

AUTONOMIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Allyne Zago Neves Nunes¹
Adilson Vagner de Oliveira²

RESUMO: Este estudo tem o objetivo de investigar o nível de autonomia do setor de Recursos Humanos (RH) na tomada de decisões diante de conflitos interpessoais em uma organização mato-grossense, com sede em Tangará da Serra e hoje com 5 (cinco) unidades no estado, atuante na comercialização de defensivos agrícolas e soluções ao agronegócio. A pesquisa foi realizada em uma das unidades do estado, localizada em Campo Novo do Parecis, no primeiro semestre de 2021. Em termos metodológicos, a investigação é caracterizada por sua natureza quantitativa, a coleta de dados se deu por meio de questionários virtuais com os responsáveis do setor de Recursos Humanos da organização e com 35 (trinta e cinco) colaboradores de diversos setores, as aplicações dos formulários foram on-line, através da plataforma *Google Forms*. Os resultados apontam que a organização oferece autonomia à gestão na resolução de conflitos e na manutenção de um clima organizacional saudável, valoriza o relacionamento e a abertura na comunicação entre o RH e os outros setores, sendo tópicos que a organização frisa manter e estão em constante busca de aperfeiçoamentos e melhorias cotidianas através de treinamentos aos colaboradores.

Palavras-chave: Autonomia. Recursos Humanos. Conflitos Organizacionais. Gestão

ABSTRACT: This study aims to investigate the level of autonomy of the Human Resources (HR) sector in decision-making in the face of interpersonal conflicts in an organization in Mato Grosso, headquartered in Tangará da Serra and today with 5 (five) units in the state, active in the sale of pesticides and agribusiness solutions. The research was carried out in one of the state units, located in Campo Novo do Parecis, in the first half of 2021. In methodological terms, the investigation is characterized by its quantitative nature, data collection took place through virtual questionnaires with the responsible for the organization's Human Resources sector and with 35 (thirty-five) employees from different sectors, the application of the forms was online, through the *Google Forms* platform. The results show that the organization offers management autonomy in resolving conflicts and maintaining a healthy organizational climate, values the relationship and open communication between HR and other sectors, topics that the organization emphasizes to maintain and are in constant search for improvements and daily improvements through training to employees.

Keywords: Autonomy. Human Resources. Organizational Conflicts. Management

1. INTRODUÇÃO

Dentre as atribuições da área de Recursos Humanos, é papel do setor se dedicar em dar suporte aos colaboradores, desde a entrada até o seu processo final de carreira na empresa, e por meio do desempenho dos gestores, isso contribui para que as organizações consigam desenvolver e almejar suas missões. É fundamental a atuação do setor Recursos Humanos, principalmente na gestão de conflitos

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos – Instituto Federal de Mato Grosso Campus Avançado Tangará da Serra.

² Docente do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra.

organizacionais, que buscam de maneira mais eficaz e saudável para todas as partes envolvidas e que seja de ganho a todos. E um bom gestor de Recursos Humanos, sabe utilizar os métodos adequados para soluções dos pontos divergentes, para que assim os objetivos da empresa sejam obtidos com excelência. Essa pesquisa teve como base estudos teóricos da Gestão de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2014; SHONK, 2020; MARRAS, 2011; REICHEL, 2008; ARAÚJO, 2006; BERG, 2012; RAHIM, 2011; KANAANE, 1999; GILL 2009; MARCONI, LAKATOS, 2005) entre outros, que foram essenciais para a construção da história do Recursos Humanos.

Esse setor está ligado diretamente às pessoas, e isso envolve muitas dificuldades, como administrar e nortear os comportamentos dos colaboradores na organização, podendo-se dizer que é um conjunto de ações e planejamento que envolve: habilidades por parte do ocupante do cargo, que saiba utilizar métodos estratégicos e diretrizes políticas (CHIAVENATO, 2014). Além de tudo, práticas em técnicas que alcançam os objetivos da organização. Se tratando de conflitos em um âmbito geral, são inevitáveis pelo fato que as pessoas nunca têm objetivos e ideias idênticas, e são por meio dessas diferenças que se iniciam os conflitos, mas o modo como uma organização exerce a gestão de pessoas, faz com que haja grandes transformações nesses aspectos em geral.

E por meio dessa pesquisa, o intuito foi descobrir como a organização tem se posicionado diante de situações de conflitos e compreender a atuação do setor de Recursos Humanos, se ele possui autonomia para agir e tomar decisões, dentro da organização. A falta de autonomia pode ser um dos principais problemas de uma organização e a partir disso outros impasses podem ser gerados, muitas organizações estão adotando estratégias de relações de confiança, as quais permitem aos colaboradores que ocupam cargos administrativos tenham autonomia para tomada de decisões em nome da organização.

