

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO
CENTRO PAULA SOUZA

Guilherme Rafael Rangel de Freitas
Michele de Jesus Mendes da Silva
Milena Costa Barbosa
Natalia Alexandre da Silva Oliveira
Raissa Carolina Andrade da Silva
Vânia Cristina Sgarbi

O DESAFIO DO RH EM SOLUCIONAR CONFLITOS

Fernandópolis-SP
2022

Guilherme Rafael Rangel de Freitas
Michele de Jesus Mendes da Silva
Milena Costa Barbosa
Natalia Alexandre da Silva Oliveira
Raissa Carolina Andrade da Silva
Vânia Cristina Sgarbi

O DESAFIO DO RH EM SOLUCIONAR CONFLITOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Ricardo Antonio Leal Soares.

Fernandópolis-SP
2022

Guilherme Rafael Rangel de Freitas
Michele de Jesus Mendes da Silva
Milena Costa Barbosa
Natalia Alexandre da Silva Oliveira
Raissa Carolina Andrade da Silva
Vânia Cristina Sgarbi

O DESAFIO DO RH EM SOLUCIONAR CONFLITOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Ricardo Antonio Leal Soares.

Examinadores:

EXAMINADOR 1

EXAMINADOR 2

EXAMINADOR 3

Fernandópolis-SP
2022

DEDICATÓRIA

A nós mesmos que nos empenhamos, nos superamos, e conseguimos entregar com excelência todo o conteúdo.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos pais, irmãos, amigos e professores, que contribuíram sobremaneira para a realização de nossos estudos e para a nossa formação como seres humanos.

EPÍGRAFE

“Boa gestão é a arte de tornar os problemas tão interessantes e suas soluções tão construtivas que todos vão querer trabalhar e lidar com eles.” **(Paul Hawken)**

RESUMO

As empresas investem no setor de Recursos humanos, desde o século XX, ele era conhecido como relações industriais. O ser humano apresenta a necessidade de conviver em sociedade e carrega consigo uma bagagem de costumes, crenças e alguns hábitos que acabam gerando conflitos. Nos dias atuais, não é muito diferente, a convivência contribui para atritos no ambiente de trabalho e cabe ao profissional dos recursos humanos estar apto para mediar estrategicamente a melhor solução para ambas as partes envolvidas, garantindo um bom clima organizacional, pois, o conflito não resolvido afeta as partes deixando tensão, impactos psicológicos e uma falha no desenvolvimento de suas funções. Com os dados coletados, é possível realizar uma análise da quantidade, tipos de conflitos e quais os desafios que esses profissionais têm encontrado dentro das organizações, mostrando como os mesmos têm lidado com essas adversidades; apresentando possíveis soluções para resolução de conflitos internos nas empresas oferecendo estratégias para mediar as divergências encontradas na rotina empresarial, exibindo meios para que consigam sanar os atritos no ambiente de trabalho, mantendo um clima organizacional favorável.

Palavras-chave: Conflitos. Clima Organizacional. Desafios. Recursos Humanos. Soluções.

ABSTRACT

Companies invest in the Human Resources sector, since the XX century, it was known the industrial relations. The human being has the need to live in society and carries with him a baggage of customs, beliefs and some habits that end up generating conflicts. Nowadays, it is not much different, coexistence contributes to friction in the work environment and it is up to the human resources professional to be able to strategically mediate the best solution for both parties involved, ensuring a good organizational climate, since conflict does not resolved affects the parties leaving tension, psychological impacts and a failure in the development of their functions. With the collected data it is possible to carry out an analysis of the quantity, types of conflicts and what challenges these professionals have encountered within organizations, showing how they have dealt with these adversities; presenting possible solutions for resolving internal conflicts in companies, offering strategies to mediate the differences found in the business routine, showing ways to resolve frictions in the work environment, maintaining a favorable organizational climate.

Keywords: Conflicts. Organizational Climate. Challenges. Human Resources. Solutions.

RESUMEN

Las empresas invierten en el sector de los Recursos Humanos, desde el siglo XX se le conocía como relaciones laborales. El ser humano tiene la necesidad de vivir en sociedad y lleva consigo un bagaje de costumbres, creencias y algunos hábitos que acaban generando conflictos. Hoy en día no es muy diferente, la convivencia contribuye a la fricción en el ambiente de trabajo y le corresponde al profesional de recursos humanos poder mediar estratégicamente la mejor solución para ambas partes involucradas, asegurando un buen clima organizacional, ya que el conflicto no se resuelve. afecta a las partes dejando tensión, impactos psicológicos y un fracaso en el desarrollo de sus funciones. Con los datos recopilados es posible realizar un análisis de la cantidad, tipos de conflictos y qué desafíos han encontrado estos profesionales dentro de las organizaciones, mostrando cómo han enfrentado estas adversidades; presentar posibles soluciones para la resolución de conflictos internos en las empresas, ofrecer estrategias para mediar las diferencias encontradas en la rutina empresarial, mostrar vías para resolver fricciones en el ambiente de trabajo, manteniendo un clima organizacional favorable.

Palabras-clave: Conflictos, clima organizacional, desafíos, recurso humano, soluciones.

LISTA DE GRÁFICOS

EMPRESA A

Gráfico 1 - Diferença de Recursos Humanos e Departamento Pessoal.....	37
Gráfico 2 - Informações da Empresa.....	38
Gráfico 3 - Recursos Humanos em Ação.....	38
Gráfico 4 - Conflito Interpessoal.....	38
Gráfico 5 - Conflito Interpessoal.....	39
Gráfico 6 - Conflito Interpessoal.....	39
Gráfico 7 - Feedback.....	40
Gráfico 8 - Bloqueio de Comunicação.....	40
Gráfico 9 - Soluções de Conflitos.....	41

EMPRESA B

Gráfico 10- Diferença de Recursos Humanos e Departamento Pessoal.....	42
Gráfico 11- Informações da Empresa.....	42
Gráfico 12 - Recursos Humanos em Ação.....	43
Gráfico 13 - Conflito Interpessoal.....	43
Gráfico 14 - Conflito Interpessoal.....	44
Gráfico 15 - Conflito Interpessoal.....	44
Gráfico 16 - Feedback.....	45
Gráfico 17 - Bloqueio de Comunicação.....	45
Gráfico 18 - Soluções de Conflitos.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DP. Departamento Pessoal.

RH. Recursos humanos

CLT. Consolidação das Leis Trabalhistas

LISTA DE SÍMBOLOS

- . Ponto
- ; Ponto e vírgula
- : Dois pontos
- ? Interrogação
- , Vírgula
- “ Aspas
- Hífen
- () Parênteses

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO I.....	17
1. Definição de recursos humanos.....	17
1.2. Definição de departamento pessoal.....	19
1.3. Rotinas do departamento pessoal.....	20
1.3.1. Diferença do RH x DP.....	21
CAPÍTULO II.....	23
2. Liderança.....	23
2.1. Tipos de liderança.....	24
2.2. Pessoas difíceis no trabalho, como lidar?.....	26
2.3. Gestão de conflito.....	27
2.3.1. Tipos de conflitos.....	28
2.3.2. Impactos dos conflitos nas organizações.....	28
CAPÍTULO III.....	30
3. Empresa A.....	30
3.1. Grupo conexão.....	30
3.2. Recursos humanos x departamento pessoal.....	32
3.3. Liderança.....	32
3.4. Descrição dos funcionários.....	32
3.5. Conflitos.....	33
3.6. Empresa B.....	33
3.7. Auto posto gramadão.....	33
3.8. Recursos humanos x departamento pessoal.....	35
3.9. Liderança.....	35
3.10. Descrição dos funcionários.....	35
3.11. Conflitos.....	36

CAPÍTULO IV.....	37
4. Pesquisa de campo – gráficos das pesquisas.....	38
4.1. Resultados empresa A.....	42
4.2. Resultados empresa B.....	48
4.3. Conclusão das pesquisas.....	49
CAPÍTULO V.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

INTRODUÇÃO

As empresas investem no setor de Recursos humanos, desde o século XX, ele era conhecido como relações industriais surgiu devido a necessidade de controlar as relações entre empregado e empregador, depois do aumento expressivo de trabalhadores nas indústrias após a revolução industrial.

