



**INSTITUTO
FEDERAL**
Piauí

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS OEIRAS
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA CARLOS ARAÚJO

**A INFLUÊNCIA DOS CONFLITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE OEIRAS-PI**

OEIRAS-PI

2025

JULIANA CARLOS ARAÚJO

A INFLUÊNCIA DOS CONFLITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE OEIRAS-PI

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Orientador(a): Prof. Ma. Rosany da Silva Batista.

OEIRAS-PI

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

Araújo, Juliana Carlos

A663i A influência dos conflitos no clima organizacional : um estudo em
agências bancárias de Oeiras-PI / Juliana Carlos Araújo. - 2025.
55 f.: il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus
Oeiras, 2025.

Orientadora : Profa Ma. Rosany da Silva Batista.

1. Conflitos. 2. Clima organizacional. 3. Gestão de conflitos. 4.
Resultados. I. Título.

CDD - 658

Elaborado por Denizete Lima de Mesquita CRB 3/1079

JULIANA CARLOS ARAÚJO

A INFLUÊNCIA DOS CONFLITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE OEIRAS-PI

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras-PI.

Aprovada em: 05/08/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ma. Rosany da Silva Batista (Orientador)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Ma. Liliane Moreira Barroso
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Esp. Carolina Moraes Pereira da Silva
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Dedico este trabalho aos meus pais e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte de amor inesgotável, fiel em suas promessas e sempre presente em minha vida.

Aos meus pais, presentes em cada etapa, fossem boas ou ruins.

Aos meus amigos e colegas de curso, pelo companheirismo e ensinamentos ao longo dos anos.

Aos meus professores, pois sem sua dedicação e apoio, nada disso seria possível.

“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se a derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.”

- Eleanor Roosevelt

RESUMO

Os conflitos estão presentes em todas as relações humanas, sejam elas pessoais, empregatícias, públicas ou privadas, e são consequência da própria individualidade humana. Os conflitos organizacionais merecem especial destaque, já que estes podem impactar as relações do colaborador com a empresa, afetando o clima organizacional, que afetará seus resultados. Este trabalho analisou quais são os conflitos mais frequentes nas relações de trabalho de agências bancárias do Município de Oeiras-PI e como eles interferem no clima organizacional. O estudo foi realizado pela abordagem quantitativa através do Método Survey, com coleta de dados por meio de questionário. A respectiva análise das informações colhidas foi efetuada descritivamente. Ao final da pesquisa, analisou-se quais os conflitos organizacionais mais frequentes nas agências bancárias de Oeiras-PI e como eles interferem no clima organizacional. Verificou-se que as principais fontes de conflitos são a comunicação ineficiente, opinião divergente de funcionários e o fato de não participarem de decisões importantes. Demonstrou-se que os conflitos estão realmente presentes em todas as relações cotidianas, principalmente as de trabalho, e que o tratamento dado a eles é extremamente importante para manter o clima organizacional em um nível bom, ocasionando por conseguinte, o aumento da produtividade, motivação e comprometimento dos funcionários.

Palavras-chave: conflitos; clima organizacional; gestão de conflitos; resultados.

ABSTRACT

Conflicts are present in all human relationships, whether personal, professional, public, or private, and are a consequence of human individuality itself. Organizational conflicts deserve special attention, as they can impact employee relationships with the company, affecting the organizational climate, which in turn impacts its results. This study analyzed the most frequent conflicts in labor relations at bank branches in the municipality of Oeiras, Piauí, and how they impact the organizational climate. The study was conducted using a quantitative approach using the Survey Method, with data collected through questionnaires. The collected information was analyzed descriptively. At the end of the study, the most frequent organizational conflicts in bank branches in Oeiras, Piauí, were analyzed and how they impact the organizational climate. The main sources of conflict were found to be inefficient communication, divergent employee opinions, and the lack of participation in important decisions. It has been demonstrated that conflicts are truly present in all daily relationships, especially those at work, and that the way they are handled is extremely important to maintain a good organizational climate, consequently leading to increased productivity, motivation, and employee commitment.

Keywords: conflicts; organizational climate; conflict management; results.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais conceitos de “conflito”.....	17
Quadro 2 – Classificação de conflitos organizacionais para Almeri, Barbosa e Nascimento (2014).....	19
Quadro 3 - Classificação de conflitos organizacionais para Vasconcelos (2017).....	20
Quadro 4 - Níveis de gravidade do conflito.....	20
Quadro 5 – Fatores contributivos para um bom clima organizacional segundo Chiavenato (2009).....	23
Quadro 6 – Situações que impactam o clima organizacional segundo Chiavenato.....	24
Quadro 7 - Variações mais comuns na escala <i>Likert</i>	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados (Gênero, idade e último curso).....	32
Tabela 2 – Perfil dos entrevistados (tempo de contratação e cargo ocupado).....	33
Tabela 3 – Sobre o ambiente de trabalho.....	34
Tabela 4 – Sobre o ambiente de trabalho.....	35
Tabela 5 – Sobre os tipos de conflitos.....	37
Tabela 6 – Sobre os tipos de conflitos.....	38
Tabela 7 – Sobre os fatos geradores de conflitos.....	39
Tabela 8 – Sobre os fatos geradores de conflitos.....	40
Tabela 9 – Sobre o clima organizacional.....	42
Tabela 10 – Sobre o clima organizacional.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFPI Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVO GERAL	15
1.1.1 Objetivos Específicos	15
2 CONCEITOS DE CONFLITO	17
2.1 TIPOS DE CONFLITOS	18
3 CLIMA ORGANIZACIONAL: O QUE É?	22
3.1 A IMPORTÂNCIA DOS COLABORADORES	25
3.2 ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAMENTO DE CONFLITOS	27
4 METODOLOGIA	29
4.1 ABORDAGEM	29
4.2 QUANTO À NATUREZA	29
4.3 MÉTODO	29
4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	30
4.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	31
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	32
5.1 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS	32
5.2.1 Sobre o ambiente de trabalho	34
5.2.2 Sobre os tipos de conflitos	36
5.2.3 Sobre os fatos geradores de conflitos	39
5.2.4 Sobre o clima organizacional	42
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	51

1 INTRODUÇÃO

As relações de trabalho têm se apresentado cada vez mais dinâmicas. Nesse cenário, os ambientes organizacionais exigem maior atenção por parte dos empregadores, a fim de que os conflitos sejam identificados e resolvidos, traçando-se estratégias e práticas de gestão que possam solucioná-los.

Sobre o assunto, Spagnol *et al.* (2010) afirma que os conflitos são fenômenos inerente às relações humanas, fruto de divergências ou discordâncias de ideias e são impossíveis de evitar, principalmente em ambientes organizacionais, pois esses reúnem indivíduos com diferentes formações, conceitos, valores éticos e morais, crenças, metas e objetivos profissionais.

Apesar da inevitabilidade dos conflitos, é possível administrá-los para reconhecer seu surgimento, sendo necessário monitorar continuamente os sinais que apontam para a sua existência na organização. Caso não seja identificado em tempo hábil, ele pode levar a situações que fogem do controle de um gestor (Oliveira; Pizzoni, 2020).

Farias *et al.* (2023) afirma que o conflito é um agente necessário, capaz de gerar tanto crescimento pessoal quanto profissional, já que é através dessas situações que se compreende o compromisso e a seriedade na forma de agir diante de uma adversidade ou problema. Para os autores, gerenciamentos de conflitos organizacionais devem ser vistos como ferramenta estratégica pelos gestores e líderes, pois saber gerenciá-los é vital para a sobrevivência de qualquer empresa que pretende se manter no mercado.

Ademais, os conflitos, quando não administrados, podem interferir diretamente no clima organizacional, pois é por meio dele que os profissionais têm a qualidade do ambiente de trabalho, que poderá gerar tanto fatores de motivação quanto de desmotivação. Para Chiavenato (1994) quando o clima organizacional satisfaz necessidades dos trabalhadores e propicia elevação moral interna, é classificado como favorável. Por outro lado, se ele proporciona apenas frustração das necessidades, ele é desfavorável.

Nesse contexto, para que uma organização consiga atingir seus objetivos, é preciso que situações conflituosas sejam gerenciadas, conciliando os interesses de colaboradores e o da empresa. Para Gil (2014), isso será feito por meio da Gestão de Pessoas, uma função gerencial que tem como intuito à cooperação das pessoas que

atuam nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Considerando a importância de identificar e trabalhar os conflitos em uma organização, diante de sua direta interferência no clima organizacional, o presente estudo tem como objetivo analisar quais são os conflitos mais frequentes nas relações de trabalho em agências bancárias do Município de Oeiras-PI e como eles interferem no clima organizacional. Para que o objetivo em menção seja atingido, a pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Quais são as principais fontes geradoras de conflitos e de que modo elas impactam o clima organizacional?

Desta forma, pretende-se apresentar teorias que tratem do conflito e do clima organizacional, relacionando-as com os dados colhidos por meio do questionário, garantindo assim que o objetivo do trabalho seja atingido.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar quais são os conflitos que se manifestam nas relações de trabalho em agências bancárias públicas e privadas do Município de Oeiras-PI e como eles interferem no clima organizacional.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Identificar os impactos dos conflitos no clima organizacional, considerando fatores como produtividade, motivação, comunicação e relacionamento interpessoal.
- Investigar as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelas organizações para minimizar seus efeitos negativos.
- Traçar um paralelo entre as causas e consequências dos conflitos para o clima organizacional;

1.2 JUSTIFICATIVA

O conflito está presente em todas as organizações, sejam elas grandes, pequenas, públicas ou privadas, e, quando ignorado pelos gestores, pode impactar nos resultados da instituição e no bem-estar dos servidores. Sendo assim, a gestão

de conflitos desempenhará um papel de extremo valor para a gestão de pessoas da organização. É por meio dela que será possível identificar, prevenir e trabalhar os conflitos, para que sua resolução seja mais célere e sua prevenção mais efetiva.

