

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Gestão de Conflitos Empresariais

Tupã-SP

2023

Ana Laura Leite
Paulo Cezar Cardoso Junior
Rafael Soares Ribeiro
Talita de Jesus

Gestão de Conflitos Empresariais

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Prof^a Dra. Luana Possari Maziero Costa, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

Menção do Trabalho _____ MB _____

Tupã-SP

2023

ETEC PROF. MASSUYUKI KAWANO

Técnico em Recursos Humanos

Ana Laura Leite

Paulo Cezar Cardoso Junior

Rafael Soares

Talita de Jesus

Gestão de Conflitos Empresariais

Apresentação para a Banca em caráter de validação do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Luana Possari Maziero Costa
Orientadora

Prof. (a).
Avaliador (a)

Prof. (a).
Avaliador (a)

Tupã, 05 de dezembro de 2023.

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelos alunos. A professora orientadora, a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as ideias e o conteúdo do mesmo.

AGRADECIMENTOS

Dedicamos nossos agradecimentos à nossa orientadora Dra. Luana Possari Maziero Costa, que nos acompanhou e nos direcionou à profissionais na área de RH. Ademais, somos gratos aos professores de outras disciplinas, sem seus conhecimento e apoio não teríamos atingido nosso objetivo.

RESUMO

O conflito faz parte da vivência do colaborador e de sua organização, sendo que em um ambiente corporativo, é necessário ter em mente que para melhor aproveitamento dos colaboradores, torna-se imprescindível os conceitos de gestão de pessoas para a promoção do crescimento e desenvolvimento de cada um. A gestão de conflitos é uma ferramenta crucial para uma empresa gerenciar seus conflitos internos e externos. Assim, o objetivo deste trabalho é propor um plano de ação para a gestão de conflitos empresariais que possa auxiliar na solução de problemas surgidos no ambiente de trabalho, além de desenvolver os funcionários para este fim. Para isso foi realizado pesquisas bibliográficas e entrevistas com organizações públicas e privadas, visando entender os principais conflitos existentes nessas organizações e como são gerenciados. Os resultados mostram que o gestor deve focar em manter a organização e a boa comunicação no ambiente de trabalho, fomentando uma linha positiva de respeito, empatia e comprometimento entre os colaboradores, o que pode ser alcançado com *feedbacks*, mediação, estudo e acompanhamento de indicadores de *turnover*, além de capacitações, treinamentos e o estabelecimento de plano de carreira. Diante de tal proposta, algumas empresas teriam uma resistência à sua implementação por ter um custo financeiro não planejado, porém, se feito uma boa gestão de conflito, a empresa alcançaria fatores de sucesso como: melhoria no ambiente corporativo, maior produtividade, escuta ativa, boa relação entre empregador e empregado, maior interesse de crescimento dentro da empresa, alto desempenho do colaborador e maior taxa de retenção de talentos.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Conflitos. Clima Organizacional.

ABSTRACT

Conflict is part of the experience of the employee and his organization, and in a corporate environment, it is necessary to keep in mind that for better use of employees, the concepts of people management become essential to promote the growth and development of each one. Conflict management is a crucial tool for a company to manage its internal and external conflicts. Therefore, the objective of this work is to propose an action plan for the management of business conflicts that can assist in solving problems that arise in the work environment, in addition to developing employees for this purpose. To this end, bibliographical research and interviews were carried out with public and private organizations, aiming to understand the main conflicts that exist in these organizations and how they are managed. The results show that the manager must focus on maintaining organization and good communication in the work environment, fostering a positive line of respect, empathy and commitment among employees, which can be achieved with feedback, mediation, study and monitoring of indicators turnover, in addition to training, training and the establishment of a career plan. Faced with such a proposal, some companies would be resistant to its implementation because it has an unplanned financial cost, however, if good conflict management is carried out, the company would achieve success factors such as: improvement in the corporate environment, greater productivity, active listening, good relationship between employer and employee, greater interest in growth within the company, high employee performance and higher talent retention rate.