Mas desde a origem da humanidade, o homem apresentou a necessidade de viver em sociedade, criando grupos sociais, para facilitar sua sobrevivência. No entanto, essa convivência não é tão simples, visto que, cada indivíduo compartilha seus próprios gostos, costumes e crenças, diferenças que acabam gerando conflitos.

Com o passar dos anos surgiram os conflitos de interesse dos colaboradores e empresa, os empregados uniram forças através dos sindicatos e as organizações, por sua vez criaram uma área específica para gerir e criar soluções diversas, almejando o melhor desempenho das pessoas, visando o bem-estar dos colaboradores e o suprimento das necessidades para ambas as partes.

No ambiente de trabalho não é muito diferente, para administrar as divergências, devemos capacitar os gestores de Recursos Humanos para negociar, intermediar e diminuir os conflitos que interferem na produtividade e renda da empresa. O colaborador passa boa parte do seu dia no trabalho e saber separar os problemas pessoais do ambiente profissional é uma tarefa muito difícil, pois os vínculos e a intimidade entre os colaboradores dão abertura para desabafar com os colegas e envolver o emocional no horário de trabalho, criar conversas paralelas dispersam os funcionários de suas funções e atrapalham no rendimento.

Para o bom funcionamento da organização, temos que ter um profissional de recursos humanos capacitado, treinado e flexível, agindo estrategicamente para lidar com os conflitos e desavenças, visando sempre um clima organizacional favorável e colaboradores motivados, para o bem-estar de toda empresa.

Deve-se expor os reais trabalhos que podem ser executados dentro da empresa por profissionais desta área, para que assim, consigam atingir os seus objetivos, o colaborador cresça, se sinta motivado, realizado, importante, e faça a lucratividade da empresa aumentar também.

Este tema reflete diretamente no clima organizacional das empresas, a gestão de conflitos estratégica é uma missão importante a ser desenvolvida pelo profissional de recursos humanos. Um conflito não resolvido afeta as partes envolvidas, gerando tensão e impactos psicológicos, deixando-os desmotivados, com baixos rendimentos e uma falha no desenvolvimento da sua função.

Situações de conflitos entre os colaboradores não resolvidas, contribuem para que esses problemas aumentem em maior quantidade, atingindo outros funcionários e setores, prejudicando ainda mais a rotina empresarial.

Uma forma de sanar esses problemas, seria direcioná-los diretamente ao setor de recursos humanos para mediar a melhor solução, pois muitos casos não chegam até o setor responsável, ou seja, só são chamados quando o problema já está enorme e acaba na demissão de um, ou ambos envolvidos.

As funções exercidas pelo profissional de recursos humanos são muitas, e para que a gestão de conflitos estratégica seja funcional é preciso que ele atue como mediador, tentando achar a melhor solução dos atritos para as partes envolvidas, e como dissemos acima é preciso que esses conflitos cheguem até o setor.

Com os dados coletados seria possível expor e realizar uma análise da quantidade, tipos de conflitos e quais os desafios que essas empresas têm encontrado em solucionar os conflitos dentro das organizações, possivelmente dando alguns caminhos para que consigam mediar melhor os atritos no ambiente de trabalho, e como manter um clima organizacional favorável.

Logo, este trabalho tem como objetivo investigar os desafios que o departamento de recursos humanos encontra na resolução de conflitos dentro das organizações essas diferenças afetam diretamente o clima organizacional, deixando tensões e prejudicando a convivência, mas a maioria dos atritos não são repassados aos diretores responsáveis por esta mediação.

Com os resultados das pesquisas será permitido examinar os reveses encontrado nas instituições e como os profissionais de recursos humanos estão aperfeiçoando mediação de conflitos no ambiente de trabalho.

A finalidade deste estudo, é analisar os principais conflitos internos que sobrevêm nas empresas, apresentar os resultados de pesquisa interna com os colaboradores sobre o entusiasmo de trabalhar na mesma.

Ratificar mediante pesquisa com a diretoria e setor de recursos humanos da empresa quais têm sido suas estratégias para extinguir os atritos e como tem mantido o clima organizacional e a motivação dos colaboradores.

Entretanto vamos apurar junto às organizações pesquisadas quais são os principais conflitos internos e como os setores de RH das instituições, atuam de acordo com a tensão no clima organizacional e comparar com as definições segundo a literatura.

Sugestionar prováveis respostas para a resolução de conflitos internos nas empresas oferecendo propostas estratégicas para intermediar as divergências encontradas na rotina empresarial.

Dentro das organizações se fez se primordial para os gestores de RH aperfeiçoar métodos para a melhoria do ambiente de trabalho, e deixá-lo mais saudável. Nessa busca justifica-se o projeto de pesquisa a realizar-se, com a finalidade de identificar as práticas exercidas que apontam resultados nas empresas.

Isso deve se, a necessidade de qual o verdadeiro papel do Recursos Humanos dentro de uma instituição, em algumas ocasiões acreditam que é meramente contratação e demissão, mas o setor de RH vai além das burocracias legais. Iremos buscar saber o ponto de vista da sociedade acadêmica sobre o que creem que o setor de recursos humanos trabalha.

CAPÍTULO I

1. DEFINIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de pessoas engloba o capital humano e começou a ter visibilidade com a Teoria das Relações Humanas, um conjunto de teorias administrativas que surgiu no início da década de 1930 nos Estados Unidos.

Esse setor de recursos humanos surgiu como a área de recursos industriais e teve notoriedade durante a Revolução industrial, para estruturar as relações entre empregador e empregado. No início do século XX o foco do RH, que tem a função de administrar pessoas era voltado a remunerações. A sigla RH abrevia a palavra “Recursos Humanos”, que é o conjunto de colaboradores de uma organização. Dessa forma, a base do setor responsável são as funções de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, bem-estar e benefícios aos trabalhadores.

A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (CHIAVENATO, 1999, p. 9).

Isso demonstra que recursos humanos é o setor responsável por humanizar as relações na empresa, contribuindo para o bem-estar de todos, um melhor clima organizacional, e enxergando e cuidar não só dos processos, mais do colaborador também.