Somente será possível adotar estratégias nas organizações visando sanar situações conflituosas de forma justa e clara, sem que haja um abalo psicológico e nem discriminações aos colaboradores, a partir da identificação e redução de suas causas. Apesar de parecer simples, a maioria dos gestores prefere ignorar e por vezes adotar medidas mais simples, como a demissão de funcionários insatisfeitos.

Nesse contexto, essa pesquisa é de extrema relevância já que possibilitará aos gestores conhecer de forma específica as fontes de conflito da instituição financeira, bem como utilizar as estratégias e técnicas de gestão de conflitos que serão trabalhadas.

Outrossim, apesar do tema se mostrar relevante, não são muitos os autores que escolheram utilizá-lo como fonte de pesquisa. Por isso, este trabalho poderá contribuir para o aumento das fontes de dados relacionadas aos conflitos no ambiente de trabalho, fornecendo um panorama tanto geral como específico das causas e consequências dos conflitos para determinada instituição, a fim de que os gestores possam comparar com sua vivência.

Portanto, este trabalho sobre os conflitos nas relações de trabalho agências bancárias públicas e privadas do Município de Oeiras-PI e como eles interferem no clima organizacional tem relevância social e poderá contribuir com as organizações na solução de seus conflitos, melhorando a qualidade de vida dos empregados e empregadores, além de contribuir para pesquisas futuras acerca do assunto.

2 CONCEITOS DE CONFLITO

A vida em sociedade exige que os seres humanos se relacionem uns com os outros, por consequência, os conflitos acabam sendo inerentes ao próprio desenvolvimento das relações interpessoais. Essas relações por vezes acabam sendo muito complexas, o que exige dos indivíduos um melhor aperfeiçoamento na arte da comunicação humana a fim de minimizar conflitos (Steyer, 2012).

Sob o mesmo ponto de vista, Rahme (2017) afirma que a presença do conflito é uma inegável faceta da vida humana, intrinsecamente relacionada ao crescimento individual. É um fenômeno que se manifesta nas diversas esferas sociais, sendo essencial para o progresso da humanidade e a mudança na sociedade.

No que tange ao ambiente organizacional, os conflitos também ganham especial atenção, pois, no entender de Adomi e Anie (2006), ele é um fato íntimo de qualquer tipo de organização, já que as pessoas competem pelos melhores empregos, recursos, poder, dignidade social e segurança, etc. Para os autores, o conflito tratado ou gerenciado corretamente aumentará o desempenho e a produtividade da organização, por outro lado, a má gestão de conflitos terá um efeito negativo. Por isso a importância da identificação dos conflitos para compreender onde está sendo afetado e quais as consequências estão trazendo para a instituição.

O Quadro 1 apresenta os principais conceitos de conflito.

Quadro 1 – Principais conceitos de “conflito”.

AUTOR E ANO	CONCEITO
Chrispino (2007, p. 17).	O conflito é a manifestação da ordem democrática, que o garante e o sustenta. A ordem e o conflito são resultantes da interação entre os seres humanos. A ordem, em toda sociedade humana, não é outra coisa senão uma normatização do conflito.
Berg (2010, p.17).	“Um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses que não passa basicamente da existência de opiniões e situações divergentes ou incompatíveis”.
Wagner; Hollenbeck (2012).	O conflito é uma ação de incompatibilidade e enfrentamento entre grupos nas organizações e ocorre quando um dos lados envolvidos impõe poder a fim de alcançar seus objetivos e impedem o êxito da outra parte interessada. E uma vez que esse impedimento inibe a produtividade e desempenho da organização, o conflito passa a ser um problema que exige controle e gestão.
Chiavenato (2014).	Sustenta que o termo conflito remete a desentendimentos, diferenças de opinião, falta de harmonia, disputas ou oposição entre indivíduos ou grupos.

	Ocorre quando uma das partes interfere nos objetivos da outra, seja por meio de ações que criam obstáculos, bloqueios ou impedimentos, ou simplesmente pela omissão.
--	--

Fonte: Extraído e adaptado dos autores referenciados (2025).

Corroborando com esses conceitos, Mações (2017, p. 95) reitera:

O conflito é normal e pode surgir entre os membros de um grupo, com o líder e com outras equipes ou departamentos de uma empresa. [...] a questão que se coloca é saber como o gestor deve gerir um conflito para eliminar ou atenuar os efeitos nefastos no desempenho da equipa.

Sob esse enfoque, Dorecki (2017) afirma que a tipologia do conflito depende da relação entre o ânimo das partes conflitantes e a percepção que elas têm do fato gerador do conflito. Assim, além de compreender o que é o conflito, é preciso estudar suas tipologias para ao finar relacioná-las corretamente ao fato gerador.

2.1 TIPOS DE CONFLITOS

O conflito organizacional é classificado por Morgan (*apud* Costa e Generoso 2016, p. 30) como pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões. Segundo afirma, ele pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos. Pode estar explícito ou implícito. Qualquer que seja a razão ou a forma que assuma a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais.

No que tange à classificação dos conflitos organizacionais, o Quadro 2 apresenta os principais autores pesquisados e suas especificações para a temática.

Quadro 2 – Classificação de conflitos organizacionais para Almeri, Barbosa e Nascimento (2014).

CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO
DE RELACIONAMENTO	Os conflitos de relacionamento são ligados às pessoas que fazem parte da organização e como elas se relacionam diante de suas diferenças. Esses conflitos podem trazer alguns prejuízos para a organização, pois pode interferir no foco dos colaboradores diante de seus objetivos profissionais, ao despojar de tempo e energia com os conflitos gerados pelas relações interpessoais.
DE TAREFAS	Os conflitos de tarefas estão relacionados ao conteúdo e metas da organização.

DE PROCESSO.	Os conflitos de processos estão relacionados com a execução do trabalho.
--------------	--

Fonte: Adaptado a Almeri, Barbosa e Nascimento (2014 *apud* Oliveira e Pizzoni, 2021).

As formas de conflitos acima harmonizam com o pensamento de Garbelini (2016), para o qual os conflitos podem apresentar efeitos diferentes, dependendo das pessoas que estão envolvidas, a causa dos conflitos e o resultado de sua existência. Para tanto, o autor reforça:

Os conflitos gerados para instigar os envolvidos a buscar melhores resultados, estimulando a criatividade e a competição sadia entre as pessoas, são bastante positivos. Já o conflito negativo, que gera discordância e indisposição entre as pessoas, originará dispersão de forças e concorrência, algumas vezes desleal, entre os envolvidos, distorcendo o foco do objetivo comum que se deseja atingir para reforçar ações negativas que minam a boa convivência e, conseqüentemente, o trabalho individual, interferindo e prejudicando o coletivo. Com isso todos perdem: as pessoas envolvidas, pois são vistas com maus olhos perante os colegas; a empresa, pois deixa de produzir mais e melhor quando seus colaboradores tendem a desperdiçar seu tempo e sua força para atacar o colega, desfocando sua ação do trabalho a ser executado (Garbelini, 2016, p. 59).

Logo, nem todo conflito é prejudicial à organização, os conflitos funcionais podem ser benéficos, pois estimulam a inovação, a criatividade e o aprimoramento dos processos, ao passo que os disfuncionais geram desarmonia, sabotagem e baixa produtividade. O que determina seu impacto é a forma como ele é conduzido e gerido. Assim, promover uma cultura de diálogo, respeito e foco em objetivos comuns é essencial para transformar divergências em oportunidades de crescimento e evitar que se tornem obstáculos para o desempenho organizacional.

Ainda no que diz respeito à classificação dada aos conflitos, Vasconcelos (2017) os divide em 4 (quatro) tipos, conforme o quadro abaixo.

Quadro 3 - Classificação de conflitos organizacionais para Vasconcelos (2017).

CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO
CONFLITOS DE VALORES	Estes surgem de diferenças nas crenças morais, ideológicas e religiosas das partes envolvidas.
CONFLITOS DE INFORMAÇÃO	Neste caso, as disputas decorrem de informações incompletas, distorcidas ou com conotação negativa, o que pode levar a mal entendidos e dificultar a resolução.
CONFLITOS ESTRUTURAIS	Eles têm origem nas disparidades das circunstâncias sociais, políticas e econômicas entre os envolvidos, criando

	tensões e desigualdades que precisam ser abordadas.
CONFLITOS DE INTERESSES	Aqui, as partes reivindicam bens e direitos de interesse mútuo, porém contraditório, levando a disputas sobre como os recursos e benefícios devem ser distribuídos.

Fonte: Adaptado a Vasconcelos (2017).

Do exposto acima, nota-se que Almeri, Barbosa e Nascimento (2014) propõem uma classificação objetiva e funcional dos conflitos organizacionais em três categorias: de relacionamento, de tarefas e de processo. A força dessa abordagem está na sua aplicabilidade direta ao ambiente de trabalho, destacando como o conflito pode emergir da maneira como as pessoas se relacionam, das metas a serem alcançadas e da execução do trabalho. Para esses autores, a ênfase está na origem prática e comportamental dos conflitos, considerando o cotidiano organizacional.

Garbelini (2016), por sua vez, não nega essa perspectiva, mas amplia o olhar ao incluir uma dimensão qualitativa e valorativa ao conflito. Ele argumenta que o impacto de um conflito vai além da sua classificação objetiva, sendo necessário observar como ele é percebido e gerido pelas pessoas envolvidas. Assim, Garbelini propõe uma distinção essencial entre conflitos funcionais e disfuncionais: os primeiros promovem crescimento, criatividade e melhoria de resultados, enquanto os segundos geram hostilidade, perda de foco e baixa produtividade. Seu posicionamento reforça a ideia de que o conflito em si não é o problema, mas sim a forma como ele se manifesta e é administrado.