Keywords: People Management. Conflicts. Organizational Climate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Atitudes propostas para a minimização dos principais problemas identificados	17
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Síntese para estruturação do método científico	14
Quadro 2. Cronograma de execução do trabalho.....	15

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1	Gestão de Conflitos	12
2.2	Clima Organizacional	13
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	14
3.1	Cronograma	15
4	PESQUISA DE CAMPO	15
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
	REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

A gestão de conflitos é uma ferramenta que ajuda não só a harmonizar cada empresa, mas também o progresso. Toda e qualquer empresa tem seus conflitos, seja ele interno ou externo. O gestor deve fazer o planejamento focado em manter a organização e o bom convívio no ambiente de trabalho, deve se atentar nas questões e margear uma linha aceitável de respeito, empatia e comprometimento dos envolvidos. Isso sem falar no estabelecimento de soluções para evitar que os conflitos se tornem desgastantes e prejudiciais às pessoas e à empresa. Uma boa gestão é capaz de minimizar os impactos negativos, podendo inclusive ajudar os envolvidos a extrair algum aprendizado da situação. Assim, a gestão de conflitos vem sendo um tema de grande interesse dentro das empresas, a fim de evitar que pequenos problemas cresçam e se tornem prejudiciais às empresas e aos seus funcionários.

Entre as causas dos conflitos empresariais pode-se citar a falha na comunicação corporativa e a competitividade. Desta forma, a empresa sem liderança, ausência de responsáveis por tarefas e etapas do fluxo de trabalho ou mesmo uma gestão omissa e pouco transparente podem criar um ambiente de trabalho tóxico. Isso se revela quando ninguém assume responsabilidade ou interesse em assumir à frente de um trabalho ou mesmo quando todos se sentem no direito de exigir mais do colega de trabalho por acreditar ter uma responsabilidade acima dos outros. Falhas comunicativas dessa espécie pode ser um grande desafio a ser resolvido por meio da gestão de conflitos da empresa. Sobre a competitividade no ambiente de trabalho, é sabido que a competição faz parte de todo ou qualquer colaborador, isto exerce no ser humano o senso crítico para ir a busca de coisas novas e, por esse motivo, se compara a um desafio. Assim, por um lado, pode-se perceber uma consequência grave, por outro uma forma positiva. Se o colaborador está desanimado por causa das tarefas diárias e o gestor estimula a disputa, o funcionário se sentirá mais motivado a cumprir sua tarefa, mas o gestor deve atentar-se em promover a concorrência entre funcionários do mesmo setor.

Além disso, um ambiente marcado por fofocas e boatos se torna desagradável para os colaboradores e pode trazer queda na produtividade e na qualidade do trabalho realizado pelo colaborador, podendo elevar a ocorrência de erros, menor atenção aos processos e menos comprometimento, o que interferirá diretamente nos

resultados da empresa. Quando a desmotivação se dissemina dentro de uma organização, as consequências podem ser ainda piores, como o desligamento de funcionários. A fuga de talentos dentro de uma empresa é uma consequência direta gerada por um ambiente de trabalho conflituoso. A falta de habilidade vinda dos gestores, para gerir conflitos leva à perda de talentos. Não mais encontrando um ambiente propício para se desenvolver, bons colaboradores, buscam condições de trabalho melhores em outro lugar. O *turnover* elevado impacta a empresa financeiramente, com o pagamento de rescisões e outros encargos, além de causar um abalo no clima organizacional e até o relacionamento com os investidores da organização.