Segundo algumas atividades desse setor são:

- Selecionar e recrutar profissionais, definindo os requisitos das vagas de emprego abertas na empresa;
- Integrar os novos colaboradores;

- Promover um bom relacionamento interpessoal;
- Desenvolver profissionalmente os colaboradores;
- Desenvolver e colocar em prática a identidade e a cultura organizacional compostas por: missão, visão, valores, normas internas, práticas etc.;
- Desenvolver a comunicação holística;
- Criar e promover processos motivacionais;
- Incentivar o trabalho em equipe;
- Planejar estrategicamente os processos que envolvem as pessoas da empresa;
- Desenvolver lideranças capacitadas, éticas, flexíveis e competentes.

A administração de pessoal e recursos humanos pode ser definida como ramo da administração responsável pela coordenação de interesses de empregados e empregadores. Sua finalidade é proporcionar à empresa um quadro de pessoal integrado, produtivo, estimulado a contribuir para a maior eficiência da organização e, em consequência para melhoria da qualidade de vida da sociedade. (SILVA, N; COELHO, C; BARRACA, R, 1999 p 25)

Os colaboradores passam boa parte da sua vida dentro das organizações, criando vínculos com os supervisores, e afinidade com os colegas, despertando uma certa intimidade e liberdade pessoal para expor os seus problemas.

O trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que os trabalhos nelas provocam. (CHIAVENATO, 2004, p. 4)

Uma das atividades do gestor de recursos humanos é a negociação de conflitos, um deles seria o conflito afetivo, que resultam de percepções de incompatibilidade interpessoal envolvendo emoções negativas, afetando tanto a equipe como o rendimento do próprio indivíduo.

Uma das ações que o Recursos Humanos pode adotar é observar o colaborador, chamá-lo para conversar, ouvir a posição do colaborador, pois as vezes o trabalhador não é ruim, apenas está passando por algo que tenha feito seu rendimento cair. Como o autor citou acima é quase impossível saber separa o trabalho

do pessoal, mas temos que ter um gestor flexível para resolução das adversidades encontradas.

Buscar as pessoas certas não basta. É preciso que elas efetivamente queiram ficar na equipe. Vale dizer que é necessário que elas façam um “contrato psicológico” válido com o gestor, que se identifiquem com os colegas e aceitem integrar-se na equipe. (XAVIER, 2006, p. 24)

Um desafio para o setor é diminuir o turnover que é a rotatividade de funcionários, amenizando os prejuízos para a empresa, com gastos de rescisões, novos processos seletivos e manter os talentos motivados dentro da organização, a integração dos funcionários, dinâmicas em grupo, reuniões e comemorações contribuem para que haja interação de todos da equipe.

De acordo Chiavenato (2004) as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade.

A gestão de pessoas é o departamento que mais sofreu mudanças desde sua criação, e hoje em dia estão ampliando sua visão e criando uma atuação estratégica nas organizações. Observamos que os administradores entenderam que um dos motivos que contribuem para um melhor rendimento e conseqüentemente aumento dos lucros são os colaboradores motivados, eles passaram a cuidar das pessoas, treiná-las, enxergá-las como uma peça essencial para atingir os objetivos.

Algumas ações que o Recursos Humanos pode fazer para manter a equipe motivada seria uma pesquisa de clima organizacional, investir em um ambiente de trabalho agradável, reuniões periódicas com *feedbacks* positivos, oferecer metas e benefícios, incentivar capacitações e oferecer treinamentos.

Os colaboradores devem ser vistos como parceiros da organização, desenvolverem suas tarefas com excelência e trabalharem juntos para alcançar um objetivo comum, o sucesso da empresa.

1.2. DEFINIÇÃO DE DEPARTAMENTO PESSOAL

O D.P. é regido pelo Ministério do Trabalho, pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e pelo Sindicato da categoria. A elaboração do contrato de

trabalho, as horas de trabalho permitidas por uma função, o piso salarial, o desconto por faltas injustificadas estes são alguns exemplos de procedimentos que devem ser acompanhados pelo setor.

O departamento pessoal (DP) é um dos subsistemas da administração de RH. Tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação 'capital e trabalho. (MARRAS, 2010, p. 189)

Neste cenário, há etapas como admissão, exame admissional, cálculo, pagamento e negociação de salários, locomoção, férias, benefícios, licenças, apuração do registro de ponto, pagamento de 13º salário, pagamento de comissões, escala de horários, rescisão, entre outras atividades que podem variar de acordo com a empresa e as obrigações legais.

1.3. ROTINAS DO DEPARTAMENTO PESSOAL

“A função do colaborador da área de DP é fazer folha de pagamento, cálculo de rescisão, férias, 13º salário, benefícios e toda essa parte que envolve serviços mais burocráticos.”(CHIAVENATO,1999, p.06)

As atividades do DP são operacionais, porém dinâmicas todos os meses, os processos devem ser concluídos observando prazos e legislação, mas no trajeto podem acontecer admissões, demissões, acidentes de trabalho e férias.

Além disso, os cálculos do departamento pessoal exigem, além de atenção, perícia nos cálculos e olhar crítico diante dos processos. A estrutura é relativamente simples, mas exigente.

Dentro das rotinas estão as atividades:

- **Admissão** – exame admissional, elaboração e assinatura do contrato, anotações na CTPS, abertura de registro de funcionário junto ao MTE, abertura de conta salário, geração do número de registro de ponto, arquivo de documentos e anotações CLT;

- **Apuração de ponto** – processo importante para levantar faltas justificadas e injustificadas, atrasos, esquecimentos, geração de horas para pagamento ou banco;
- **Benefícios** — plano de saúde, plano odontológico, vale-alimentação, vale farmácia, bolsa de estudos, vale combustível. Estes são alguns dos benefícios que podem ser concedidos aos funcionários com desconto em folha a critério da empresa;
- **Folha de pagamento** — para que o cálculo da folha seja correto, todos os valores que incidem algum desconto ou benefício ao funcionário já devem ter sido devidamente apurados. Na folha, será conta tudo que o funcionário tem de salário bruto e salário líquido, depois dos descontos;
- **Demissão** exame demissional, rescisão do contrato, anotações na carteira de trabalhos, cálculo dos valores de acordo com o tipo de desligamento — por decisão do empregador com e sem justa causa, por decisão do empregado — e acerto final.

1.3.1. DIFERENÇA DO RH X DP

Recursos humanos e departamento pessoal estão relacionadas à gestão de pessoas, no entanto, elas funcionam de forma diferente um do outro nas organizações. Ambos são responsáveis pela relação entre o empregador e os empregados, sendo que, o primeiro trata de gestão de pessoas e o outro da relação financeira.

A área de recursos humanos é bastante abrangente e envolve uma gama de atividades diferentes, sendo ela a responsável pela seleção de colaboradores, atrair e reter talentos, e pela gestão do clima e da cultura organizacional da empresa.

O Departamento Pessoal, por sua vez, lida com a parte mais burocrática como o processo de contratação e desligamento de funcionários, o registro em carteiras de trabalho, elaboração de folha de pagamento, gestão de benefícios, entre outros.

É necessário organizar e separar as tarefas de cada setor para tornar as ações mais eficientes e estratégicas, buscando desenvolvimento de talentos e o sucesso da empresa.

CAPÍTULO II

2. LIDERANÇA

Liderança é a habilidade de inspirar, motivar e incentivar pessoas através de forma positiva e decisões práticas de um líder, exercer essa função é atender as mais altas demandas da organização e colaborar para que esta cresça de forma significativa, a liderança pode acontecer de forma simples, porém não é uma tarefa fácil, ser líder não é algo que nasce com a pessoa, mas é claro que muitas características podem definir um bom líder.

A liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado.

O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objetivos ou a satisfazer às necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo – escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas –, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder. (CHIAVENATO, 2005, p. 185)

“Liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas. Sem Liderança, não há organização.” (VERGARA, 1999, p.74)

A liderança é um conceito que inclui ações de importância atribuídas para:

- Engajamento de colaboradores;
- Desenvolvimento;
- Organizações de atividades
- Relacionamento interpessoal;
- Decisões por estratégias mais assertivas

2.1. TIPOS DE LIDERANÇA

Um líder, apesar de apresentar características em comum com todos os outros líderes, tem à sua maneira particular de liderar e esta liderança também muda não apenas devido a personalidade e traços pessoais, mas também porque as situações de trabalho determinam tipos de lideranças.

Um indivíduo demonstra sua capacidade de liderar não apenas por suas próprias características pessoais, mas na situação da qual se encontra. O líder é visto pelo grupo como possuidor dos meios para satisfação de suas necessidades, é um estrategista que direciona as pessoas para alcançar seus objetivos. Além disso o líder sabe ajustar todas as situações que envolvem seu grupo.

Segundo Maximiano (2007, p. 277):

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Não existe um tipo de liderança certo ou errado, isso predomina por cada líder devido a sua personalidade, que envolve o clima organizacional na empresa seus liderados e os seus gestores.

- **Líder Autocrático**

Segundo o dicionário o significado da palavra autocrático é o adjetivo, relativo à autocracia ao poder absoluto e inquestionável: governo autocrático.

Palavra que também é relacionada com ditadura, tirania e absolutismo.

O líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem que os colaboradores possam influenciar com suas ideias. A ênfase está voltada totalmente sobre a opinião do mesmo.

- **Líder Democrático**

Primeiramente vamos entender a palavra democracia surgiu na Grega antiga, por volta de 7.a.c, na cidade de Atenas é composta por dois vocábulos: demos e kracia.

O primeiro refere-se o povo/povos, os liderados e o segundo se refere ao governo, aos líderes/autoridade.

Divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder (MINICUCCI,1995).

O líder orienta o grupo e incentiva a participação, dando oportunidades e incentivando a criação e coloração de todos os envolvidos. A ênfase está no líder e também no grupo.

- **Líder Liberal**

O líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado

As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Há liberdade total para decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.

O líder determina as providencias para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates (MINICUCCI,1995).

- **Liderança situacional**

Essa teoria foi desenvolvida em 1969, de acordo com essa liderança não há um estilo melhor que o outro, ao qual o gestor é quem deve saber lidar, ser flexível e se adaptando ao cenário a ser colocado.

A liderança situacional tem 4 tipos de direcionamentos, sendo eles: direção, orientação, apoio e autonomia.

De acordo com Vergara (2000, p. 104) A liderança requerida nesses novos tempos é um processo de construção do ser, e essa construção é de responsabilidade de cada pessoa. Quando ela opta por, simplesmente, viver sua vida, expressando-se com plenitude e dignidade, suas ações ganham valor. E ela torna-se líder.

A liderança é uma questão de redução de incerteza e insegurança de um grupo. É um processo contínuo de decisões, acertos e erros que permite à empresa buscar seus objetivos.

Essa maneira de liderança é a mais comum em nosso cotidiano, onde o líder não tem confiança em que as pessoas possam tomar decisões sensatas, escolher objetivos adequados e vencer as dificuldades, acarretando pessoas imaturas (MINICUCCI,1995).

2.2. PESSOAS DIFÍCEIS NO TRABALHO, COMO LIDAR?

Com várias pessoas diferentes em uma empresa, o RH pode se deparar com situações e problemas na equipe, algumas pessoas não se adaptam muito bem a diferentes opiniões, maneiras de trabalho, são pessoas que costumam ter um comportamento egoísta, que só acha que sua opinião importa, ou até mesmo as vezes misturam muito os problemas pessoais, com o convívio na empresa, e isso faz com que se acarrete problemas entre os colaboradores, gerando desconforto, e até mesmo baixo rendimento das atividades.

Às vezes, é o próprio perfil da pessoa, ser difícil de lidar, de conviver, de trabalhar em equipe, e ocorre vezes em que a pessoa nem sabe que está com tal comportamento dentro da empresa, por ser algo natural a ela, passa por ela despercebido, então o RH precisa estudar aquilo, e tratar aquilo, para uma melhoria, tanto pessoal, quanto profissional, porém, precisa-se ver se o problema não é por falta de motivação, de reconhecimento, as vezes, comportamentos difíceis no trabalho, é causado pelos líderes, pela rotina onde ele não é elogiado, reconhecido, não se sente importante.

Segundo Xavier (2006, p. 98) “Diante da constatação de que há uma pessoa problemática no grupo, é preciso agir – e rápido – para que maiores problemas não venham a se manifestar”.

O Gestor de RH precisa manter a calma, analisar, investigar e ter empatia sempre, para entender os reais motivos de qualquer comportamento, ou perfil de certas pessoas, as vezes isso acontece por algum problema que passou, ou esteja enfrentando, por isso a empatia deve se tornar forte, e tentar alinhar também com as condutas, e regras da empresa, entendendo o funcionário, o ajudando, mas também visando o melhor para o clima da organização, pois funcionário quando está feliz, se sentindo bem, se sentindo amparado, cuidado, rende mais, se conecta mais, se abre mais, e tem um convívio mais acolhedor e humanizado. A parte do RH é saber diferenciar essas pessoas, saber ter o diálogo, e estar disposto sempre a ajudar. Geralmente, algumas pessoas difíceis não mudam seu comportamento, o que o gestor precisa analisar o melhor a se fazer, mas também há técnicas para fazer com que seja mais fácil de lidar com elas no dia a dia, visando sempre as necessidades tanto delas, quanto das empresas, ensinado, e ajudando a fazerem sempre uma auto análise, reconhecer os erros, os defeitos, e não somente as qualidades que querem que enxerguem, assim pode ser que consigam conviver com mais harmonia e buscando os mesmos objetivos, que é o sucesso e crescimento profissional, assim, ajudando também a organização onde trabalham.

2.3. GESTÃO DE CONFLITO

A gestão de conflitos é uma área ligada à gestão empresarial que desenvolve um planejamento estratégico e eficaz, com uma comunicação aberta para lidar com divergências entre colaboradores e setores da organização, fazendo uma conciliação entre ambos a fim de alcançar uma solução vantajosa para todos os envolvidos, mantendo o respeito e a ética profissional no ambiente de trabalho.

Os conflitos são divergências de opiniões entre pessoas que têm concepções diferentes sobre algo.

As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente a vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana (CHIAVENATO, 2010, p. 455).

2.3.1. TIPOS DE CONFLITOS

Para entendermos melhor os conflitos são precisos detectar os aspectos e gêneros em que eles se dão, para que quando surgir um cenário de atrito, seja possível reconhecê-lo, buscando a maneira adequada de solucionar o problema.

Para Berg (2012) existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais.

- Conflito pessoal: como o próprio nome diz é como a pessoa lida consigo mesmo, envolve o emocional, as crenças e costumes, ou seja, a sua individualidade. Isso pode interferir no comportamento visto que, as atitudes podem não condizer com o pensamento, esse conflito interno pode desencadear situações estressantes.