Nesse ponto, pode-se dizer que há convergência parcial entre Garbelini e Almeri *et al.* Ambos reconhecem que os conflitos de relacionamento, por exemplo, podem ser prejudiciais, mas Garbelini chama a atenção para a possibilidade de transformar certos conflitos em oportunidades de inovação, algo que não é explicitamente abordado no modelo mais operacional de Almeri *et al.*

Já a visão de Vasconcelos (2017) oferece uma tipologia mais ampla e contextual, introduzindo quatro categorias: conflitos de valores, de informação, estruturais e de interesses. Essa classificação transcende o ambiente interno da organização ao incluir fatores sociais, culturais, ideológicos e estruturais, muitas vezes ignorados pelas abordagens mais pragmáticas. Por exemplo, os conflitos estruturais — derivados de disparidades econômicas e sociais — remetem à necessidade de uma leitura crítica das relações de poder e da distribuição de recursos dentro das organizações.

Além do exposto, os conflitos dentro de uma organização podem variar em sua amplitude, abrangendo desde situações generalizadas que afetam diferentes áreas, até questões estritamente localizadas e de escopo limitado (Chiavenato, 2014).

Nesse contexto, Chiavenato (2010, p. 455) divide os conflitos em internos e externos: o interno, ou intrapessoal, envolve dilemas pessoais, já o externo pode ser intraorganizacional ou interorganizacional. Outrossim, os conflitos para o autor podem ocorrer em três tipos de gravidade:

Quadro 4 - Níveis de gravidade do conflito.

TIPOS	CONCEITO
CONFLITO PERCEBIDO	Ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente;
CONFLITO EXPERIENCIADO	Quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza;
CONFLITO MANIFESTADO	Quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

Fonte: Adaptado a Chiavenato (2010, p. 455).

Independentemente da gravidade, a falta de percepção ou uma avaliação equivocada de determinada situação é capaz de gerar ou agravar um conflito. Informações faltantes e dados imprecisos, errôneos ou tendenciosos também podem influenciar e até mesmo criar desentendimentos desnecessários, aumentando a possibilidade de embates mais acirrados (Dorecki, 2017).

A existência desses conflitos podem interferir no clima organizacional da empresa, ao tempo em que poderá afetar seus resultados. Por isso, é relevante abordar sobre o clima organizacional, para entender de forma mais completa sobre sua relação com o conflito.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL: O QUE É?

Hernandez e Melo (2003) afirmam que o clima organizacional pode ser compreendido como o fator que influencia os objetivos e as necessidades organizacionais e pessoais. Seria então a percepção e representação dos colaboradores diante dos processos e estruturas presentes na empresa que esteja inserido.

Desta forma, para Luz (2015), o clima organizacional se destina a medir os problemas intrínsecos às organizações que afetam as pessoas envolvidas dentro delas e assim traçar estratégias para a resolução desses problemas, trazendo um conforto maior para o ambiente de trabalho.

O autor afirma que o clima organizacional se define como uma visão coletiva dos colaboradores das empresas por meio de um tipo de avaliação das políticas, estrutura, sistemas, processos, valores e princípios que as organizações difundem em seus interiores para caracterizá-las. Assim, é importante conhecer e se informar acerca da relação dos funcionários e o que estes pensam sobre a empresa.

No mesmo sentido, Farias (2023, p. 9) acredita que o clima organizacional é:

(...) a forma como os profissionais têm noção e percepção da qualidade do ambiente de trabalho. Gerando uma série de efeitos tanto negativos quanto positivos. Onde acaba resultando em desmotivação ou em motivação dentro da empresa, que pode ser percebido até pelos clientes que acabam se sentindo intimidados, por exemplo. Clima é algo a ser construído no dia a dia das instituições. Quando os funcionários estão satisfeitos e empenhados com a organização é fácil de perceber porque eles produzem mais de uma forma melhor. Dessa forma, a produtividade deve ser vigiada constantemente a fim de identificar possíveis conflitos (Farias, 2023, p. 9).

Ao tratar de clima organizacional Chiavenato (2004, p.21) apresenta que “o clima constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização”. Em outra obra, Chiavenato (2009, p.16), afirma que o clima organizacional é expresso pelo “conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

Pode-se observar que observar que o clima organizacional é um conceito dependente da avaliação e satisfação do trabalhador em relação à empresa, o tratamento da liderança aos subordinados e os valores compartilhados. Assim, igualmente se pode dizer que o clima organizacional está intimamente relacionado à maneira como as organizações traçam perfis de seus colaboradores ajustando-os para o trabalho em equipe, organização, apoio e respeito para a melhor maneira de trabalhar (Dias, 2011).

Portanto, o clima organizacional varia entre as instituições, pois cada uma possui uma cultura específica que reflete no seu clima. O clima organizacional também pode ser afetado por elementos internos e externos, tais como: comunicação, objetivos, responsabilidade, liderança, motivação, padrões de qualidade e outros (Silva, 2004). Ademais, não apenas os fatores positivos influem no clima organizacional, já que também é diretamente influenciado pelos conflitos que ocorrem na organização, por isso é importante verificar os impactos dos fatos geradores de conflito no clima organizacional.

No quadro abaixo, Chiavenato (2009, p. 61), atribui a relação do clima organizacional com o tratamento dispensado aos colaboradores.

Quadro 5 – Fatores contributivos para um bom clima organizacional segundo Chiavenato (2009).

FATOR	CONCEITO
APOIO DA CHEFIA	Relacionamento favorável com a chefia, de forma a aumentar sua satisfação e assim, sua permanência na empresa
RECOMPENSA	Mantém bons profissionais comprometidos com a organização, buscando inovações e potencialidades
CONFORTO FÍSICO	Boas condições seguras de trabalho;
CONTROLE E PRESSÃO	O controle e pressão deve existir para manter os funcionários produtivos, desde que não seja excessivo.
COESÃO ENTRE COLEGAS	O convívio dos colaboradores é um fator muito forte no clima organizacional que traz alto índice de satisfação.

Fonte: Adaptado a Chiavenato (2009, p. 61).

Os fatores acima deixam claro que as empresas devem perceber a importância de um ambiente organizacional harmonioso, pois os empregados que trabalham em

um ambiente com clima organizacional favorável tendem a cumprir com seus objetivos, e alcançar os resultados almejados pela empresa. O conhecimento do clima organizacional é uma importante ferramenta gerencial. Por meio dela, os gestores obtêm uma percepção de como está o ambiente interno sob a visão de seus funcionários, tendo uma maior abrangência das deficiências, podendo assim estabelecer estratégias para possíveis melhorias das ocorrências detectadas (Dias, 2011).

Similarmente, Luiz (2015) pontua que a cultura e clima organizacional atuam na motivação dos empregados, uma vez que os valores empregados pela cultura propiciam um clima organizacional harmonioso e agradável, fornecendo a satisfação e bem-estar nesse ambiente e fazendo com que o trabalhador se sinta bem e portanto tende a produzir mais e melhor com boa vontade e realização para executar as tarefas da empresa.

Pode-se perceber que um clima organizacional favorável é benéfico quando atua sobre a motivação dos colaboradores gerando produtividade, contribuindo para a disseminação de bons valores por meio da cultura organizacional, comunicação assertiva, feedback, trabalho em equipe e confiança nos gestores (Silva, 2004).

Sem dúvidas, o relacionamento entre os colaboradores é um pilar para o alcance de um clima organizacional positivo, que pode impactar significativamente. Segundo Chiavenato (2010), alguns conflitos específicos são os que mais geram transtornos ao clima organizacional.

Quadro 6 – Situações que impactam o clima organizacional segundo Chiavenato.

TIPO DE CONFLITO	IMPACTO
CONFLITOS DE OPINIÃO	Podem provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo (Chiavenato, 2004, p. 52).
CONFLITOS INTERFEREM NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES	Desestruturam a equipe, visto que a cooperação é fundamental para que as atividades sejam

	realizadas, estas se encontrarão com dificuldades de realização e até mesmo a eficiência dos objetivos finais (Chiavenato, 2004, p. 52)
O ESTRESSE	O estresse do clima organizacional ruim é capaz de afetar seriamente o colaborador que acaba obtendo um déficit no seu desempenho, refletindo no desenvolvimento da empresa (Chiavenato, 2010).
OS GESTORES NÃO CONVIVEM BEM COM OS FUNCIONÁRIOS	O clima organizacional ruim é um cenário para gerar colaboradores insatisfeitos, principalmente quando os gestores não convivem bem com os funcionários propiciando os feedbacks com pouco estímulo e promovendo cobranças, sendo que o colaborador se sente pressionado e sem apoio para o alcance dos objetivos e metas (Chiavenato, 1999).

Fonte: Adaptado a Chiavenato nos termos referenciados acima.

Sendo assim, os prejuízos gerados por uma má gestão do clima organizacional são catastróficos. Para se ter uma ideia da dimensão do problema, Mallet (2008) afirma que os três principais efeitos ocasionados por um ambiente de trabalho inadequado são: baixa produtividade, gastos com rescisões e gastos com seleção e treinamento.

3.1 A IMPORTÂNCIA DOS COLABORADORES

As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Elas visam ações que dinamizam seus processos e por isso dependem cada vez mais das pessoas para executar tais ações e viabilizar processos de maneira ágil, flexível e eficiente, sendo que as pessoas, dotadas de necessidades e desejos, dispõem de sua capacidade, habilidade e conhecimento aplicados dentro da organização para atingirem seus objetivos e satisfazerem suas necessidades (Chiavenato, 1999).

Contudo, muitas organizações se voltam apenas para a melhoria de desempenho dos colaboradores e buscam ações não para atender os desejos dos membros, mas sim visando a maximização do lucro. Sobre o tema, Robbins (2005

apud Dias, 2011, p. 168) aduz:

Os funcionários de uma organização constituem seu coração e sua alma. Infelizmente, nos últimos anos, muitas empresas perderam isto de vista. A lealdade dos funcionários diminuiu à medida que muitos empregadores demitiam trabalhadores e minavam a estabilidade no emprego entre aqueles que ficavam. Muitas organizações consideravam que esse era um preço que tinha de ser pago, a fim de aumentar a flexibilidade e a produtividade.

Porém, com o passar dos tempos, esse conceito vem mudando, pois segundo Dias (2011), para atingir a satisfação laboral deve-se considerar em primeiro lugar o quadro de colaboradores. Ao obter a satisfação destes, certamente a empresa se beneficia, direta e indiretamente.