A gestão de conflitos nas empresas visa garantir um ambiente de trabalho saudável e harmonioso e isso influencia a produtividade e engajamento dos colaboradores, além da estabilidade emocional diante dos desafios do dia a dia. A resolução desses conflitos internos precisa ser solucionada o quanto antes a fim de que não se torne um problema maior que prejudique a empresa e seus colaboradores.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos contribuem no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, por isso considera-se tão importante a gestão desses. A falta de organização nas empresas nesse tema, pode acarretar diversos prejuízos, financeiros e morais. Segundo Estado de Minas (2023) “saber administrar os conflitos relacionados ao universo do trabalho é fundamental para a sobrevivência de uma empresa”, pois quando isso não ocorre, as companhias correm o risco de aumento de custos, perda de talentos e outros impactos negativos.

Assim, manter ativa a comunicação de acordo com cada atividade e cargo estabelecido e fornecer maior clareza para a equipe quanto às necessidades e prioridades da empresa é necessário para que os colaboradores consigam executar as atividades de maneira mais eficiente, conforme os prazos, que devem ser cumpridos. Ao ter uma comunicação assertiva, os colaboradores se sentem mais motivados para desenvolver as suas atividades. Além disso, a proximidade dessas interações contribui para a manutenção de boas relações nas empresas.

Para isso, a tecnologia tem sido de grande importância e tem colaborado para a facilidade das empresas e empregados dentro do trabalho. Há pouco tempo, o *home*

office, que para muitos estava longe de suas realidades, se tornou o principal meio de sustento com a chegada da pandemia, já que muitas empresas puderam continuar com suas atividades, evitando o desligamento de funcionários. Com a incorporação de tecnologias é possível criar um canal aberto, onde todos poderiam ter acesso para expressar suas dúvidas, questionamentos e inseguranças, servindo de grande suporte para a gestão de conflitos (FLORES, 2020).

Assim, o objetivo deste trabalho é propor um plano de ações para a gestão de conflitos empresariais que possa auxiliar na solução de problemas surgidos no ambiente de trabalho, além de desenvolver os funcionários para este fim. Desta forma, são objetivos específicos:

- Coletar dados, por meio de entrevistas, para a verificação dos conflitos mais frequentes nas organizações;
- Estudar métodos de mediação de conflitos empresariais;
- Apresentar soluções para o rol de conflitos levantados na pesquisa de campo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão de Conflitos

Segundo Figueiredo (2012), o conflito faz parte da vivência do ser humano, promovendo o crescimento e desenvolvimento. Em um ambiente corporativo, é necessário ter em mente que para melhor aproveitamento dos colaboradores, é indispensável a gestão de pessoas, sabendo-se que colaboradores satisfeitos são mais produtivos e garante melhores resultados para a organização.

A pesquisa feita por Figueiredo (2012) questionou 100 colaboradores de uma empresa do ramo das telecomunicações e com o estudo efetuado, concluiu que a estratégia de gestão de conflitos a que os colaboradores da amostra mais recorrem é a partilha, o que significa que geralmente os colaboradores quando enfrentam uma situação de conflito sempre cedem algo nas suas posições ou opiniões, além deste, surge a colaboração que implica na colaboração entre gestores e colaboradores assim, conseqüentemente, leva a uma maior abertura de negociação entre ambas as

partes. O estilo menos utilizado foi o de evitamento, ou seja, fugir do problema, supondo uma reduzida preocupação consigo mesmo e com os outros.

Em relação à (in)satisfação no trabalho, foi constatado que os maiores níveis de satisfação foram: satisfação com o reconhecimento profissional; suporte organizacional; relacionamento afetivo no trabalho; a utilidade social da organização e do trabalho; insatisfação com a sobrecarga de trabalho e a falta de suporte psicossocial.

Com esta pesquisa, pode-se concluir que a satisfação em relação ao ambiente de trabalho não é influenciada pelo estilo de gestão adotados pelos gestores, uma vez que o vínculo profissional e a opção em escolher novamente essa empresa para se trabalhar não apresentaram relação com os estilos de liderança adotados pelos chefes.