- Conflito interpessoal: é quando uma determinada situação é vista de maneira diferente por duas ou mais pessoas, isto é, diferentes formas de pensar a mesma realidade. Por mais que as divergências sejam processos organizacionais, os desentendimentos manifestam-se entre os colaboradores, tornando-os complicados de tratar.

Neste tipo de conflito ainda se engloba o intergrupais (atritos entre setores, área entre outros e o intergrupais (divergências entre áreas e setores divergentes)

- Conflito organizacional: esse conflito diferente dos anteriores não envolve as relações interpessoais, ela ocorrendo a partir das transformações das instituições, e interferências externas como por exemplo a globalização.

2.3.2. IMPACTO DOS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

O surgimento desses embates pode ter impacto negativo na empresa, atrapalhando no cronograma de entregas das equipes, na satisfação do cliente e na relação com as partes interessadas.

A função do gestor é estabelecer soluções e estratégias para evitar problemas de relacionamento organizacional, de forma a manter um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, ele deve apurar os fatos, encontrar um meio de negociação, implementar a resolução e acompanhar os resultados.

Para evitar os conflitos os gestores podem fazer alguns tipos de ações na empresa:

- Ações para melhorar o engajamento da equipe;
- Reuniões semanalmente para ouvir as opiniões;
- Atividades ou eventos que promovam a interação dos colaboradores;
- Fazer feedbacks periodicamente.

O conflito gera mudanças e provoca inovação na medida em que as soluções são alcançadas. Todavia essas soluções continuarão a de novos conflitos que gerarão novas mudanças as quais provocarão outras inovações, e assim por diante” (CHIAVENATO, 2004, p. 305).

Contudo, entendemos que o conflito tem dois lados o negativo onde pode atrapalhar a organização da empresa mais também o positivo que provoca mudanças e inovações em ciclo vicioso, pois nem um dos lados cessarão, a partir disso vemos que cada vez mais o gestor deve estar preparado para as adversidades, com um jogo de cintura aberto para negociações e bem-estar da organização.

CAPÍTULO III

ESTUDO DE CASO

3. EMPRESA A

3.1. GRUPO CONEXÃO

No ano de 1994, Sueli e Paulo, ambos trabalhando separadamente, tiveram a ideia de ter seu próprio negócio, sendo assim, abriram uma distribuição de produtos da marca contém 1g, em uma sociedade juntamente com Margarete e João, casal de amigos. E o sucesso foi imediato, ficando em os 5 1º distribuidores do Brasil, contando com mais de 1 sacoleiras(os) cadastrados. Em 1997 a sociedade foi desfeita, onde Sueli e Paulo continuaram com a contém 1g, e de repente no ano de 1998, a contém 1g perdeu seu valor, e para continuar com o negócio, optaram por juntar mais marcas para vender, assim criar um novo nome, onde surgiu CONEXÃO DISTRIBUIDORA DE COSMÉTICOS, continuando com sacoleiras por um período, e em 1999 começando com apenas 1 vendedor externo, e agregando a partir daí com várias marcas, investindo em vendas para supermercados, farmácias, e em novembro de 2000, adquiriram a primeira loja de cosméticos DIFAFÁ, surgindo mais crescimento, e em 2004 a Conexão Distribuidora triplicou seu tamanho, onde surgiram dificuldades financeiras, porém com muitas ações, e determinação de todos, foram superadas as dificuldades, logo Marcela, filha do casal entrou para agregar no setor financeiro da empresa, e veio mais crescimento.

Foi aí que precisou ser ampliado o local, e resolveram construir um prédio próprio, assim, surgindo mais marcas, e mais sucesso e crescimento financeiro, e em 2013, abriram uma nova DIFAFÁ cosméticos, o que se tornou um sucesso. No ano de 2014 a 2015 o crescimento da Conexão foi de 23%, e no ano seguinte, tiveram que ampliar suas instalações mais uma vez.

Em 2017 foi um grande marco para o Grupo Conexão, onde foi aberta uma Difafá em Votuporanga, sendo sucesso também, e a Distribuidora, continuou crescendo, onde conta hoje com mais de 100 colaboradores, e no ano de 2022 foi aberta a segunda loja Difafá em Votuporanga, sendo mais um sucesso do Grupo Conexão. Hoje contam com a Distribuidora e mais 4 lojas de cosméticos, visando ainda mais o crescimento.

- **Missão**

Distribuir/Vender Cosméticos com Excelência Atendendo as Necessidades e Expectativas dos Nossos Clientes, Fornecedores e Colaboradores.

- **Visão**

Ser Referência no Mercado de Cosméticos, com Crescimento Sustentável, Inovação, e Compromisso de Aperfeiçoamento.

- **Valores**

Ética, Parceria, Respeito, Confiança, Integridade e Foco nos Resultados.

3.2. RECURSOS HUMANOS X DEPARTAMENTO PESSOAL

O setor de Recursos Humanos é composto pela Supervisora Marcela, e o Assistente Guilherme, onde é feito todo o processo de recrutamento e seleção, acompanhamentos dos colaboradores, reuniões, avisos, rescisões. Inicialmente é passado para o assistente, e os assuntos que não precisam ser passados para supervisão, e podem ser solucionados na hora, assim são feitos, os casos mais complexos, ou mais sérios é informado a supervisão para decidir o prosseguir. O Departamento Pessoal é feito por um escritório terceirizado, onde toda a parte mais burocrática são realizadas por eles, e repassam para nós para executar os trâmites finais.

3.3. LIDERANÇA

A Liderança maior da empresa é composta pela família Sueli, Paulo, Marcela e Rodrigo, onde as decisões mais importantes são analisadas e tomadas, logo vem os Gerentes, 1 Subgerente, 1 Coordenador, onde cuidam da parte da produção em si. Os diretores são líderes democráticos/situacionais, onde sempre buscam solucionar os conflitos e situações olhando para várias formas, O setor da produção conta com uma liderança que carrega um pouco dos 4 tipos de liderança, onde se é autocrático, democrático, situacional e liberal.

3.4. DESCRIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Os funcionários hoje são compostos a maior parte por pessoas mais jovens, onde estão em sintonia com a empresa, realizando suas atividades corretamente, vestindo a camisa da empresa.

3.5. CONFLITOS

Os tipos mais comuns de conflitos, são manias, e costumes dos colaboradores, onde acaba atrapalhando o rendimento, e o convívio na empresa, trazendo assim intrigas, fofocas, e confusões entre os mesmos, onde as vezes ocorre uma questão de querer prejudicar o outro, seja por ciúmes, até mesmo não concordar com alguma decisão que foi tomada de cima, Geralmente, a forma que a Gerencia se comunica, seja ao dar avisos, informações, passar algum cronograma do dia, de como ocorrerá o dia-a-dia atrai um certo desconforto ao colaborador, fazendo com que os conflitos se polarizem ainda mais, onde a conversa aumenta, o fato de ser um pouco liberal, acarreta situações onde funcionários fiquem desconfortáveis uns com os outros, por acharem que alguns são mais beneficiados, outros não.

3.6. EMPRESA B

3.7. AUTO POSTO GRAMADÃO

A empresa surgiu em razão de um sonho de dois irmãos gaúchos Fabiano Ongaratto e Douglas Ongaratto, em meados de 2013, um sonho de infância que se tornou realidade e sociedade familiar, o Posto e Conveniência Gramadão está localizado na Marginal Luis Brambatti, número 831, Brasilândia, Fernandópolis.