2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: CONCEITOS E PRINCÍPIOS MODERNOS

Para Chiavenato (1999), Gestão de Recursos Humanos é um conjunto de habilidades, métodos e práticas que buscam desenvolver e potencializar o capital humano, sempre com a intenção de melhor gerenciar os comportamentos e saber aproveitar os talentos existentes. Faz parte de uma das áreas estratégicas da organização, em que busca reter os melhores profissionais possibilitando também uma relação vantajosa entre colaborador e a organização.

Quando nos referimos a área de Recursos Humanos em uma organização, significa falar sobre como lidar diretamente com pessoas, ou seja, refere-se ao componente humano existente dentro dessas organizações. Não se trata apenas de um setor que trabalha com um conjunto de práticas de operação e atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, benefícios, higiene e segurança do trabalho ou profissionais que lidam maior parte do tempo apenas com documentações, mas também de profissionais que gerenciam pessoas, sentimentos e emoções. Por assim dizer, uma das áreas que mais foi submetida a transformações com as mudanças e avanços da sociedade aos longos dos anos.

2.1 ORIGEM DOS RECURSOS HUMANOS

A “Administração de Pessoal”, nome antes dado ao setor que gerenciava pessoas, nasceu por volta do final do século XIX, devido a influência da Administração Científica (Frederick Taylor 1856-1915) e Escola clássica (Henri Fayol 1841-1925), surgiu com o intuito de padronizar as tarefas, onde a improvisação e o empirismo fossem substituídos, as atividades envolviam divisão de tarefas, planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Os chefes eram de perfil inflexível e insensível, onde os salários, as funções e a jornada de trabalho dos funcionários eram decididos pelos patrões, mesmo as próprias tarefas sendo mecanizadas (repetitivas), ainda também eram controlados por supervisores, onde aconteciam abusos excessivos da mão de obra, sem nenhuma proteção legislativa, ou seja, com poucos direitos (MARRAS, 2011).

Comparando o perfil do gestor da era industrial com hoje, pode-se dizer que hoje são mais “humanizados”. Atualmente os profissionais e as organizações como um todo, buscam aperfeiçoar os colaboradores além de pensar no bem-estar físico e mental de cada trabalhador. Sem mencionar o peso que esse setor tem dentro das organizações hoje, devido ao posicionamento e intervenções nos demais setores.

Marras (2011) menciona que o movimento de relações humanas, que é um conjunto de teorias administrativas, onde surgiu com o objetivo de identificar os sentimentos e atividades dos colaboradores. E trouxe um desafio muito grande para aqueles que ocupavam o cargo de chefe pessoal no ano de 1920, uma mudança principalmente com ênfase nas relações entre colaboradores x superiores, e assim no decorrer dos próximos anos surgiram estudos como liderança, democracia e motivação dos colaboradores, algo que eles não estavam acostumados.

Em 1929, iniciou o movimento da “Escola das Relações Humanas” que surgiu com a necessidade de comprovar que os produtos finais sofriam alterações, em ambientes inapropriados, então, um ambiente de trabalho em condição insalubre não é capaz de desenvolver o melhor resultado para uma produção, a iluminação, as exposições dos colaboradores aos riscos, condições psicológicas interferem muito na produção e de fato, no produto final. E o reconhecimento da importância humana nas organizações trouxe um valor extremo entre o capital e trabalho, definidos pelos teóricos da Administração Científica. A partir da Segunda Guerra Mundial, a administração de pessoal começou a olhar mais as condições e intervir em ações, em relação às condições do ambiente, como melhorias e benefícios disponibilizados aos colaboradores (GIL, 2009).

A área de Recursos Humanos iniciou no ano de 1960, quando passou a substituir o termo Administração de pessoal e Relações Industriais, com o objetivo de oferecer para a organização uma visão sistêmica como um todo. E no período de 1990, as organizações começaram a passar por diversas mudanças rápidas nos processos de relações e convívios, fazendo com que as empresas também mudassem sua forma de gestão, assim, adotando atividades estratégicas que suprissem a antiga gestão em que estavam acostumadas.