2.2 Clima Organizacional

Para Vigneron (2015) a pesquisa de clima organizacional é a mais objetiva e segura dentre todas as ferramentas que são criadas continuamente para avaliar o nível de relacionamento entre empresas e colaboradores, podendo identificar os verdadeiros problemas na gestão de Recursos Humanos.

O estudo conduzido por Vigneron (2015) teve como objetivo geral avaliar o Clima Organizacional em um Hospital Público. A pesquisa foi aplicada na emergência de um hospital público, com um questionário dividido em duas partes. A primeira parte com perguntas referentes ao perfil pessoal dos participantes e a segunda com perguntas relacionadas ao trabalho. Foram avaliados 42 colaboradores da emergência, com idade variada entre 18 e 60 anos, de ambos os sexos, onde pode-se constatar que a maioria tem entre 06 e 18 anos de empresa, revelando um baixo turnover. Entre os respondentes 64% eram do sexo feminino e 57% do sexo masculino e possuíam Ensino Médio completo, revelando pouca especialização.

Na segunda parte do questionário foi avaliado a opinião dos envolvidos em relação a vida profissional, relacionamento interpessoal, treinamento e desenvolvimento, ambiente de trabalho, estilo de liderança, remuneração e comunicação. Chegou-se à conclusão de que as respostas com indicadores mais

baixos de satisfação por parte dos colaboradores fazem referência a treinamento e desenvolvimento, ambiente de trabalho, remuneração e comunicação. Bispo (2006) afirma que o clima favorável é capaz de beneficiar clientes, organização e colaboradores, já o clima desfavorável prejudica a todos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa do presente trabalho pode ser sintetizada por meio do Quadro 1.

Quadro 1. Síntese para estruturação do método científico

Crítérios de classificação	Atributos metodológicos
Tipo de conhecimento	Conhecimento científico, já que se busca o aprofundamento e aplicação da temática estudada com rigor metodológico
Natureza da pesquisa	É aplicada, pois busca-se o conhecimento na literatura para a compreensão da realidade do ambiente organizacional.
Objetivo	O objetivo está sendo exploratório, pois busca-se o aprofundamento sobre o tema abordado.
Abordagem	A abordagem do projeto é a qualitativa, para se entender comportamentos, opiniões e tendências, por meio de comparações e relações entre a literatura e a prática.
Técnicas e ferramentas de coleta de dados	A técnica para recolher dados do público-alvo seria uma entrevista, realizada com gestores de empresas, sobre o tema pesquisado.
Amostra	Será por conveniência, direcionada para gestores e líderes de empresas.
Objeto de análise	Compreensão das razões da existência de conflitos empresariais.
Foco de análise	Mostrar como podem ser resolvidos os conflitos dentro das empresas.
Sujeito de análise	Gestores e Líderes
Forma de análise dos dados obtidos	Análise e comparação das respostas obtidas com a literatura pertinente

Fonte: elaborado pelos autores.

Foi feita uma pesquisa de campo a fim de encontrar quais são os conflitos mais comuns e a forma como são minimizados em empresas do setor público e privado, sendo aplicadas aos gestores das respectivas empresas.

3.1 Cronograma

O desenvolvimento do presente trabalho contou com o cronograma explicitado no Quadro 2.

Quadro 2. Cronograma de execução do trabalho

Etapas	Meses											
	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Introdução												
Revisão de Literatura												
Metodologia de Pesquisa												
Pesquisa de Campo												
Análise dos Resultados												
Elaboração da proposta de valor												
Considerações Finais												
Apresentação do Trabalho												

4 PESQUISA DE CAMPO

A condução da pesquisa de campo revelou que dentre as empresas entrevistadas os conflitos são existentes de formas diversas, porém dentro do mesmo contexto: falta de comunicação, alta rotatividade e competitividade.