Nesse sentido, a satisfação estaria ligada a motivação, que por sua vez, interfere diretamente no clima organizacional. Lacombe e Heilborn (2006) enfatizam que os gestores que desejam uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas. Se o foco da empresa for simplesmente trocar tempo e conhecimento por dinheiro, a sucessão nessas organizações será difícil e custosa.

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada. As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização (Lacombe e Heilborn, 2006, p. 240).

Por isso, para bem gerenciar o clima de uma organização, precisamos entender o que as pessoas querem. E essa compreensão passa tanto pelo reconhecimento das diferenças individuais quanto pelas necessidades dos grupos (Dias, 2011). Percebe-se que, na busca por esta compreensão, a empresa precisa lançar mão de um vasto repertório de instrumentos e processos para ouvir os empregados, que vão da conversa informal dos corredores e da hora do café, passando por reuniões de trabalho, enquetes sobre temas específicos e pesquisas de clima, enfatiza Teixeira (2002).

Desta forma, se a organização espera a contribuição de seus empregados para o alcance dos seus objetivos, deve estar atenta para que estejam satisfeitos, pois quanto mais otimista for a expectativa que os dirigentes têm da participação dos trabalhadores, maior será a necessidade de garantir um excelente clima organizacional (Teixeira, 2002, p. 572).

3.2 ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

As organizações, assim como todas as relações humanas, são permeadas de conflitos. Nas grandes empresas, o conflito é algo comum que ocorre no ambiente organizacional pelo grande número de funcionários, metas e busca por resultados, além dos sentimentos negativos resultantes de injustiças, indiferença e falta de interesse dos colaboradores comprometidos na situação (Gonçalves, 2019).

Nesse sentido, o gerenciamento e mediação de conflitos pelas organizações são feitos de diferentes formas, contudo, nem sempre foi assim, já que anteriormente a solução encontrada pelas empresas era transferir a pessoa “causadora” do infortúnio para outro setor. Atualmente, o cenário corporativo opta por uma atuação mais mediadora, a fim de promover o acordo entre as partes envolvidas, viabilizando benefícios significativos e relevantes para a instituição (Farias *et al.*, 2023).

Assim, para o gerenciamento de conflitos eficaz Rahim (2001) afirma que é preciso que a empresa deve implementar os seguintes pontos: (1) Aprendizagem Organizacional e eficácia: as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para aprimorar o aprendizado organizacional e a eficácia a longo prazo. Para atingir esse objetivo, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para aprimorar o pensamento crítico e inovador, a fim de aprender a arte de resolver os problemas certos; (2) Necessidades das partes interessadas: as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para satisfazer as necessidades e expectativas dos grupos estratégicos (partes interessadas) e alcançar um equilíbrio entre elas; (3) Ética: o líder deve se comportar de forma ética e, para fazê-lo, deve estar aberto a novas informações e estar disposto a mudar de ideia. Da mesma forma, subordinados e outras partes interessadas têm o dever ético de se manifestar contra as decisões dos supervisores quando as consequências dessas decisões provavelmente forem graves.

Deste modo, a necessidade de gerenciamento correto se sobressai pois os conflitos organizacionais podem acarretar tanto consequências positivas quanto negativas para a organização. Neste ponto Chiavenato (2004) classifica que os efeitos são positivos quando estimulam os colaboradores a procurar meios para solucionar os conflitos e criar novas alternativas de desempenharem suas atividades. Outro ponto é a coesão intergrupar, onde se propõe mais foco em resolver os problemas atuais para evitar problemas futuros. Para o autor, os efeitos negativos geram mal

estar e queda na produtividade dos colaboradores, na tentativa de amenizar conflitos enquanto poderia se dedicar ao trabalho que desempenha.

Sob este ponto de vista, Gonçalves (2019, p. 10) trata da necessidade de preparar os gestores da organização na mediação de conflitos:

O recomendável seria proporcionar programas de treinamentos sobre o tema e compartilhar informações úteis por toda a empresa. Outra abordagem é a formação de um grupo para apoiar o processo de mediação e a formulação de um compromisso entre as partes, sendo que a prevenção é a meta ideal. Assim, a profissionalização da empresa, a boa distribuição do trabalho, a aplicação efetiva de um código de ética, um ambiente de trabalho saudável e um bom clima organizacional, são elementos essenciais para aumentar a maturidade das pessoas e reduzir substancialmente a presença de novos conflitos na companhia (Gonçalves, 2019, p. 10).

Portanto, garantir um ambiente laborativo harmônico, prazeroso e satisfatório contribui diretamente na cultura e clima organizacional, que por sua vez, estão eminentemente relacionados a uma efetiva gestão e mediação de conflito seja qual for a organização (Farias *et al.*, 2019). Lakatos (1997, p. 153) especifica qual o papel do administrador diante desse cenário:

Não basta que o administrador saiba desempenhar bem suas funções nos tipos de comunicação; não basta saber planejar, implantar, operar, avaliar, é preciso que saiba também estimular, coordenar e controlar, entendendo as pessoas e suas peculiaridades individuais e grupais (Lakatos, 1997, p. 153).

Desta forma, as estratégias de gerenciamento de conflitos eficazes podem auxiliar os gestores na resolução de conflitos na organização. Cabe ao gestor compreender os efeitos positivos e negativos, pois é evidente que o conflito altera o funcionamento e a produtividade dos colaboradores. O gestor deve intensificar os conflitos que geram ideias inovadoras e que desenvolvem mais o seu colaborador e amenizar os conflitos que reduzem a produtividade e geram desconforto (Oliveira e Pizzoni, 2020).

4 METODOLOGIA

4.1 ABORDAGEM

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem quantitativa, que segundo Michel (2005) é uma abordagem de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas específicas, tais como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros.

4.2 QUANTO À NATUREZA

No que se refere a natureza, a pesquisa é descritiva. Para Silva & Menezes (2000), ela visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

4.3 MÉTODO

Foi aplicado o método *survey*, o qual, segundo Fonseca (2002), pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, no caso dessa pesquisa, um questionário. Esse tipo de pesquisa é apropriada quando se deseja responder a questões do tipo “o quê?”, “por quê?” “como?” “quanto?”. No caso específico deste trabalho, buscou-se entender por meio da pesquisa com método *survey* quais são as principais fontes geradores de conflitos e de que modo elas impactam o clima organizacional?

Outrossim, o método *survey*, seguindo a classificação dada por Pinsonneault & Kraemer (1993) terá o propósito exploratório, pois objetiva testar uma teoria e as relações causais. No que tange ao momento de coleta de dados, pode-se classificá-la como de corte-transversal, pois conforme aduz Sampieri (1991), pois foi feita em um só momento, quando da aplicação do questionário.

Para que o método atinja seus objetivos é necessário também a unidade de análise. Assim, esta pesquisa identificou a existência de 5 (cinco) agências bancárias

na cidade de Oeiras-PI, das quais, 4 (quatro) participaram da pesquisa. O universo da pesquisa contém cerca de 50 (cinquenta) funcionários que trabalham nesses bancos, contudo, foi utilizada como grupo de pessoas da população alvo apenas 32 (trinta e dois) colaboradores das agências bancárias do Município de Oeiras-PI, a fim de analisar quais são os conflitos mais frequentes nas suas relações de trabalho e como eles interferem no clima organizacional.

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada entre os dias 19 a 23 de maio e teve como instrumento de coleta um questionário, o qual foi divulgado nas agências bancárias participantes e enviado por meio do aplicativo Google Forms a 32 (trinta e dois) funcionários que atuam em 4 (quatro) estabelecimentos bancários situados na cidade de Oeiras-PI. Um questionário pode ser definido como um conjunto de perguntas, que obedecem uma sequência lógica, sobre variáveis e circunstâncias que se deseja medir ou descrever, e pode ser aplicado para que um povo seja conhecido em suas crenças, conhecimentos, representações e informações pontuais ou para questões a respeito do meio em que vivem (Miranda, 2020).

Quanto ao questionário, foi utilizada a escala *Likert*, a qual, conforme ensina Singh (2006), é um conjunto de declarações acerca de uma situação real ou hipotética, tendo como base a percepção dos participantes, que são levados a mostrar seu nível de concordância ou discordância (em graus variados) em relação a uma declaração proposta em uma escala métrica. Em tal escala, as declarações combinam-se, revelando a dimensão específica da atitude em relação à questão, estando, portanto, interligadas.

A escala *Likert* adota uma escala ordinal que mede níveis de concordância e desacordo de respostas de escolha fixa, sendo projetos para medir atitudes ou opiniões, partindo do pressuposto de que atitudes podem ser mensuradas (Bowling, 1997; Burns; Grove, 1997). O Quadro 1 demonstra as variações mais comuns na escala de cinco pontos.

Quadro 7 - Variações mais comuns na escala *Likert*.

Acordo	Frequência
• Concordo Fortemente • Concordo • Indeciso • Discordo • Discordo Fortemente	Muito frequentemente • Frequentemente • Ocasionalmente ou Não sei • Raramente • Nunca
Importância	Probabilidade
Muito importante • Importante • Moderadamente Importante ou Não sei • De pouca importância • Sem importância	Quase sempre verdadeiro • Geralmente verdadeiro • Ocasionalmente Verdadeiro ou Não sei • Geralmente não é verdade • Quase nunca é verdade

Fonte: Adaptado a partir de Bowling (1997), Burns, Grove (1997), Singh, (2006).

4.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após serem colhidos os dados, eles foram analisados por meio de estatística descritiva para obtenção das informações desejadas, ou seja, compatibilizando as respostas às teorias estudadas. Segundo Guedes *et al* (2015), a estatística descritiva tem como objetivo básico sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas.

Desta maneira, foi possível realizar a análise de quais são os conflitos mais frequentes nas relações de trabalho em agências bancárias do Município de Oeiras-PI e como eles interferem no clima organizacional.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Conforme explanado no capítulo anterior, os dados analisados neste capítulo foram obtidos por meio de questionário, enviado pelo aplicativo *Google Forms* e aplicado a 32 (trinta e dois) funcionários de agências bancárias localizadas na cidade de Oeiras-PI, objetivando realizar a análise de quais são os conflitos mais frequentes nas relações de trabalho de agências bancárias do Município de Oeiras-PI e como eles interferem no clima organizacional.