Segundo Araújo (2006), as atividades operacionais e burocráticas são partilhadas a terceiros, então, a gestão em si é voltada ao gerenciamento com e para pessoas, visto que os colaboradores são talentos, habilidades e atitudes que são capazes de gerar o sucesso da organização. Atualmente houve uma grande evolução na maneira de “tratar” e se “relacionar” com os colaboradores, hoje as organizações têm uma nova visão sobre o homem, como o principal recurso da empresa: o humano.

O ponto chave é um RH estratégico, diante a toda essa era de evolução da informação, o capital intelectual humano tem sido o diferencial das grandes empresas, uma relação de companheirismo onde o colaborador é bem visto e valorizado pela empresa, e da mesma forma os colaboradores retribui de forma pelo crescimento da organização, o importante é que ambos tenham ciência de que eles se completam e são necessários para cumprir metas e objetivos pessoais ou profissionais.

2.2 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: ALGUMAS CONCEPÇÕES

A palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias. Os conflitos, nos tempos atuais, são inevitáveis

e sempre evidentes, mas se soubermos compreender e lidar, ele será fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional (BERG, 2012).

Pode-se dizer que os conflitos organizacionais existem desde os primeiros registros de atividades comerciais, industriais. Os conflitos surgem quando existem momentos em que seja necessário tomar decisões, há situações que podem ser consideradas incompatíveis, sendo de natureza humana, podem ser de personalidade, interesses ou valores e maior parte estão ligados a confrontos. Então, de uma forma geral, são gerados por problemas pessoais ou profissionais, divergências de opiniões ou obstáculos que interferem de maneira direta ou indireta no trabalho de um determinado colaborador ou equipe.

Para Berg (2012), alguns dos fatores que causam conflitos são as mudanças que acabam ocorrendo por pressão do mercado e isso força a organização a se reinventar às novas realidades, como fatores relacionados à: tecnologia, estrutura ou de comportamento humano, isso também pode trazer demissões, pânico nos colaboradores, recursos limitados e a escassez de recurso.

Existem inúmeros motivos e aspectos que dão início aos conflitos dentro das organizações, mas os principais estão voltados principalmente aos conflitos iniciados por questões ligadas às tarefas; às assimetrias nos relacionamentos interpessoais e os conflitos relacionados ao choque de valores entre os colaboradores e gestores.

Quadro 1 - Definições sobre três tipos de conflitos

Conflitos de Tarefas, Relacionamento e Valores:	
Conflito de Tarefa:	relacionados aos procedimentos, gerenciamento das tarefas e políticas;
Conflitos de Relacionamento:	relacionados às diferenças de opiniões, estilos e preferências de gosto;
Conflitos de Valores:	relacionados com os princípios de vida, ocorrem pelas diferenças de ética, crenças religiosas, visões políticas.

Fonte: Adaptado de Shonk (2020)

No âmbito geral dentro de uma organização ocorrem também conflitos por meio de falhas nas comunicações, resultados insatisfatórios, ausência de reconhecimentos, desmotivação, clima organizacional. Ambos aspectos estão ligados diretamente e isso induzem a gerar ambientes conturbados e desagradáveis, produzindo colaboradores frustrados e desmotivados em massa, e como consequência, surgem os confrontos.

Diante aos primeiros estudos dos conflitos, foi possível chegar aos estudos dos conflitos sociais e comportamentais, e assim como as outras teorias aos longos dos anos receberam diferentes ênfases em diferentes períodos e áreas no âmbito de exatas e humanas (RAHIM, 2011). As primeiras contribuições para o estudo do conflito social iniciou por meio dos filósofos e sociólogos, dentro dessas pesquisas foi mostrado que os conflitos têm consequências funcionais e disfuncionais, muitos autores clássicos presumiram que o conflito seria prejudicial para as organizações e com isso houve o desenvolvimento da organização mecanicista e burocrática para eliminar o “conflito”, visto como ponto negativo, enquanto os autores neoclássicos que tinham também a mesma visão, tentaram eliminar, melhorando o sistema social da organização. Hoje, pode se dizer que se tem uma visão moderna do conflito, no entanto, não é vista necessariamente disfuncional para as organizações, mas tentam o máximo utilizar de forma construtiva, para atingir um nível de eficácia organizacional, e lidar com o conflito de forma assertiva é essencial para perceber os benefícios da mudança. “Infelizmente, ainda existem escritores que veem o conflito como disfuncionais e recomendam sua eliminação” (RAHIM, 2011, p.13).