Apesar do projeto ter começado a algum tempo o Auto Posto Gramadão está em funcionamento desde 2018, pois o falecimento do Douglas em um acidente fatal acabou tardando a abertura da empresa.

É uma empresa sólida que atua no mercado de postos rodoviários e procurada pela qualidade de seus produtos e serviços prestados, com excelentes e inovadoras instalações, além é claro de todo conforto e comodidade, oferecendo troca de óleo, lavagem de carros, conveniência ampla e diversificada, tudo isso somado aos programas de qualidade da RAÍZEN COMBUSTÍVEIS S.A. (SHELL).

A empresa possui 9 colaboradores, sendo 4 frentistas, 2 caixas, 2 Atendentes e 1 auxiliar administrativa, e a participação eventual dos donos na diretoria

do negócio, por ser uma empresa familiar os donos tomam todas as decisões com uma liderança autocrática.

Entretanto com a abertura da empresa, a principal motivação de fazer o negócio dar certo é saber que está realizando o sonho do irmão, com o objetivo de atender o público em geral da melhor forma e com produtos de qualidade.

- **Missão**

A missão é atuar no setor de revenda de combustíveis e seus derivados, mantendo sempre um padrão de qualidade em nosso posto para que os produtos cheguem com qualidade a todos. Mantendo sempre os cuidados e precauções necessárias para preservação do meio ambiente. Visando sempre a satisfação de nossos clientes.

- **Visão**

Ser referência de qualidade no segmento, ampliar nosso negócio e ser a primeira opção de nossos clientes.

- **Valores**

Seguimos regras e normas com ética e honestidade para que haja segurança das pessoas e a preservação do meio ambiente, buscando sempre manter a transparência e a integridade com nossos clientes e colaboradores.

3.8. RECURSOS HUMANOS X DEPARTAMENTO PESSOAL

Por ser uma empresa familiar e de pequeno porte a estrutura organizacional se divide em apenas três setores: a diretoria, onde os proprietários tomam todas as decisões; o setor administrativo há uma funcionária que executa todas as tarefas pertinentes a função como: o processo de seleção, recrutamento, admissão, treinamento, demissão, rescisão, folha de pagamento, ponto e o setor produto que são os frentistas que realizam o atendimento ao público.

A empresa conta com o apoio de um escritório de contabilidade terceirizado que cuida de toda parte burocrática e tributária. E o setor administrativo atua como recursos humanos, departamento pessoal e financeiro.

O turnover da empresa é baixo, a maioria dos colaboradores estão há mais de dois anos na equipe.

3.9. LIDERANÇA

A liderança da equipe é composta pelos diretores, que administram toda a empresa, de maneira autoritária que é conhecido na literatura como uma liderança autocrática.

Desse modo, mesmo realizando diversas reuniões e ouvindo as opiniões dos colaboradores, quem dá a palavra final são os diretores.

3.10. DESCRIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Os colaboradores estão na empresa há mais de dois anos, é uma equipe confiável, estável, flexível e atendem as necessidades da organização.

3.11. CONFLITOS

Desde o início da humanidade as pessoas encontram divergências no cotidiano, conviver com outras pessoas é uma rotina muito difícil, pois é preciso adaptar-se a opiniões, atitudes diferentes.

Na empresa é a mesma situação, no cotidiano os empregados e empregadores se deparam com conflitos afetivos, que envolvem problemas pessoais e conflitos de tarefas que são várias formas de encarar a mesma realidade.

Por ser uma pequena empresa, com poucos funcionários e os mesmos terem uma certa intimidade entre eles, os turnos de trabalho dos funcionários são com horário fixo, mas, por problemas ou compromissos pessoais acabam se desentendendo pelo período de troca de horário de trabalho.

Outro conflito enfrentado é a reclamação pelo desempenho, entre os colaboradores, sempre tem um que acredita estar se empenhando mais que o colega no desenvolvimento das suas funções.

Entretanto, mesmo com as divergências é uma empresa que cumpre com excelência as atividades estipuladas.

CAPÍTULO IV

4. PESQUISA DE CAMPO - GRÁFICOS DAS PESQUISAS

O intuito do estudo de caso é coletar quais as principais dificuldades que há nas empresas em relação aos conflitos internos e como os profissionais do setor de recursos humanos agem em cada situação.

Para o estudo de caso foram escolhidas duas empresas sendo uma de médio porte na qual 41 colaboradores participaram da pesquisa e empresa pequena com 9 funcionários.

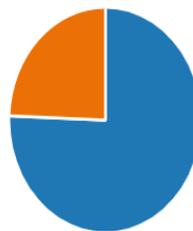
Gráfico 1. Diferença de Recursos Humanos e Departamento Pessoal – Empresa A

1. VOCÊ SABE A DIFERENÇA DE RECURSOS HUMANOS X DEPARTAMENTO PESSOAL?

[Mais Detalhes](#)

 Insights

 SIM	31
 NÃO	10



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Segundo a análise das respostas 31 pessoas sabem a diferença entre Recursos Humanos e Departamento Pessoal.

Gráfico 2. Informações da Empresa - Empresa A

2. NA SUA EMPRESA TEM:

[Mais Detalhes](#)

[Insights](#)

RH	25
DP	2
AMBOS DEPARTAMENTOS	14



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

De acordo com respostas obtidas a maioria dos empregados entendem que só tem o setor de RH na empresa.

Gráfico 3. Recursos Humanos em Ação – Empresa A

3. COMO O RH DA EMPRESA EM QUE TRABALHA RESOLVEM OS CONFLITOS INTERNOS?

[Mais Detalhes](#)

REUNIÃO ENTRE OS ENVOLVID...	17
REUNIÃO INDIVIDUAL	19
NÃO RESOLVEM OS CONFLITOS.	5



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Segundo análise do gráfico o setor de RH utiliza duas estratégias para solucionar os conflitos da empresa. De acordo com as respostas dos colaboradores houve um empate técnico em reunião entre os envolvidos ou individual.

Gráficos 4. Conflito Interpessoal – Empresa A

4. VOCÊ JÁ TEVE ALGUM CONFLITO NO AMBIENTE DE TRABALHO?

[Mais Detalhes](#)

[Insights](#)

SIM	18
NÃO	23

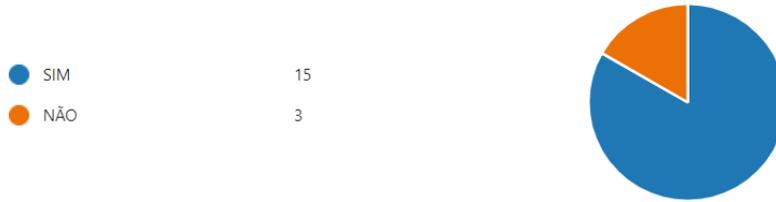


Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Gráficos 5. Conflito Interpessoal – Empresa A

5. PRECISOU DO AUXÍLIO DO PROFISSIONAL DE RH PARA SOLUCIONAR?

[Mais Detalhes](#)