Durante a pesquisa, as empresas do setor público e privado tiveram perguntas feitas para citar os problemas em sua gestão. A empresa A, do setor privado, relatou que: *“A falha na comunicação é um mal que atinge quase todas as empresas no Brasil, é um assunto delicado e muitas vezes negligenciado na empresa”*. No mesmo problema a empresa B, do setor público, relatou que *“dentro de uma empresa com diversos funcionários com personalidades variadas, a comunicação nunca é 100% com todos, assim temos de mediar a relação entre os envolvidos e tentar uma forma de deixá-los mais abertos a conversas”*.

Quando perguntados sobre a forma de conduzir os conflitos a empresa A citou que *“O melhor caminho a se traçar para tratar deste assunto, é promover cada vez mais rodadas de feedbacks e uma cultura de escuta ativa”*. Já empresa C, do setor público, relatou uma forma diferente de abordar o problema, *“Temos de mediar a relação entre os envolvidos e tentar uma forma de deixá-los mais abertos a conversas.”*

No decorrer da entrevista, foi perguntado se teria um aspecto positivo para a melhoria de tais problemas, sendo que as três empresas entrevistadas teriam um plano de trabalho para aplicar internamente na empresa, sendo utilizadas a avaliação de desempenho e a capacitação de colaboradores como ferramentas.

Ao finalizar as entrevistas pode-se visualizar que tanto em empresas privadas quanto públicas tem um grande índice de falta de comunicação entre a gestão e colaboradores, acarretando outros problemas nas organizações.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das pesquisas bibliográficas realizadas e as entrevistas que foram conduzidas, é visível a existência de conflitos, que são existentes de formas diversas, sendo os mais frequentemente relatados: falta de comunicação, alta rotatividade e competitividade. Desta forma, no que se refere aos três principais problemas encontrados, propõe-se a construção de atitudes para a promoção de um ambiente mais agradável, sendo eles resumidos na Figura 1

Figura 1. Atitudes propostas para a minimização dos principais problemas identificados



Desta forma, a proposta para a comunicação mais eficiente entre colaboradores e gestores é intensificar ações e rodadas de *feedbacks* e uma cultura de escuta ativa, podendo utilizar mediadores para solução de problemas e garantir formas de deixá-los mais abertos a conversas.

No que se refere ao problema com rotatividade de funcionários, propõe-se a avaliação periódica do indicador de turnover, que indica a rotatividade de funcionários em uma empresa, ou seja, é a média de substituições de antigos colaboradores por novos em curtos períodos e podem ser causados por falhas na comunicação e alta competitividade. A taxa de turnover precisa ser avaliada anualmente e é necessário aplicar algumas políticas para evitar o aumento, como apresentar um plano de trabalho alinhado com as problematizações identificadas.

É complexo definir um percentual ideal para o turnover, mas pode-se considerar que uma média de 10% ao ano é aceitável e garante uma boa renovação do time. Ele está diretamente relacionado à estratégia de atração e retenção de talentos, sendo que se esse número for maior, é possível identificar falhas na gestão.

Desta forma, é essencial avaliar os colaboradores com pesquisas internas feitas em todos os setores, classificando a deficiência de cada um.

A partir da minimização de problemas de comunicação e rotatividade é possível e necessário desenvolver treinamentos focando em melhoria da comunicação e competitividade. Para isso, a avaliação de desempenho e a capacitação de colaboradores, são uma das ferramentas mais eficazes. Desta forma, a empresa deve:

- Investir nos profissionais ideais desde a contratação;
- Oferecer uma política de benefícios compatível com o mercado;
- Fornecer um ambiente de trabalho adequado (seja presencial ou *home office*);
- Dar *feedback* sobre os trabalhos realizados pelos profissionais;
- Desenvolver um plano de carreira para os colaboradores;
- Realizar treinamento com as equipes de acordo com suas atuações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi apresentar às empresas uma maneira de alcançarem melhores resultados no mercado e também dentro da própria organização, trazendo um ambiente mais harmônico, produtivo e bem manejado. O foco foi nos conflitos dentro da empresa e nos colaboradores que viriam a procurar oportunidade em outros ambientes, por não estarem satisfeitos com o clima organizacional de seu atual ambiente de trabalho. Assim, dentre os dados obtidos, é necessário realizar as correções estratégicas nas organizações.