Por trás de organizações bem sucedidas há gerentes e administradores que buscam entender e lidar com o conflito, para que possam encontrar maneiras de reduzir. Por meio dessas mudanças é essencial que as organizações saibam agir para evitar os conflitos ou, caso ocorram, saibam agir de forma eficaz para solucionar, por meio de métodos e ferramentas para reduzir o possível de danos tanto para a organização quanto para os colaboradores. Rahim (2011) argumenta que é necessário fazer um diagnóstico para determinar em que medida uma intervenção é necessária. Por meio do diagnóstico é possível avaliar o nível que se trata e deter, com objetivo de reduzir os conflitos, desperdícios de recursos e pessoas.

2.3 TIPOS DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Para Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos organizacionais, o interno e o externo. O conflito interno é quando ocorre entre departamentos, entre pessoas da mesma organização, enquanto o conflito externo, é quando o conflito pode ocorrer com outra organização ou indivíduo de fora. Podemos dizer que em algum momento possa ocorrer alguns desses tipos de conflitos dentro da organização, principalmente o conflito interno, o qual é o foco do trabalho.

No comportamento humano, existem muitos fatores, como a estrutura organizacional e fatores externos que podem desencadear os conflitos, e no contexto

geral sobre o comportamento, as organizações têm uma influência enorme no estado mental e emocional das pessoas, isso pode afetar negativamente ou ajudar, desde um ambiente hostil ao passível. Como nos comportamentos pessoais e profissionais na organização, pois estão diretamente ligados à qualidade de vida dos colaboradores, como satisfazer suas necessidades; interferem ao ponto de induzir ou desmotivar na criatividade, nas ideias de aceitar ou se fechar nas mudanças. (KANAANE, 1999).

Colaboradores e organização são extremamente ligados e ambos precisam um do outro, eles se auto influenciam. As pessoas são o ponto chave do sucesso de uma empresa, assim como uma organização também interfere no sucesso ou não de um profissional, se em algum aspecto da organização X colaborador não vai bem, ambos acabam se “autossabotando”, por interferir no processo de produtividade do indivíduo.

A gestão ou em termos mais antigos, a administração de conflitos, são ações eficientes e assertivas que buscam solucionar as discordâncias de opiniões entre pessoas ou equipes, com o objetivo de resolver e obter o ganha-ganha de ambos. A gestão de conflitos nas organizações é um conjunto de ações para alcançar a harmonia entre os funcionários, sem afetar a produtividade e solucionar as divergências que surgem no ambiente de trabalho, decorrentes das pessoas com diferentes opiniões e personalidades. Quando as técnicas adequadas são usadas, os problemas facilmente identificáveis e solucionados, um bom administrador de conflitos busca ouvir com atenção todos os lados envolvidos em questão, antes mesmo de tomar qualquer atitude (SANTOS, 2018). Para Chiavenato (2004, p.418), “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”.

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa tem como objetivo investigar a autonomia do setor de Recursos Humanos dentro da organização, no que tange à gestão de conflitos. Sendo de natureza quantitativa, que se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar os dados numéricos. Evidenciando os fatos por meio da observação e valorização dos fenômenos, estabelecendo ideias, demonstrando o grau de fundamentação, revisando as ideias resultantes da análise. (MARCONI, LAKATOS, 2005) Uma metodologia exploratória, onde analisamos a questão que é o foco do estudo, para que possamos compreender o comportamento do setor de Recursos Humanos, diante a situações de conflitos, as particularidades de autonomia apresentada pelo mesmo.

Segundo Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa é uma pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e também composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não. A qual se preocupa com a quantificação dos dados, comprovando se uma teoria é válida ou não a partir de análises estatísticas, a pesquisa quantitativa está ligada diretamente à quantificação dos dados, na experimentação, mensuração e no controle rigoroso dos fatos.

Os tipos de abordagens neste trabalho foram a pesquisa bibliográfica que por meio desta foi possível realizar investigação em material teórico sobre o tema estudado, em livros, artigos científicos e *sites*. Em seus objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que é por meio da observação, entrevista e aplicação dos questionários. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva tem por sua finalidade principal descrever as características de uma população ou fenômeno, ou o estabelecer relações entre variáveis, para a coleta de dados. As entrevistas foram por meio de telecomunicações (ligações), aonde foi apresentado a responsável do setor de Recursos Humanos da organização o objetivo e a proposta do estudo. Para a coleta de dados, a aplicação dos formulários foi on-line, através da plataforma Google Forms, assim sendo, a própria gestora distribuiu os links de acesso aos respectivos colaboradores em seus grupos informativos do WhatsApp.