Assim, o questionário foi dividido em 5 (cinco) blocos de perguntas, o primeiro relacionado ao perfil dos participantes, o segundo acerca do ambiente de trabalho, o terceiro relativo aos tipos de conflitos, o quarto para tratar dos fatos geradores de conflitos e o quinto para tratar do clima organizacional.

5.1 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Inicialmente, por meio das 5 (cinco) primeiras perguntas do questionário realizou-se uma análise do perfil dos entrevistados, conforme as tabelas abaixo.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados (Gênero, idade e último curso)

VARIÁVEL	CLASSE	QUANTIDADE	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
1. Gênero	Masculino	25	78,1%
	Feminino	7	21,9%
2. Idade	Até 25 anos	2	6,3%
	De 26 a 35 anos	10	31,3%
	De 36 a 45 anos	13	40,6%
	De 46 a 60 anos	6	18,8%
	Acima de 60 anos	1	3,1%
3. Último curso concluído	Ensino Fundamental	0	0,0%
	Ensino Médio	9	28,1%
	Graduação	8	25%
	Especialização	14	43,8%
	Mestrado	1	3,1%
	Doutorado	0	0,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A maior parte dos participantes da pesquisa é do sexo masculino, 78,1% que corresponde a 25 (vinte e cinco) entrevistados, enquanto 7 (sete) são do sexo

feminino, totalizando 32 (trinta e dois) participantes. No que corresponde a idade, o maior número de pessoas está na faixa etária de 36 a 45 anos, enquanto o menor número está na faixa etária acima de 60 anos, no caso, apenas uma pessoa. Quanto ao nível de estudo, 43,8% possuem título de especialização, ou seja, 14 (quatorze) pessoas, 28,1% dos entrevistados somente possui ensino médio (nove pessoas), 25% possuem alguma graduação (oito pessoas) e uma pessoa tem mestrado.

Foram coletados também dados sociodemográficos relativos ao tempo de contratação e aos cargos ocupados na empresa pelos colaboradores.

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados (tempo de contratação e cargo ocupado)

VARIÁVEL	CLASSE	QUANTIDADE	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
4. Tempo de contratação pela agência bancária	1 ano ou menos	1	3,1%
	Mais de 1 ano e menos que 3	9	28,1%
	Mais de 3 anos e menos que 5	5	15,6%
	Mais de 5 anos e menos que 10	1	3,1%
	Mais de 10 anos	16	50%
5. Cargo ocupado	Gerência	8	25%
	Coordenação/liderança	5	15,6%
	Analista	2	6,3%
	Técnico	6	18,8%
	Segurança	1	3,1%
	Estagiário	1	3,1%
	Atendente	2	6,3%
	Operador de caixa	2	6,3%
	Especialista em clientes	1	3,1%
	Técnico bancário	1	3,1%
	Assistente de negócios	1	3,1%
	Agente de crédito	1	3,1%
	Escriturário	1	3,1%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Extraí-se dos dados acima que 50% dos participantes desempenham atividades na agência bancária há mais de 10 (dez) anos, o que corresponde a 16 (dezesesseis) pessoas, outros 28,1% (nove pessoas) foram contratados há mais de 1 ano e menos que 3 anos, 15,6% (5 pessoas) estão na empresa há mais de 3 anos e

menos que 5 anos, enquanto apenas um dos entrevistados está na empresa há menos que um ano e outro tem mais de 5 anos e menos que 10 anos de serviço prestado.

Quando ao cargo ocupado na empresa, 25% (8 pessoas) ocupam cargo de gerência, enquanto 15,6% (5 pessoas) estão no cargo de Coordenação/liderança, 6,3% (2 pessoas) ocupam cargo de analista, 18,8% (6 pessoas) estão ocupando cargos técnicos, 6,3% (2 pessoas) desempenham cargo de atendente, e a mesma quantidade ocupada cargo de operador de caixa. Os restantes, ocupam cada um os seguintes cargos: estagiário, especialista em clientes, técnico bancário, assistente de negócios, agente de crédito e escriturário.

5.2 CONFLITOS FREQUENTES EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE OEIRAS-PI E SUAS INTERFERÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Traçado o perfil acima, buscou-se entender como os entrevistados se sentem-se no ambiente de trabalho, especialmente visando identificar seu nível de satisfação, motivação e comprometimento com o trabalho. Desta forma, os subtópicos a seguir destacam cada uma das áreas trabalhadas na pesquisa.

5.2.1 Sobre o ambiente de trabalho

Acerca da percepção dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho foram apresentadas aos participantes as afirmações abaixo, numeradas de acordo com a ordem aplicada.

Tabela 3 – Sobre o ambiente de trabalho.

VARIÁVEL	VARIAÇÃO ESCALA LIKERT	QUANTIDADE	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
6. Você está satisfeito com seu ambiente de trabalho.	Concordo fortemente	3	9,4%
	Concordo	18	56,3%
	Indeciso	6	18,8%
	Discordo	4	12,5%
	Discordo fortemente	1	3,1%
7. Quando sai de casa para trabalhar, se sente motivado(a).	Concordo fortemente	6	18,8%
	Concordo	12	37,5%
	Indeciso	6	18,8%
	Discordo	7	21,9%
	Discordo fortemente	1	3,1%

8. Você está comprometido e satisfeito com os objetivos da empresa.	Concordo fortemente	3	9,4%
	Concordo	15	46,9%
	Indeciso	9	28,1%
	Discordo	5	15,6%
	Discordo fortemente	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As respostas acima demonstram que, quanto ao nível de satisfação, motivação e comprometimento com o trabalho, entre 55 e 65% dos entrevistados manifestaram-se positivamente em suas respostas, indicando-se satisfeitos, motivados e comprometidos com a agência bancária. Aqueles que discordaram da afirmação representam cerca de 15 a 25% dos participantes, ao tempo em que o restante se mostrou indeciso.

Os dados relacionam-se diretamente ao clima organizacional da instituição, pois segundo Dias (2011) o conceito dependente da avaliação e satisfação do trabalhador em relação à empresa, o tratamento da liderança aos subordinados e os valores compartilhados. Assim, para o autor destacado em capítulo anterior, o clima organizacional está intimamente relacionado à maneira como as organizações traçam perfis de seus colaboradores ajustando-os para o trabalho em equipe, organização, apoio e respeito para a melhor maneira de trabalhar.

Ainda relacionado ao ambiente de trabalho, vejamos a Tabela 4.

Tabela 4 – Sobre o ambiente de trabalho.

VARIÁVEL	VARIAÇÃO ESCALA LIKERT	QUANTIDADE	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
9. Você se identifica com os valores, objetivos e crenças da instituição.	Concordo fortemente	5	15,6%
	Concordo	19	59,4%
	Indeciso	5	15,6%
	Discordo	3	9,4%
	Discordo fortemente	0	0
10. Você tem a sensação de pertencimento e se sente valorizado no ambiente de trabalho.	Concordo fortemente	3	9,4%
	Concordo	13	40,6%
	Indeciso	7	21,9%
	Discordo	5	15,6%
	Discordo fortemente	4	12,5%
11. Em relação a sua produtividade, a avaliaria como alta.	Concordo fortemente	4	12,5%
	Concordo	23	71,9%
	Indeciso	4	12,5%

	Discordo	1	3,1%
	Discordo fortemente	0	0
	Concordo fortemente	3	9,4%
12. Há na instituição um sistema de recompensas que faz você se sentir motivado(a).	Concordo	18	56,3%
	Indeciso	2	6,3%
	Discordo	6	18,8%
	Discordo fortemente	3	9,4%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

É nítido que, apesar do percentual significativo de colaboradores (mais de 50% deles) que se identificam com os valores, objetivos e crenças da instituição e se sentem pertencentes e valorizados no ambiente de trabalho (itens 9 e 10), há ainda uma parcela significativa que não sabe como opinar ou discordam do afirmado e são esses que devem gerar maior atenção da empresa pois a identificação com os valores, objetivos e crenças da instituição está diretamente ligada ao nível do clima organizacional da agência bancária, fato que reflete também a sensação de pertencimento e valorização do funcionário.

Logo, corrobora-se a teoria de Farias (2023) de que quando os funcionários estão satisfeitos e empenhados com a organização é fácil de perceber porque eles produzem mais de uma forma melhor. Por isso, a produtividade deve ser vigiada constantemente a fim de identificar possíveis conflitos.

5.2.2 Sobre os tipos de conflitos

Ademais, tratando dos conflitos no ambiente de trabalho, o Bloco 3 de afirmações foi iniciado com a seguinte pergunta: “13. Você já se envolveu em conflitos no seu trabalho?”, em resposta, dos 32 (trinta e dois) entrevistados, 19 (dezenove) deles afirmam que já se envolveram em algum tipo de conflito, enquanto 13 (treze) discordam da afirmação.

Contudo, quanto à afirmação seguinte: “14. Existem muitos conflitos no seu ambiente de trabalho”, 43,8% dos participantes discordaram e 9,4% discordaram fortemente, o que totaliza 17 (dezessete) participantes que negam a presença de conflitos cotidianos. As respostas coadunam com as anteriores, as quais demonstraram que a maior parte dos entrevistados sentem-se motivados, satisfeitos e comprometidos com o trabalho, bem como identificam-se com os valores, objetivos

e crenças da empresa.

Ainda sobre o Bloco 3, vejamos a tabela 5.

Tabela 5 – Sobre os tipos de conflitos.