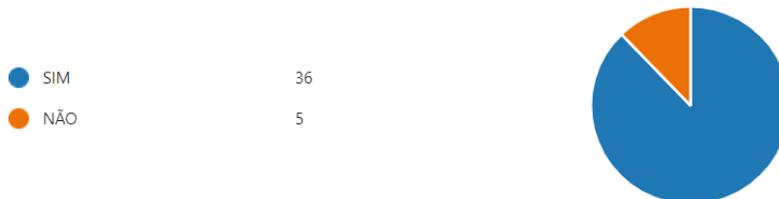


Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Gráficos 6. Conflito Interpessoal – Empresa A

6. O PROFISSIONAL DE RH DEMONSTROU INTERESSE EM SOLUCIONAR O CONFLITO? ELE TEVE EMPATIA EM OUVIR O PROBLEMA?

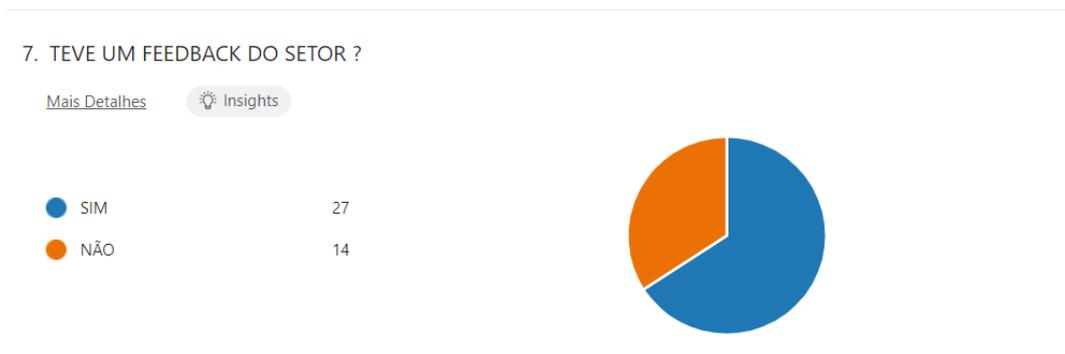
[Mais Detalhes](#)



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

De acordo com os dados analisados a maioria dos colaboradores responderam que não tiveram conflitos na empresa. Já os que passaram por situações de conflitos, 15 pessoas precisam do auxílio do RH para solucionar as divergências e segundo maioria dos entrevistados, respondeu que sim que o profissional do departamento estava disposto em resolver a situação de conflito.

Gráfico 7. Feedback – Empresa A



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

A maioria dos funcionários responderam que sim, que há feedback.

Gráfico 8. Bloqueio de Comunicação – Empresa A



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

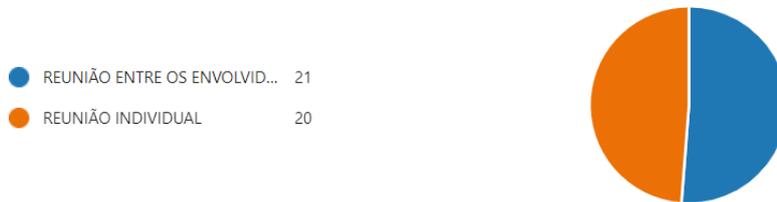
Com a apuração das respostas podemos observar que muitos colaboradores têm medo da retaliação do departamento de Recursos Humanos, por isso evitam e/ou não procuram o setor para auxiliar nas dificuldades encontradas no ambiente de trabalho

Gráfico 9. Soluções de Conflitos – Empresa A

9. NA SUA OPINIÃO, QUAL A MELHOR MANEIRA DE SOLUCIONAR OS CONFLITOS INTERNOS?

Mais Detalhes

Insights



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Os dados analisados demonstram que metade dos funcionários preferem reuniões entre os envolvidos e a outra metade preferem reuniões individuais.

4.1. RESULTADOS EMPRESA A

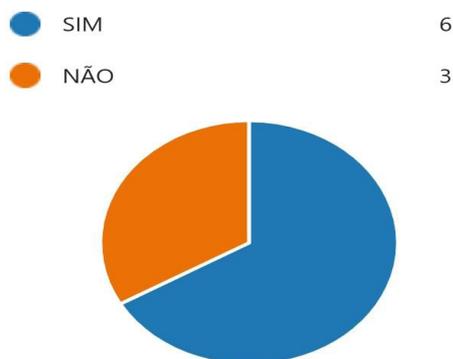
Ao finalizar a análise da pesquisa da Empresa A, notamos que houve algumas divergências nas respostas, como vemos entre a primeira e a segunda questão. Os colaboradores responderam na questão 1 sabiam a diferença de recursos humanos e departamento pessoal, já no segundo relataram que na empresa há os dois departamentos, no entanto, a empresa terceiriza o departamento pessoal o que nos releva que ainda existe dúvidas entre a diferença do trabalho realizado pelo Departamento pessoal e o Recursos Humanos.

Certificamos também que 90% dos entrevistados não procuraram o setor de recursos humanos para relatar problemas no ambiente de trabalho, com receio de sofrerem represália.

Gráfico 10. Diferença de Recursos Humanos e Departamento Pessoal – Empresa B

1. VOCÊ SABE A DIFERENÇA DE RECURSOS HUMANOS X DEPARTAMENTO PESSOAL?

[Mais Detalhes](#)



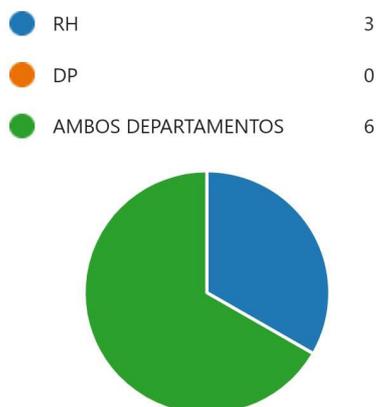
Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Segundo a análise das respostas 9 pessoas sabem a diferença entre Recursos Humanos e Departamento Pessoal.

Gráfico 11. Informações da Empresa - Empresa B

2. NA SUA EMPRESA TEM:

[Mais Detalhes](#)



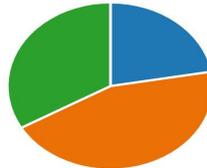
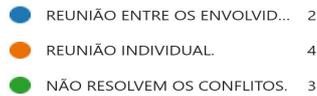
Fonte: (Do próprio autor, 2022).

De acordo com respostas obtidas a maioria dos empregados entendem que na empresa há os dois setores.

Gráfico 12. Recursos Humanos em Ação – Empresa B

3. COMO O RH DA EMPRESA EM QUE TRABALHA RESOLVEM OS CONFLITOS INTERNOS?

[Mais Detalhes](#)



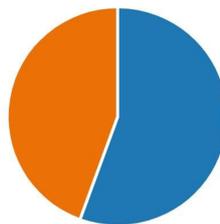
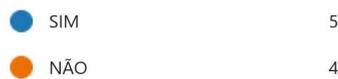
Fonte: (Do próprio autor, 2022).

A análise dos dados mostra que há reuniões individuais e entre os envolvidos nos conflitos e para outros o departamento de RH, não resolvem os problemas de convivência.