A pesquisa foi realizada em uma organização voltada à área agrícola, na unidade localizada em Campo Novo do Parecis. O objetivo do método foi explorar e entender a atuação do gestor diante da possível autonomia dada ao setor, e por meio de formulários on-line foram aplicados dois questionários, sendo um com questões em aspecto geral sobre a autonomia, enquanto o outro com questões sobre como os colaboradores veem a organização e as práticas de gestão de pessoas. O primeiro questionário com 10 (dez) perguntas de caráter objetivo foi direcionado ao setor de Recurso Humanos, sendo 3 (três) colaboradores, com o intuito de descobrir se a empresa oferece autonomia ao RH para tomada de decisões, conhecer até que ponto se estende a autonomia, identificar como o setor lida com os conflitos da organização e avaliar se o setor possui estratégias estabelecidas para intervir aos futuros conflitos.

E o segundo questionário, com 15 (quinze) perguntas, todas de caráter objetivo, foi direcionado aos respectivos 35 (trintas e cinco) colaboradores de diversas áreas, as perguntas são relacionados aos comportamentos, clima, comunicação e relacionamentos organizacionais, cujas respostas foram usadas como base para ter

uma ideia a respeito de como eles veem o setor de Recursos Humanos da empresa, diante de práticas comuns da gestão e em momentos de conflitos, e no ponto de vista dos colaboradores quais seriam seus níveis de relacionamento e comunicação com o setor de RH.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os questionários possuem algumas perguntas padronizadas inicialmente, para traçar um perfil dos colaboradores, tais como gênero: masculino, feminino e outros. E tempo de trabalho na empresa: menos de 1 (um) ano; 2 (dois) a 5 (cinco) anos; mais de 6 (seis) anos. No questionário aplicado ao setor Recursos Humanos, com a participação de três colaboradoras, sendo uma profissional com mais de 6 (seis) anos de empresa e as outras duas entre 2 (dois) a 5 (cinco) anos.

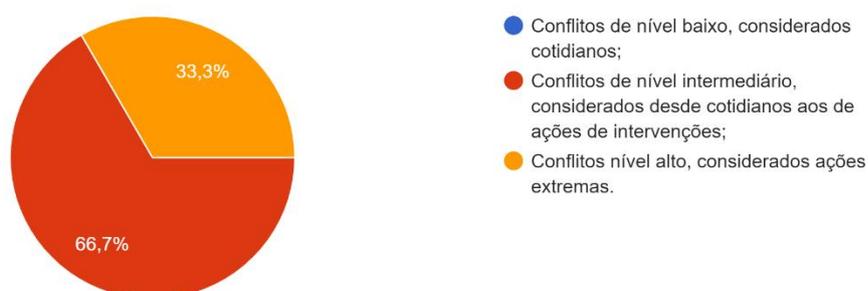
O primeiro formulário foi direcionado ao setor de Recursos Humanos, ao questionar sobre a independência em um âmbito geral, se o setor possui autonomia dentro da organização para tomada de decisões, foi obtido as seguintes respostas, uma colaboradora respondeu que possui autonomia para tomada de decisões e as outras duas afirmaram que possuem autonomia para intervenções em algumas atividades mais específicas, porém não total.

É possível identificar, que as gestoras mesmo com tempo de trabalho na empresa diferentes, todas possuem autonomia, mesmo que sejam em níveis diferentes de autonomia, sendo algo positivo, porque assim mostra que elas conseguem gerir certos conflitos sem ter que levar aos superiores ou discutir com os responsáveis da matriz da empresa, caso as não possuíssem talvez, seriam outros pontos em que elas teriam a mais para se preocupar, pelo fato de ter que esperar para resolver. Sabemos que certas divergências não resolvidas, se acumulam e geram outros tipos de conflitos.

E dentro desta questão de autonomia do setor, determinamos os níveis, para entender até que ponto se estende essa independência. Como o 1º conflitos de nível baixo: envolve atividades do dia a dia, rotina do setor; 2º conflitos de nível intermediário: envolve atividades de rotinas do setor a ações de pequenas intervenções; 3º conflitos de nível extremo: está relacionado a casos que envolvem ações extremas de intervenção. Para melhor entendimento foram obtidas as seguintes respostas indicadas no gráfico 01, em que elas afirmam que possuem autonomia, sendo que uma gestora possui autonomia para ações extremas, porém isso não quer dizer que ela não tenha que passar algumas situações aos superiores,

enquanto as outras duas possuem autonomia relacionada às atividades do cotidiano e às ações de intervenções em um nível considerável. Entre as opções apresentadas às gestoras, foi possível identificar que elas conseguem resolver conflitos e tomar decisões desde acontecimento do dia a dia, a certos fatos que precisam de atitudes mais rígidas.