VARIÁVEL	VARIAÇÃO ESCALA LIKERT	QUANTIDADE	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
15. Há na organização muitos conflitos de relacionamento entre os funcionários, causados pelas próprias diferenças entre as pessoas?	Concordo fortemente	2	6,3%
	Concordo	12	37,5%
	Indeciso	4	12,5%
	Discordo	12	37,5%
	Discordo fortemente	2	6,3%
16. As metas da organização frequentemente causam discussões, brigas e insatisfação dos funcionários?	Concordo fortemente	5	15,6%
	Concordo	8	25%
	Indeciso	8	25%
	Discordo	11	34,4%
	Discordo fortemente	0	0
17. A forma como é executado o seu trabalho, é fonte de conflito na organização?	Concordo fortemente	1	3,1%
	Concordo	3	9,4%
	Indeciso	10	31,3%
	Discordo	15	46,9%
	Discordo fortemente	3	9,4%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Extraí-se dos dados acima que nas relações de trabalho desenvolvidas no âmbito das agências bancárias há por parte dos colaboradores a percepção de conflitos organizacionais classificados como: de relacionamento, de tarefas e de processo, conforme apontado em tópico anterior pelos autores Almeri, Barbosa e Nascimento (*apud* Oliveira e Pizzoni, 2021).

Na afirmação de número 15, 14 (catorze) entrevistados concordam fortemente e/ou concordam que há na organização muitos conflitos de relacionamento entre os funcionários, causados pelas próprias diferenças entre as pessoas. Ao tempo em que 14 (doze) discordam e/ou discordam fortemente da afirmação.

Para 13 (treze) dos participantes, conforme o item 16, as metas da organização são sim fonte de conflitos, portanto, evidenciam-se conflitos de tarefas. Ainda, outros 11 (onze) discordam do pensamento apresentado.

Por outro lado, quanto aos conflitos classificados como de processos, aqueles relacionados à execução do trabalho, apenas 4 (quatro) pessoas concordam que a

forma como o trabalho é executado gera conflito, de outro turno, 18 (dezoito) dos entrevistados discordam e outros 10 (dez) dizem-se indecisos.

Tabela 6 – Sobre os tipos de conflitos.

VARIÁVEL	VARIAÇÃO ESCALA LIKERT	QUANTIDADE	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
18. Existe na empresa conflitos decorrentes de diferenças nas crenças morais, ideológicas e religiosas das partes envolvidas.	Concordo fortemente	0	0
	Concordo	4	12,5%
	Indeciso	2	6,3%
	Discordo	21	65,6%
	Discordo fortemente	5	15,6%
19. Há na instituição transtornos gerados por informações incompletas, distorcidas ou com conotação negativa.	Concordo fortemente	2	6,3%
	Concordo	14	43,8%
	Indeciso	3	9,4%
	Discordo	11	34,4%
	Discordo fortemente	2	6,3%
20. Quando existem conflitos, você consegue identificar a causa de sua existência.	Concordo fortemente	2	6,3%
	Concordo	20	62,5%
	Indeciso	6	18,8%
	Discordo	3	9,4%
	Discordo fortemente	1	3,1%
21. Você já teve sentimentos de hostilidade, raiva, medo ou descrédito durante um conflito na instituição e não manifestou.	Concordo fortemente	5	15,6%
	Concordo	18	56,3%
	Indeciso	1	3,1%
	Discordo	8	25%
	Discordo fortemente	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As informações da tabela acima, quando interpretadas em conjunto com a classificação dos conflitos de Vasconcelos (2017), indicam que nas agências bancárias dos participantes os conflitos de valores, ou seja, aqueles decorrentes de diferenças nas crenças morais, ideológicas e religiosas das partes envolvidas, são pouco percebidos, já que cerca de 26 (vinte e seis) entrevistados indicaram discordar ou discordar fortemente da afirmação.

Há, contudo, evidente existência de conflitos de informação, já que na resposta ao item 19, mais de 50% concordam que há conflitos decorrentes de informações incompletas, distorcidas ou com conotação negativa.

Quanto aos tipos de gravidade dos conflitos, como afirmado por Chiavenato

(2010), as respostas dos itens 20 e 21 indicam que mais de 65% dos colaboradores concordam que há em suas relações conflitos do tipo “percebido”, quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.

Além disso, há também a percepção de mais de 60% dos participantes da existência do conflito “experenciado”, que provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.

5.2.3 Sobre os fatos geradores de conflitos

Sobre os fatos geradores de conflitos, foram feitas as afirmações do Bloco 4 conforme a tabela abaixo.

Tabela 7 – Sobre os fatos geradores de conflitos.

VARIÁVEL	VARIAÇÃO ESCALA LIKERT	QUANTIDADE	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
22. O senhor(a) já teve ciência ou participou de conflitos causados pela comunicação ineficiente na organização.	Concordo fortemente	5	15,6%
	Concordo	10	31,3%
	Indeciso	6	18,8%
	Discordo	10	31,3%
	Discordo fortemente	1	3,1%
23. Existe uma má distribuição de trabalho que gera conflitos na instituição.	Concordo fortemente	5	15,6%
	Concordo	8	25%
	Indeciso	8	25%
	Discordo	11	34,4%
	Discordo fortemente	0	0
24. Frequentemente surgem conflitos relacionados a sobrecarga de trabalho por falta de servidores.	Concordo fortemente	5	15,6%
	Concordo	12	37,5%
	Indeciso	5	15,6%
	Discordo	9	28,1%
	Discordo fortemente	1	3,1%
25. Há na instituição opiniões divergentes que causam embates entre os funcionários.	Concordo fortemente	3	9,4%
	Concordo	20	62,5%
	Indeciso	3	9,4%
	Discordo	5	15,6%
	Discordo fortemente	1	3,1%

26. Há na instituição colaborador(es) com falta ou pouca especialização no serviço que desempenha e esse fato causa brigas/insatisfações.	Concordo fortemente	1	3,1%
	Concordo	11	34,4%
	Indeciso	4	12,5%
	Discordo	15	46,9%
	Discordo fortemente	1	3,1%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Do que se vê, segundo os colaboradores participantes da pesquisa, o fato que mais gera conflitos é a divergência de opinião, o que causa embates entre os funcionários, já que 23 (vinte e três) participantes, concordaram com a afirmação, o que corresponde a cerca 70% das respostas obtidas. Segundo Chiavenato (2004), esse tipo de fato gerador deve ser identificado e sanado, pois pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas.

Em seguida, 20 (vinte) dos 32 (trinta e dois) funcionários questionados indicam que outra fonte geradora de conflitos é a comunicação ineficiente na organização. Ademais, demonstrou-se ainda que a maioria dos colaboradores discorda que a falta de especialização de funcionários seja uma fonte que esteja gerando conflitos, pois 16 (dezesesseis) manifestaram-se negativamente a afirmação, ao tempo em que 4 (quatro) estavam indecisos.

Tabela 8 – Sobre os fatos geradores de conflitos.

VARIÁVEL	VARIAÇÃO ESCALA LIKERT	QUANTIDADE	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
27. Informações importantes normalmente são passadas para todos os funcionários na empresa.	Concordo fortemente	5	15,6%
	Concordo	21	65,6%
	Indeciso	1	3,1%
	Discordo	3	9,4%
	Discordo fortemente	2	6,3%
28. Na empresa, todos participam das decisões que afetam diretamente o trabalho e têm espaço para apresentar sugestões	Concordo fortemente	1	3,1%
	Concordo	11	34,4%
	Indeciso	9	28,1%
	Discordo	7	21,9%
	Discordo fortemente	4	12,5%
29. As ações desenvolvidas	Concordo fortemente	2	6,3%

pela instituição são bem planejadas e eficientes.	Concordo	15	46,9%
	Indeciso	7	21,9%
	Discordo	5	15,6%
	Discordo fortemente	3	9,4%
30. A ausência de planejamento de ações gera problemas na instituição.	Concordo fortemente	4	12,5%
	Concordo	13	40,6%
	Indeciso	6	18,8%
	Discordo	8	25%
31. Você e as pessoas que trabalham na instituição sabem quais são os objetivos, metas ou planos da empresa.	Discordo fortemente	1	3,1%
	Concordo fortemente	5	15,6%
	Concordo	22	68,8%
	Indeciso	4	12,5%
32. Quando há conflitos, seu chefe prefere discuti-los abertamente, ao invés de ignorá-los ou tomar atitudes autoritárias.	Discordo	1	3,1%
	Discordo fortemente	0	0
	Concordo fortemente	2	6,3%
	Concordo	13	40,6%
	Indeciso	7	21,9%
	Discordo	7	21,9%
	Discordo fortemente	3	9,4%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados apresentados na afirmação 27 chamam atenção em razão da afirmação apresentada anteriormente no item 22 da Tabela 7. Ocorre que o item 22 afirma: “O senhor(a) já teve ciência ou participou de conflitos causados pela comunicação ineficiente na organização”. Como resposta, 20 (vinte) dos 32 (trinta e dois) entrevistados, apontou concordar. Contudo, ao responder o item de número 27, qual seja, “Informações importantes normalmente são passadas para todos os funcionários na empresa”, há uma incongruência, pois 26 (vinte e seis) colaboradores concordam com a afirmação. Logo, o que se vê é que apesar dos funcionários sentirem que têm repassadas a si as informações importantes, parcela significativa ainda identifica a comunicação ineficiente como um fato que gera conflitos.

A comunicação interna é o principal meio de comunicabilidade e transmissão de informação entre a empresa e seus colaboradores. Para Marchiori (2018), as organizações têm o dever de entender que têm obrigações muito além de repassar e transmitir informações, se preocupando com monitoramento delas, além do acesso ao diálogo com todos os grupos de interesse, possibilitando a comunicação ser utilizada como ferramenta no processo de reconstrução.

Há ainda os dados do item 31 que indicam que os colaboradores das agências, ora entrevistados, sabem quais são os objetivos, metas ou planos da empresa, pois 27 (vinte e sete) participantes concordam com a afirmação, fato este que reflete que a comunicação no âmbito da instituição é satisfatória, contudo, ainda pode melhorar para sanar de vez os conflitos gerados.

5.2.4 Sobre o clima organizacional

Por fim, tem-se o Bloco 5, que trata do clima organizacional o qual busca relacionar a percepção do ambiente organizacional por parte dos colaboradores com a existência dos conflitos e das ações do empregador para melhoria do clima organizacional.