Com relação aos estudos realizados durante este trabalho, as empresas teriam uma resistência às ações propostas por ter um custo financeiro não planejado, acarretando então ao processo retroativo de demissão, o que acaba gerando maiores custos, já que para realizar admissões teria todo um processo a ser seguido que pode não ser atrativo para a empresa. Além disso, algumas corporações possuem intolerância ao novo, pois acreditam que ao mudar sua cultura perderiam sua identidade e propósito.

Em contrapartida, foi possível concluir que, se feito uma boa gestão de conflito a empresa alcançaria fatores de sucesso como: melhoria no ambiente corporativo, maior produtividade, escuta ativa, boa relação entre empregador e empregado, maior interesse de crescimento dentro da empresa, alto desempenho do colaborador e maior taxa de retenção de talentos.

Vale ressaltar a interconexão vital entre gestão de conflitos, gestão de pessoas e clima organizacional. A análise aprofundada desses elementos revela que uma gestão eficaz dos conflitos não apenas promove a harmonia interpessoal, mas também exerce um impacto direto no clima organizacional. A compreensão das dinâmicas conflituosas e a aplicação de estratégias de resolução não apenas mitigam tensões, mas podem fortalecer a coesão da equipe e impulsionar a satisfação no ambiente de trabalho. No entanto, é reconhecida a necessidade de constante vigilância e adaptação diante das nuances inerentes aos relacionamentos humanos. Este estudo visa oferecer percepções práticas e teóricas que inspirem práticas de gestão mais eficazes, contribuindo assim para o desenvolvimento de organizações mais saudáveis e produtivas.

REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf> Acesso em 01 jun. 2023.

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

ESTADO DE MINAS. **Cinco problemas causados por má gestão de conflitos nas empresas**. Disponível em:

https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2019/04/01/interna_emprego,1042846/inco-problemas-causados-por-ma-gestao-de-conflitos-nas-empresas.shtml. Acesso em: 02 jun. 2023.

FIGUEIREDO, Lara Joana Lopes de. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. 2012. Disponível em:

<https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/8865>. Acesso em: 30 mar. 2012.

FLORES, Ana Karla. **Trabalho home office durante a pandemia: como funciona, dicas e estratégias**. 2020. Disponível em:

<https://correiodoestado.com.br/cidades/trabalho-home-office-durante-a-pandemia-como-funciona-dicas-e-estrat/378292/>. Acesso em: 01 jun. 2023.

VIGNERON, D. M. S. et al. UM ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE HOSPITALAR. **Biológicas & Saúde**, v. 5, n. 18. <https://doi.org/10.25242/88685182015812>.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA PESQUISA DE CAMPO

1. Qual é o conflito que ocorre e sua principal causa?
2. Quais são os possíveis impactos negativos deste conflito na empresa e em sua equipe?
3. Quais são as opções disponíveis para resolver este conflito e quais são as vantagens e desvantagens de cada opção?
4. Como podemos garantir que a solução escolhida seja justa e equitativa para todas as partes envolvidas?
5. Qual é o papel de cada uma das partes envolvidas na resolução deste conflito e como podemos incentivá-las a se envolverem de forma positiva?
6. Como podemos garantir que a solução escolhida seja implementada de forma efetiva e que o conflito não volte a ocorrer no futuro?
7. Qual é o impacto deste conflito em nossa cultura organizacional e como podemos suavizar este impacto?
8. Como podemos aprender com este conflito e usá-lo como uma oportunidade para melhorar a comunicação, a colaboração e a resolução de conflitos em nossa empresa?