Gráfico 01 - Nível de autonomia do setor Recursos Humanos:



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em sequência ao questionário, para as perguntas restantes, foram apresentadas afirmações que poderiam receber uma nota numa escala de 1 (um) a 5 (cinco) de acordo com o nível de concordância com o enunciado. Desse modo, os valores correspondiam, respectivamente:

Quadro 2 – Escala de Concordância:

1) Discordo totalmente;	2) Discordo;	3) Indiferente;	4) Concordo;	5) Concordo totalmente.
-------------------------	--------------	-----------------	--------------	-------------------------

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Embasado em uma apresentação de uma escala de cinco pontos de concordância/ satisfação, onde a mesma contém cinco opções de resposta, se configura como uma escala Likert. Por meio desse método é possível medir as atitudes e o grau de conformidade do participante mediante a uma questão ou afirmação, o quanto ele concorda ou discorda de uma atitude ou ação (LIKERT, 1932).

Mediante as respostas, foi obtido uma média entre os números pertinente a escala de concordância, onde menor número é 1 (um) e maior número sendo 5 (cinco), para formulação da média foi obtido por meio da plataforma Google Forms, onde a mesma fornece uma planilha para acompanhamento das repostas e proporciona uma conversão dos valores de respostas em médias de cada pergunta.

Tabela 1 - Autonomia da Gestão em termos de conflitos e comunicação (n=3)

Temas relacionado às questões aplicadas:	1	2	3	4	5	Média
Diante aos conflitos, a gestão busca por solução para que os problemas não cheguem aos chefes:	0	0	0	1	2	4,6
Os conflitos entre os colaboradores estão ligados às questões comportamentais:	0	0	1	1	1	4
Os conflitos entre os colaboradores estão ligados às questões tarefas e compromissos do cargo:	0	0	0	3	0	4
Os conflitos já geraram benefícios e mudanças nos procedimentos e práticas do setor:	0	0	0	3	0	4
A gestão da organização possui estratégias estabelecidas (Plano de Ação) para intervenção:	0	0	1	2	0	3,6
A organização ofereceu cursos e treinamentos para aprender a lidar com conflitos, questões comportamentais:	0	0	0	3	0	4

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

É possível perceber que as respostas foram positivas, tanto as questões ao setor Recursos Humanos, sobre possuir autonomia para tomada de decisões, a qual elas afirmam possuir autonomia para ações de intervenções diante de conflitos de nível baixo aos de níveis extremos, enquanto se tratando de relações de conflitos e comportamentos, as gestoras alegam que a organização ofereceu preparação com cursos e treinamentos para saberem com situações pertinente a conflitos, apresentam também que possuem plano de ações de intervenção como programas de análise por meio do mapeamento de clima organizacional; desempenho da equipe e chefes de equipes; treinamento e desenvolvimento dos colaboradores; acompanhamento de palestra e programas de saúde e bem-estar. Maior parte foi a partir da escala 4 sendo concordo; ou seja; diante as afirmações os colaboradores alegam que a organização oferece e as amparam de forma satisfatória.

Enquanto no questionário aplicado aos colaboradores, participaram 35 (trinta e cinco) colaboradores, sendo:

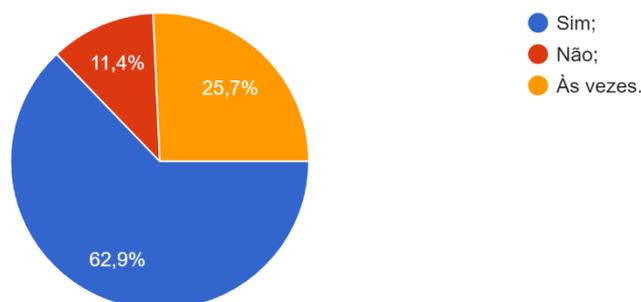
Tabela 2 – Dados de participantes do formulário aplicado aos colaboradores (n=35)

Gênero:	Masculino:	15 pessoas	Feminino:	20 pessoas	Outros:	0 pessoas
Tempo de prestação de serviço:	Menos de 1 ano:	14 pessoas	Entre 2 à 5 anos:	15 pessoas	Acima de 6 anos:	6 pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ao serem questionados sobre a prática e a frequência de ter diálogos com o setor de Recursos Humanos, a maior parte afirma ter algum tipo de regularidade no diálogo com as gestoras, conforme mostrado no gráfico 2, o intuito desta questão era conhecer qual a frequência de conversa que os colaboradores têm com o setor, se no cotidiano existe algum tipo de relação comunicativa.

