a não existência e/ou amenização de conflitos.

Sobre o papel da liderança em caso de conflitos evidenciou-se que eles percebem a importância em solucionar conflitos e agem com empatia ouvindo as partes, envolvendo e desafiando todos a chegarem a um consenso. Assim torna-se relevante possuir meios de comunicação internos para uma boa administração dos conflitos, visto que o diálogo, como

em toda relação humana, é um pilar importante para o crescimento empresarial de forma a corroborar no crescimento dos resultados organizacionais.

A pesquisa evidenciou que os líderes percebem a sua importância dentro de uma situação conflituosa, e assim é importante que eles transmitam segurança para o seu grupo, informando e demonstrando que eles fazem parte do time operacional também, no qual todos vestem a camisa da empresa.

É importante que a liderança saiba o que ocorre dentro da empresa, principalmente no seu setor e com isso consegue alinhar as expectativas de todos, fazendo com que as pessoas envolvidas possam ter maior conforto na tomada de decisões. Assim destaca-se o fato da Gestão de Conflitos ocorrer de forma racionalizada, envolvendo discussão de dados concretos, no qual as percepções pessoais não são levadas em conta para a solução, no qual a empresa preza colaboradores motivados dentro de um clima organizacional (sinergia) satisfatório.

Em relação ao questionamento lançado no estudo, pode-se constatar que o conflito pode ser benéfico para as organizações, desde que bem geridos. Já que eles podem desencadear um processo de socialização quando busca solucionar dualismos divergentes; pode ser também uma competição ou um processo dissociativo, caracterizando uma suspensão da comunicação entre as partes oponentes. Dentro desse contexto surge a comunicação como um fator fundamental para amenizar problemas, visto que ele é uma ferramenta importante de gestão, considerada como uma estratégia quando usada de forma a favorecer o bom funcionamento organizacional, para que ocorra um funcionamento eficiente e eficaz dos processos.

A comunicação pode ocorrer de forma formal e informal, pois surge da interação entre os indivíduos, que por sua vez faz parte de uma necessidade individual e, portanto é um fator motivacional, sendo assim, a socialização e a comunicação tem como propósito induzir os comportamentos e assim tende influenciar a forma do colaborador a encarar os conflitos.

Deste modo a realização da pesquisa foi benéfica para que os líderes do setor possam fazer uma análise detalhada da forma que os conflitos são geridos dentro processo, buscando através da comunicação clara intervir, de modo que os colaboradores sintam-se parte do processo e busquem de forma colaborativa a resolução dos conflitos, buscando através das resoluções dos conflitos, gerar benefícios para o processo organizacional.

Logo nota-se que o conflito torna os membros da organização mais conscientes e aptos a lidar com problemas; promete mudanças e adaptação organizacional; fortalece relações e eleva o moral; promove a consciência de si mesmo e dos outros; aumenta o desenvolvimento pessoal; incentiva o desenvolvimento psicológico, tornando as pessoas mais precisas e realistas em suas auto avaliações; desta forma ele pode ser estimulante e divertido.

Diante todas as considerações realizadas no estudo, nota-se que o pesquisador conseguiu alcançar ao objetivo geral do estudo, e assim analisou a gestão de conflitos e os abordou o conflito como integrante natural dentro de uma empresa de grande porte, no ramo de grãos e alimentícios.

## REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade Social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 45, Edição Especial, p. 10-22, 2005.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão da produção**: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHANLAT, J. F. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações. O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FARIA, A. F., *et. al.* **A percepção dos discentes do curso de Administração da FACISABH sobre o código de ética dos profissionais da Administração (CEPA)**. 2014. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso da graduação do curso de Administração) – Faculdade de Ciências Sociais de Belo Horizonte, Belo Horizonte, 2014.

FILIPPIN, Marcelo; SILVA, Patrícia Rodrigues da; KOYAMA, Renata Emy. **Administração de conflitos relacionamentos**. Maringá-PR, 2013, 180 p.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008  
HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MCINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Aná Psicológica**. v.25 n.2 Lisboa abr. 2007. Disponível: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0870-82312007000200009](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312007000200009). Acesso em: 25 de Julho de 2022.

DIMAS, I.D. & LOURENÇO, P.R. Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes (Coord.), **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**: Contributos para a investigação e intervenção. Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

MARQUES, F (2014) Coimbra. Contributos para o estudo da relação entre os tipos de conflito, sua gestão e eficácia grupal. **Imprensa da Universidade de Coimbra**. Publicado em: 2014. Disponível em: <http://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:estudogeral.sib.uc.pt:10316/25643>. Acesso em: 25 de Julho de 2022.

MCINTYRE, S. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, 2007. 2 (25), 295-305.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 10. ed. Prentice Hall, 2012.

SÁ, Antônio Lopes de. **Ética Profissional**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Anielson Barbosa da. Os Conflitos entre a Prática Gerencial e as Relações em Família: uma Abordagem Complexa e Multidimensional. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 1, art. 3, pp. 40-60, Jan./Fev. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v14n1/04.pdf>. Acesso em: 25 de Abril de 2021.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

REGO, Teresa Cristina. **Vygotsky – Uma perspectiva histórico-cultural da educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.

## APÊNDICE A - Questionário Aplicado

1 - Gênero da amostra

- Feminino
- Masculino

2 - Estado civil da amostra

- Casado (a)
- Divorciado (a)
- Solteiro (a)
- Prefiro não dizer

3 - Faixa etária da amostra

- 19 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 35 a 50 anos
- Prefiro não dizer

4 - Escolaridade da amostra

- Ensino superior completo
- Ensino superior incompleto
- Pós-graduação (em nível de especialização)
- Pós-graduação (em nível de mestrado)

5 - Tempo de emprego dos respondentes

- até 2 anos
- de 11 a 20 anos
- de 3 a 5 anos
- de 6 a 10 anos

6 - Você é Gestor de equipe?

- Não
- Sim

7 - Situações de conflitos mais comuns no ambiente de trabalho

- Falta de comunicação
- competição entre coletas do time
- Divergência de ideias
- Falta de preparo do gestor
- Processos mal estabelecidos
- Falta de reconhecimento

8 - Principais causas de conflitos no trabalho

- Ausência de liderança
- Falta de comunicação
- Resistência às mudanças
- Faltas de metas para equipes
- Competição desleal

- Problemas sistêmicos
- Falta de reconhecimento
- Falta de empatia
- Divergência de ideias
- Conflitos de interesses

9 - Como o conflito foi resolvido?

- Metas em comum
- Comunicação clara e objetiva
- Análise do processo
- Substituição do funcionário
- Não houve resolução
- Gestor entrevistou

10 – Houve interferência do gestor para resolver conflitos

- Sim
- Não

11 – Você sente vontade em falar com o gestor sobre os conflitos

- Sim
- Não

12 – Qual a tratativa correta em situação de conflito?

- Analisar com calma a situação
- Analisar com sensatez
- Comunicação aberta entre os envolvidos
- Liderança em gerar plano de ação
- Ter bom relacionamento

## **APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com os Líderes do Setor em análise**

1. Como ocorre a gestão de conflitos da empresa?
2. E como é a atuação do líder neste processo?
3. Quais as principais ações de Diversidades que a empresa possui que afeta na gestão de conflitos?
4. Como ocorre o rádio peão na empresa?