Tabela 9 – Sobre o clima organizacional

VARIÁVEL	VARIAÇÃO ESCALA LIKERT	QUANTIDADE	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
33. Você tem um relacionamento favorável com a chefia, de forma a aumentar sua satisfação e assim, sua permanência na empresa.	Concordo fortemente	2	6,3%
	Concordo	13	40,6%
	Indeciso	8	25%
	Discordo	5	15,6%
	Discordo fortemente	4	12,5%
34. Seu emprego oferta condições seguras de trabalho	Concordo fortemente	3	9,4%
	Concordo	20	62,5%
	Indeciso	2	6,3%
	Discordo	5	15,6%
	Discordo fortemente	2	6,3%
35. No trabalho, são utilizadas formas de controle e pressão para aumentar a produtividade.	Concordo fortemente	12	37,5%
	Concordo	15	46,9%
	Indeciso	1	3,1%
	Discordo	4	12,5%
	Discordo fortemente	0	0
36. O convívio dos colaboradores é um fator que lhe traz alto índice de satisfação.	Concordo fortemente	0	0%
	Concordo	18	56,3%
	Indeciso	10	31,3%
	Discordo	4	12,5%
	Discordo fortemente	0	0
37. Existem divergências de opinião entre os	Concordo fortemente	5	15,6%
	Concordo	11	34,4%

colaboradores que atrapalham o desempenho correto das atividades.	Indeciso	4	12,5%
	Discordo	10	31,3%
	Discordo fortemente	2	6,3%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Extraí-se da tabela acima que o relacionamento dos funcionários com suas respectivas chefias não é significativamente favorável, bem como não aumenta a satisfação e permanência na empresa, pois somente 15 (quinze) dos 32 entrevistados concordam que têm um bom relacionamento com seu chefe, ao tempo que 8 (oito) estão indecisos e 9 (nove) discordam.

Salta aos olhos também o fato de que 27 (vinte e sete) colaboradores acreditam que são utilizadas formas de controle e pressão para aumento da produtividade, fato que é desfavorável ao nível de percepção do clima organizacional.

Tabela 10 – Sobre o clima organizacional

VARIÁVEL	VARIAÇÃO ESCALA LIKERT	QUANTIDADE	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
38. O estresse gerado pelos conflitos afeta sua produtividade e tira sua motivação para o trabalho.	Concordo fortemente	5	15,6%
	Concordo	21	65,6%
	Indeciso	0	0
	Discordo	4	12,5%
	Discordo fortemente	2	6,3%
39. Os gestores propiciam feedbacks aos funcionários e estimulam o seu desenvolvimento.	Concordo fortemente	3	9,4%
	Concordo	15	46,9%
	Indeciso	7	21,9%
	Discordo	5	15,6%
	Discordo fortemente	2	6,3%
40. Os empregadores estão sempre buscando formas de melhorar o clima organizacional e de motivar seus funcionários.	Concordo fortemente	4	12,5%
	Concordo	11	34,4%
	Indeciso	8	25%
	Discordo	7	21,9%
	Discordo fortemente	2	6,3%
41. A instituição atua na motivação dos colaboradores pois dissemina bons valores entre todos.	Concordo fortemente	1	3,1%
	Concordo	14	43,8%
	Indeciso	11	34,4%
	Discordo	4	12,5%
	Discordo fortemente	2	6,3%
42. O relacionamento de	Concordo fortemente	4	12,5%

confiança entre gestores e colaboradores existe na empresa e melhora o desempenho.	Concordo	15	46,9%
	Indeciso	8	25%
	Discordo	3	9,4%
	Discordo fortemente	2	6,3%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os participantes da pesquisa posicionam-se favoráveis ao fato de que o estresse gerado pelos conflitos afeta sua produtividade e tira sua motivação para o trabalho, pois como se vê acima, 26 (vinte e seis) colaboradores concordam com a afirmação do item 32.

As afirmações da tabela acima permitem concluir também que parcela significativa dos entrevistados não acredita que os empregadores estão sempre buscando formas de melhorar o clima organizacional e de motivar os funcionários, isso porque 8 (oito) entrevistados indicaram-se como indecisos e 9 (nove) discordaram da afirmação. Chama atenção também que 11 (onze) colaboradores afirmam estar indecisos quanto a instituição atuar na motivação dos colaboradores disseminando bons valores.

Outrossim, as respostas indicam que os fatores contributivos de um bom clima organizacional precisam ser trabalhados nas agências bancárias que os colaboradores, ora participantes, atuam, pois, segundo Chiavenato (2009), o apoio da chefia é uma forma de aumentar a satisfação e a permanência na empresa, de igual modo, o clima organizacional para ser considerado bom deve fornecer aos seus integrantes conforto físico, coesão entre os colegas, além de um controle moderado de pressão, sendo que este último não deve ser nunca excessivo, pois pode se tornar um inimigo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos estão presentes em todas as relações humanas, inclusive, e talvez principalmente, naquelas que ocorrem no ambiente de trabalho. Assim, é importante identificar e trabalhar os conflitos dentro das organizações, por sua direta interferência no clima organizacional.

Sendo assim, este estudo objetivou analisar quais são os conflitos que se manifestam nas relações de trabalho em agências bancárias públicas e privadas do Município de Oeiras-PI e como eles interferem no clima organizacional.

Ao longo do primeiro capítulo, buscou-se traçar o conceito de conflito, utilizando-se para tanto a visão de diversos autores, como por exemplo, Adomi e Anie (2006) que identificam o conflito como um fato íntimo de qualquer tipo de organização, já que as pessoas competem pelos melhores empregos, recursos, poder, dignidade social e segurança, etc. Segundo sustentam os autores, o conflito tratado ou gerenciado corretamente aumentará o desempenho e a produtividade da organização, por outro lado, a má gestão de conflitos terá um efeito negativo.

Foram demonstrados ainda os principais tipos de conflitos, segundo a literatura, neste ponto, autores como Vasconcelos (2017) indicam a existência de conflitos de valores, de informação, estruturais e de interesses. Noutro ponto, Chiavenato (2010, p. 455) divide os conflitos em internos e externos: o interno, ou intrapessoal, envolve dilemas pessoais, já o externo pode ser intraorganizacional ou interorganizacional.

O capítulo dois, por sua vez, tratou do clima organizacional, a fim de identificar o seu conceito, analisar os impactos dos conflitos no clima organizacional, considerando fatores como produtividade, motivação, comunicação e relacionamento interpessoal. Essa parte do trabalho demonstrou que as empresas devem perceber a importância de um ambiente organizacional harmonioso, pois os empregados que trabalham em um ambiente com clima organizacional favorável tendem a cumprir com seus objetivos, e alcançar os resultados almejados pela empresa.

Por último, o capítulo final do trabalho foi construído por meio de pesquisa de campo, em que um questionário foi aplicado para compatibilizar as teorias estudadas. Quanto ao nível de motivação, satisfação e comprometimento, os dados colhidos indicam que mais de 50% dos entrevistados estão manifestaram-se positivamente, pois dos 32 (trinta e dois) participantes da pesquisa, 21 (vinte e um) estão satisfeitos com seu trabalho e 18 (dezoito) sentem-se motivados e comprometidos.

Os dados acima são compatíveis com o baixo reconhecimento de conflitos nas relações de trabalho pelos participantes, já que a maior parte deles (17 participantes dentre os 32), ou seja, 53% negam que existam muitos conflitos no seu ambiente de trabalho. Logo, segundo as teorias estudadas, a alta incidência de conflitos obteria respostas positivas aos sentimentos de motivação, satisfação e comprometimento.

Quanto aos tipos de conflitos mais comuns nas relações de trabalho dos participantes da pesquisa, estes identificaram como principais fontes: a comunicação ineficiente, já que 20 (vinte) participantes concordaram que já tiveram ciência ou participaram de conflitos causados pela comunicação ineficiente na organização; e as opiniões divergentes dos funcionários, pois 23 (vinte e três) entrevistados concordaram que: “Há na instituição opiniões divergentes que causam embates entre os funcionários.”

Outra fonte relevante de conflito, segundo extrai-se dos dados, é que 20 (vinte) colaboradores discordam que, na empresa, todos participam das decisões que afetam diretamente o trabalho e têm espaço para apresentar sugestões. É que as informações sejam claras, objetivas e de fácil acesso para todos os envolvidos. Além disso, confirmar e reforçar as decisões tomadas também se torna uma excelente ferramenta estratégica, que pode ser executada por meio da solicitação ou atribuição de feedbacks, como garantia de entendimento de ambas as partes, emissor e receptor da mensagem transmitida (Farias *et al.*, 2023).

Já quanto ao clima organizacional, a pesquisa demonstrou que os colaboradores sentem-se controlados e pressionados a aumentar sua produtividade de forma exagerada, já que 27 (vinte e sete) deles indicaram concordar com a afirmação: “No trabalho, são utilizadas formas de controle e pressão para aumentar a produtividade”.

Compatilizando-se todos os dados colhidos, verifica-se que os conflitos estão realmente presentes em todas as relações cotidianas, principalmente as de trabalho, e que o tratamento dado a eles é extremamente importante para manter o clima organizacional em um nível bom, ocasionando por conseguinte, o aumento da produtividade, motivação e comprometimento dos funcionários. Especificamente quanto às percepções da pesquisa de campo, nota-se que a principal queixa é a comunicação ineficiente no ambiente de trabalho, fato que pode ser facilmente trabalhado pelas empresas.

Portanto, o problema de pesquisa foi estudado e respondido, podendo assim

contribuir identificar e trabalhar os conflitos em uma organização, diante de sua direta interferência no clima organizacional.

Por fim, é importante relatar que o desenvolvimento da pesquisa encontrou limitações na obtenção dos dados, visto que poucos colaboradores se dispuseram a responder ao questionário, talvez por terem medo que de alguma forma seu empregador pudesse ficar insatisfeito.