Gráfico 02- Frequência de diálogo com o Setor de RH (n=35)

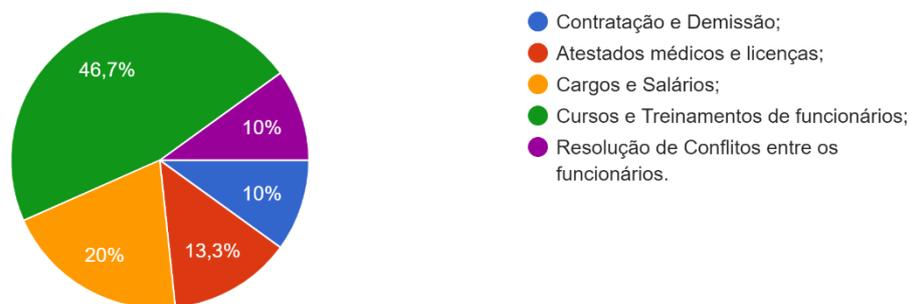


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Visto a importância que é manter o diálogo entre funcionários e o setor de Recursos Humanos, a comunicação horizontal, entre funcionários e as equipes para tratar de assuntos do dia a dia, permite que todos se sintam inseridos na organização, o que ajuda a evitar o surgimento de conflitos e desentendimentos. Como Porter (1974) fala que a comunicação horizontal admite três formas de interação. A primeira ocorre entre iguais dentro dos grupos de trabalho; a segunda envolve membros de unidades diferentes; e a terceira são as interações entre linha e assessoria. Com isso gera mais cooperação e união entre os colegas de trabalho, que possibilita essa participação dos departamentos em geral.

E com relação a esses diálogos, determinamos alguns assuntos mais propícios ao cotidiano das organizações como: Contratação e Demissão; Atestados médicos e licenças; Cargos e Salários; Cursos e Treinamentos; Resolução de conflitos entre colaboradores, então eles responderam qual tem sido o assunto mais comum a ser tratado com o setor RH, e sendo o assunto mais apontado “Cursos e Treinamentos”, por meio desta afirmação é possível ver o quanto essa organização preza em qualificar e preparar seus colaboradores, como apresentado no gráfico 3.

Gráfico 03- Assuntos mais frequentes tratados com o setor RH (n=35)



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Como visto, o item mais apontado foi Cursos e Treinamentos, um aspecto essencial dentro da organização, preparar seus colaboradores, vai além de apenas inseri-los, é um ambiente novo e desconhecido com instruções sobre manejo da tarefa designada, resulta em redução de prazo e qualidade em maior eficiência nos produtos ou serviços finais prestados, como também evitam conflitos a longo prazo, pois o colaborador foi preparado para saber lidar diante a uma interferência de sua função no dia a dia. O treinamento e desenvolvimento (T&D) vem justamente para dar suporte estratégico às organizações, servindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho por excelência. Mas para isso deve enfrentar alguns desafios, como, por exemplo: identificar talentos, treinar e desenvolvê-los, patrocinar a criatividade, valorizar a atitude empreendedora e fomentar avaliações (REICHEL, 2008). Esses preparos proporcionam uma visão "moderna" com condições para que os profissionais consigam compreender os fatos e sobressaiam em uma situação de conflito.

Segundo Carvalho (2001) a aprendizagem é um processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento, como resultado a prática e a experiência, a qual produz uma mudança relativamente permanente no comportamento. Em que ele esclarece que esse conceito da teoria da aprendizagem organizacional indica que a empresa deve investir no desenvolvimento da capacidade de o empregado usar os conhecimentos por meio da experiência, e assim poderá reverter numa mudança estrutural do indivíduo. Assim a aprendizagem resulta na mudança no indivíduo, como no seu intelectual e no seu comportamento, proporcionando mais experiências, pessoas que têm conhecimento e autonomia nas funções que atuam, se sentem mais capazes, sentem segurança no que fazem, são mais felizes e satisfeitos.