Gráficos 13. Conflito Interpessoal – Empresa B

4. VOCÊ JÁ TEVE ALGUM CONFLITO NO AMBIENTE DE TRABALHO?

[Mais Detalhes](#)

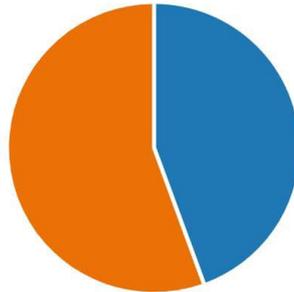


Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Gráficos 14. Conflito Interpessoal – Empresa B

5. PRECISOU DO AUXÍLIO DO PROFISSIONAL DE RH PARA SOLUCIONAR?

[Mais Detalhes](#)

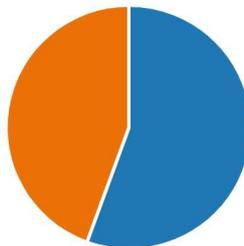


Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Gráficos 16. Conflito Interpessoal – Empresa B

6. O PROFISSIONAL DE RH DEMONSTROU INTERESSE EM SOLUCIONAR O CONFLITO? ELE TEVE EMPATIA EM OUVIR O PROBLEMA?

[Mais Detalhes](#)



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

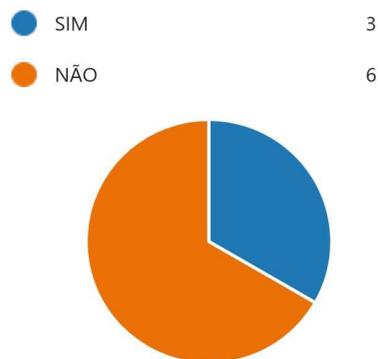
De acordo com os dados analisados a maioria dos colaboradores responderam que não tiveram conflitos na empresa. E os que passaram por situações de conflitos, 5 pessoas precisaram do auxílio do RH para solucionar as divergências

e segundo maioria dos entrevistados, respondeu que sim que o profissional do departamento estava disposto em resolver a situação de conflito.

Gráfico 16. Feedback – Empresa B

7. TEVE UM FEEDBACK DO SETOR ?

[Mais Detalhes](#)



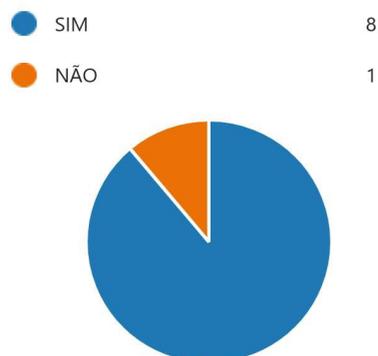
Fonte: (Do próprio autor, 2022).

A maioria dos funcionários responderam que não, que há feedback.

Gráfico 17. Bloqueio de Comunicação – Empresa B

8. VOCÊ ACREDITA QUE MUITAS PESSOAS NÃO PROCURAM O SETOR DO RH POR MEDO DE SER REPREENDIDO?

[Mais Detalhes](#)



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Com a apuração das respostas podemos observar que a maioria dos colaboradores tem medo da retaliação do departamento de Recursos Humanos, por isso evitam e/ou não procuram o setor para auxiliar nas dificuldades encontradas no ambiente de trabalho

Gráfico 18. Soluções de Conflitos – Empresa B

9. NA SUA OPINIÃO, QUAL A MELHOR MANEIRA DE SOLUCIONAR OS CONFLITOS INTERNOS?

[Mais Detalhes](#)



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Os dados analisados demonstram que 5 dos funcionários preferem reuniões entre os envolvidos e a 4 preferem reuniões individuais.

4.2. RESULTADOS EMPRESA B

Após a análise da pesquisa da Empresa B, notamos que também houve algumas divergências nas respostas, como vemos entre a primeira e a segunda questão. Os colaboradores responderam na questão um sabiam a diferença de recursos humanos e departamento pessoal, já no segundo relataram que na empresa há os dois departamentos, no entanto, a empresa terceiriza o departamento pessoal o que nos releva que ainda existe dúvidas entre a diferença do trabalho realizado pelo Departamento pessoal e o Recursos Humanos.

Outro dado que chamou atenção durante a pesquisa é que, a maioria dos funcionários relataram não receber Feedback do setor do RH, após o departamento ser procurado para intervir nos conflitos.

Verificamos também que 90% dos entrevistados como na empresa I não procuraram o setor de recursos humanos para relatar problemas no ambiente de trabalho, com receio de sofrerem represália.

4.3. CONCLUSÃO DAS PESQUISAS

Diante das análises dos dados coletados neste estudo de caso, chegamos à conclusão de que, ambas as empresas apresentaram os mesmos dilemas para resolução dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.

A pesquisa demonstrou que existem alguns déficits entre a gestão das empresas e os colaboradores, como falta de informações, pois, os funcionários não souberam identificar os tipos de departamento existentes nas organizações e quais as atividades que eles desempenham.

Com a apuração das respostas notamos que a maioria dos colaboradores não procuram o departamento de recursos humanos por temor de ser mal interpretado e/ou ser taxado como um funcionário problema, nesta circunstância um outro ponto aparente é a falta de feedback, pois, quando o colaborador leva o conflito até o setor nem sempre obtém o retorno que espera sobre a situação.

CAPÍTULO V

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desta pesquisa, tivemos a percepção de que os principais conflitos enfrentados nas organizações pesquisadas, devem ser solucionados primeiramente na gestão da empresa, oferecendo treinamentos para o aperfeiçoamento dos profissionais do setor de recursos humanos voltado para melhoria da mediação dos atritos interpessoais no ambiente de trabalho.

Também sugerimos que seja proporcionado palestras e uma reintegração com os colaboradores onde seria passado todas as informações sobre a empresa, sobre os setores e quais funções são realizadas em cada departamento.

Portanto, concluímos que para manter uma boa convivência interpessoal e um bom clima organizacional dentro das organizações, é preciso ter uma gestão que valoriza e inclua o setor de recurso humanos no planejamento das ações das instituições. Uma vez que o RH alinhado com as estratégias da empresa, significa ter nas organizações profissionais que conhecem as normas e rotinas, executem processos e suas tarefas com excelências são vistos como parceiros das instituições e trabalham juntos para alcançar um objetivo comum, o sucesso da empresa e realização profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERG, E.A. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia, 2012.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas. 2º edição. RJ: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração, 2004.

ELISA, Ana. Como é feita a gestão de conflitos nas organizações. A Fia, disponível em: <<https://www.fia.com.br>>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

HUNTER, James C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KENT, Clark. Estilo de liderança: Tipos de líderes da atualidade. A RH Portal, disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/>>. Acesso em: 03 de novembro de 2022.

MAXIMIANO, Antônio C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOSCOVICI, Fernando. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

ATLAS. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. 7.ed.- São Paulo: 2011.2

SAAD, Andréa. Tipos de Liderança Organizacional: Você sabe quais são?. A Ipog blog, disponível em: <<https://blog.ipog.edu.br/>>. Acesso em: 03 de novembro de 2022

SANKHYA, Redatora. Gestão de conflitos: 4 dicas práticas para diminuir os conflitos no ambiente de trabalho. A Sankhya, disponível em: <<https://www.sankhya.com.br/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

SECAF, Flavia. O que é gestão de conflitos e como usar 4 passos práticos para solucionar impasses nas empresas. A Setting, disponível em: <<https://www.setting.com.br/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

SILVA, Nubia. Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Transformando problemáticas em oportunidades. A Brasil Escola, disponível em: <<https://www.meuartigo.brasilecola.uol.com.br/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.