Além disso, não há muitos estudos dentro da área, por isso seria pertinente que outros estudos fossem desenvolvidos nesse sentido, principalmente buscando entender quais estratégias adotadas pelos gestores funcionam ou não para minimizar a ocorrência de conflitos e aumentar a qualidade de vida dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ADOMI, E. E.; ANIE, S. Conflict management in Nigerian university libraries. *Library Management*, [S.l.], v. 27, n. 8, p. 520–530, out. 2006. Disponível em: <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/015/2006/00000027/00000008/art00001>. Acesso em: 29 jan. 2025.
- ALMERI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações, suas causas e efeitos. *Revista de Administração da Fatea*, [S.l.], v. 9, n. 9, p. 54–71, ago./dez. 2014.
- BERG, E. A. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BOWLING, A. *Research methods in health*. Buckingham: Open University Press, 1997.
- BURNS, N.; GROVE, S. K. *The practice of nursing research: conduct, critique, & utilization*. Philadelphia: Saunders, 1997. Disponível em: <https://dehaghan.iau.ir/file/download/page/1673867107-the-practice-of-nursing-research-9th-9780323673174-decrypted-compressed.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2025.
- CHRISPINO, Á. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, [S.l.], v. 15, p. 11–28, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TytpKNQ94yYRNYmhqBXTwxP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 5 jan. 2025.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus S.A., 2004.
- _____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COSTA, R.; GENEROSO, L. S. A negociação como alternativa na resolução de conflitos no ambiente empresarial. *Episteme Transversalis*, [S.l.], 2016.
- DIAS, S. R. *Clima e cultura organizacional*. Natal: EDUNP, Universidade Potiguar-UP, 2011.

DORECKI, A. C. *Resolução pacífica de conflitos*. Curitiba: Editora Intersaberes, 2017.

FARIAS, A. M. C. et al. Clima organizacional e conflitos na empresa Fladimir Dariva Pereira Odontologia Ltda. Mato Grosso, 2023. Disponível em: <http://refaf.com.br/index.php/refaf/article/viewFile/413/pdf>. Acesso em: 6 jan. 2025.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

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

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GONÇALVES, M. *Gestão de pessoas e conflitos no ambiente organizacional*. [S.l.]: Amazon Kindle, 2019. E-book. Disponível em: https://www.amazon.com.br/gp/product/B07YHYHZJ1/ref=ku_mi_rw_edp_ku. Acesso em: 6 jan. 2025.

HERNANDEZ, J. A. E.; MELO, F. M. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 3, n. 1, 2003.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M. *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

LUZ, R. S. *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

_____. *Gestão do clima organizacional*. São Paulo: Qualitymark Editora, 2015.

MAÇÃES, M. A. R. *Pessoas e gestão de equipes*. Vol. 5. Lisboa: Actual, 2017.

SATHLER, A. C. *Mediação de conflitos e negociação*. São Paulo: Senac São Paulo, 2018.

MALLET, R. Clima organizacional – o poder do ambiente sobre a produtividade. *Proatividade*, 16 jun. 2008. Disponível em: <https://www.ludospro.com.br/blog/clima-organizacional>. Acesso em: 25 jan. 2025.

MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas, 2005. v. 1, p. 1–175.

MIRANDA, G. J. Elaboração e aplicação de questionários. *In: NOVA, S. P. C. C. et al. (org.). Trabalho de conclusão de curso: uma abordagem leve, divertida e prática.* São Paulo: Saraiva Educação, 2020. p. 216–229.

PIZZONI, T. G. P.; OLIVEIRA, A. V. F. Fatores que influenciam a gestão de conflitos em instituições públicas de ensino. Mato Grosso, 2020. Disponível em: https://tga.ifmt.edu.br/media/filer_public/6d/de/6dde5eb7-8691-45ee-99a3-d815f8fd987f/taisa_gabrieli_pereira_pizzoni_2020.pdf. Acesso em: 6 jan. 2025.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, New York University, New York, v. 10, n. 2, p. 75–105, Autumn 1993.

RAHIM, M. A. *Managing conflict in organizations*. 3. ed. Estados Unidos: Quorum Books, 2001.

RAHME, L. H. *Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas*. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SPAGNOL, C. A. *et al.* Situações de conflitos vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 803–811, set. 2010.

STEYER, R. D. O gestor na mediação de conflitos em escolas públicas. *Brasil Escola*, 2012. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/gestor-na-mediacao-conflitos-escolas-publicas.htm>. Acesso em: 28 jan. 2025.

SINGH, Y. K. *Fundamental of research methodology and statistics*. New Delhi: Newage International Ltda., 2006.

SILVA, R. O. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. *In: BOOG, G.; BOOG, M. (org.). Manual de gestão de pessoas e equipes: operações*. v. 2. São Paulo: Gente, 2002.

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

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Tradução de Sílvia Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**QUESTIONÁRIO****Informações gerais**

Favor marcar com um X somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

1. Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

2. Faixa de idade:

☐ Até 25 anos ☐ De 26 a 35 anos ☐ De 35 a 45 anos

☐ De 45 a 60 anos ☐ Acima de 60 anos |

3. Último curso que você concluiu:

☐ Doutorado ☐ Mestrado ☐ Especialização

☐ Graduação ☐ Ensino Médio ☐ Outro

4. Tempo em que você está na empresa:

☐ 1 ano ou menos ☐ mais de 1 a 3 anos ☐ mais de 4 a 6 anos

☐ mais de 6 a 10 anos | ☐ mais de 10 anos

5. Seu cargo na empresa:

☐ Direção ☐ Gerência ☐ Coordenação/liderança

☐ Analista ☐ Técnico ☐ Outro: _____

• **SOBRE O AMBIENTE DE TRABALHO**

6. Você está satisfeito com seu ambiente de trabalho.

() Concordo fortemente

- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

7. Quando sai de casa para trabalhar, se sente motivado(a).

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

8. Você está comprometido e satisfeito com os objetivos da empresa.

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

9. Você se identifica com os valores, objetivos e crenças da instituição.

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

10. Você tem a sensação de pertencimento e se sente valorizado no ambiente de trabalho.

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

11. Em relação a sua produtividade, a avaliaria como alta?

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

12. Há na instituição um sistema de recompensas que faz você se sentir motivado(a).

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

- **SOBRE OS TIPOS DE CONFLITOS**

13. Você já se envolveu em conflitos no seu trabalho?

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

14. Existem muitos conflitos cotidianos no seu ambiente de trabalho.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

15. Há na organização muitos conflitos de relacionamento entre os funcionários, causados pelas próprias diferenças entre as pessoas?

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

16. As metas da organização frequentemente causam discussões, brigas e insatisfação dos funcionários?

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

17. A forma como é executado o seu trabalho, é fonte de conflito na organização?

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

18. Existe na empresa conflitos decorrentes de diferenças nas crenças morais, ideológicas e religiosas das partes envolvidas.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

19. Há na instituição transtornos gerados por informações incompletas, distorcidas ou com conotação negativa.

- ☐ Concordo fortemente

- ☐ **Concordo**
☐ **Indeciso**
☐ **Discordo**
☐ **Discordo fortemente**

20. Quando existem conflitos, você consegue identificar a causa de sua existência.

- () **Concordo fortemente**
() **Concordo**
() **Indeciso**
() **Discordo**
() **Discordo fortemente**

21. Você já teve sentimentos de hostilidade, raiva, medo ou descrédito durante um conflito na instituição e não manifestou.

- () **Concordo fortemente**
() **Concordo**
() **Indeciso**
() **Discordo**
() **Discordo fortemente**

- **SOBRE OS FATOS GERADORES DE CONFLITO**

22. O senhor(a) já teve ciência ou participou de conflitos causados pela comunicação ineficiente na organização.

- () **Concordo fortemente**
() **Concordo**
() **Indeciso**
() **Discordo**

() **Discordo** **fortemente**

23. Existe uma má distribuição de trabalho que geram conflitos na instituição.

- () **Concordo fortemente**
() **Concordo**
() **Indeciso**
() **Discordo**
() **Discordo fortemente**

24. Frequentemente surgem conflitos relacionados a sobrecarga de trabalho por falta de servidores.

- ☐ **Concordo fortemente**
☐ **Concordo**
☐ **Indeciso**
☐ **Discordo**
☐ **Discordo fortemente**

25. Há na instituição opiniões divergentes que causam embates entres os funcionários.

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

26. Há na instituição colaborador(es) com falta ou pouca especialização no serviço que desempenha e esse fato causa brigas/insatisfações.

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

27. Informações importantes normalmente são passadas para todos os funcionários na empresa.

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

28. Na empresa, todos participam das decisões que afetam diretamente o trabalho e têm espaço para apresentar sugestões.

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

29. As ações desenvolvidas pela instituição são bem planejadas e eficientes.

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

30. A ausência de planejamento de ações gera problemas na instituição.

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo
- ☐) Indeciso
- ☐) Discordo
- ☐) Discordo fortemente

31. Você e as pessoas que trabalham na instituição sabem quais são os objetivos, metas ou planos da empresa.

- ☐) Concordo fortemente
- ☐) Concordo

- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

32. Quando há conflitos, seu chefe prefere discuti-los abertamente, ao invés de ignorá-los ou tomar atitudes autoritárias.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

• **SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL**

33. Você tem um relacionamento favorável com a chefia, de forma a aumentar sua satisfação e assim, sua permanência na empresa.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

34. Seu emprego oferta condições seguras de trabalho.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

35. No trabalho, são utilizadas formas de controle e pressão para aumentar a produtividade.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

36. O convívio dos colaboradores é um fator que lhe traz alto índice de satisfação.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

37. Existem divergências de opinião entre os colaboradores que atrapalham o desempenho correto das atividades.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo

- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

38. O estresse gerado pelos conflitos afeta sua produtividade e tira sua motivação para o trabalho.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

39. Os gestores propiciam feedbacks aos funcionários e estimulam o seu desenvolvimento.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

40. Os empregadores estão sempre buscando formas de melhorar o clima organizacional e de motivar seus funcionários.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

41. A instituição atua na motivação dos colaboradores pois dissemina bons valores entre todos.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente

42. O relacionamento de confiança entre gestores e colaboradores existe na empresa e melhora o desempenho.

- ☐ Concordo fortemente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo fortemente