Reichel (2008) argumenta que quando existe uma preocupação com a permanência da organização, o aprimoramento dos talentos faz parte da estratégia da organização. Pois, além de trazer uma alta produtividade, traz a satisfação e realização do seu quadro de pessoal, conseqüentemente a autoestima e a qualidade de vida dentro e fora do trabalho. A contínua preparação das pessoas garante um melhor futuro, tanto para a empresa como para o próprio colaborador, pois sua capacitação serve para obter e garantir a empregabilidade na sua carreira profissional. E o treinamento voltado para incentivar os colaboradores a alcançar a excelência, exige uma metodologia que necessita de planejamento e uma constante reavaliação para que os objetivos sejam atingidos; ou seja; um processo contínuo que precisa de acompanhamento, para obter grandes resultados na produtividade continuada.

Temos que entender que os programas de treinamento e desenvolvimento são verdadeiros laboratórios de preparação, em que as pessoas são envolvidas em um ambiente de aprendizagem contínuo, um entorno completo de crescimento pessoal e profissional (REICHEL, 2008, p.26).

Os responsáveis pela organização que tem essa preocupação em mantê-la no mercado de trabalho, buscam capacitar seus colaboradores, por meio do treinamento, onde é possível suprir as necessidades de melhorias dentro do âmbito organizacional, o que proporciona aperfeiçoar ou desenvolver novas habilidades de cada colaborador.

Em continuidade do questionário, para as perguntas restantes do formulário dos colaboradores, foi estipulada uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) para mensurar o nível de concordância com as afirmações, em seguida essas escalas foram convertidas em notas, a fim de obter médias de parâmetro para possíveis comparações. Desse modo, os valores correspondiam, respectivamente: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Indiferente; 4) Concordo; 5) Concordo totalmente.

Tabela 3 - Níveis de comunicação, relacionamento e comportamento dos colaboradores:

Temas relacionado às questões aplicadas:	1	2	3	4	5	Média
Relacionamento amigável com a gestão:	0	0	3	18	14	4,3
Clima organizacional e motivação:	2	0	5	18	10	4,06
Relacionamento amigável com os colegas de trabalho:	1	1	4	13	16	4,2
Satisfação com a abertura de diálogo com a gestão:	2	3	6	14	10	3,7
Valorização dos superiores em relação ao trabalho em equipe e cooperação:	2	2	5	13	13	3,9
Prática a empatia, o diálogo e a colaboração com os colegas:	0	2	3	8	22	4,4

Possui problemas de comunicação com colegas e superiores:	12	13	5	3	2	2,1
Possui conflitos com colegas e superiores	13	15	5	1	1	1,9
Possui atitudes autoritárias e agressivas:	21	10	3	0	1	1,5
Em momentos de conflitos, a gestão intervém quando necessário:	4	3	7	14	7	3,4
Em momentos de conflitos, a gestão utiliza todos os recursos e estratégias necessário:	3	4	4	13	11	3,7

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De forma geral, considerando as respostas obtidas dos colaboradores, se encontram satisfeitos diante as afirmações sobre comunicação, relacionamento e comportamento dada pelo formulário, uma vez que são poucas pessoas que discordaram dos enunciados, e as médias se encontram alta, variando entre 3 (três) e 4 (quatro) da escala, considerando a média máxima 5 (cinco). Até mesmo as questões sobre comportamento e atitudes dos colaboradores sendo respondidos 1 (um) a 3 (três) da escala, sendo consideravelmente médias baixas, é visto como positivo, onde os participantes estão discordando dos tópicos apontados, em que eles discordam que seus comportamentos sejam agressivos, autoritários, conforme afirmações das questões. Portanto, os participantes da pesquisa experimentaram poucos conflitos com a gestão da organização, afirmando que não praticam comportamentos autoritários e agressivos, e mantêm bons relacionamentos com os superiores e colegas de trabalho.

Três pontos essenciais apontados no parágrafo acima tais como: comunicação, relacionamento e comportamento, necessariamente, precisam estar em concordância para que haja clima organizacional satisfatório entre os colaboradores e todos esses aspectos se refletem diretamente uns nos outros. Caso não haja abertura e respeito na comunicação, isso afeta diretamente o relacionamento dos indivíduos e seus comportamentos. Assim como, um comportamento inadequado interfere no relacionamento entre eles e na forma como eles iram se comunicar, relacionar a partir dessa situação. O respeito está diretamente à frente desses três pontos, para que não ocorra divergência e gerando conflitos.

5. CONCLUSÃO

Neste estudo de caso, a empresa de produtos agrícolas demonstrou ter poucos conflitos interpessoais entre colaboradores e gestores. Diante da apresentação dos dados, pode-se concluir que os resultados foram significativos para os estudos organizacionais, o setor Recursos Humanos, o qual é o objeto principal da pesquisa, demonstrou possuir autonomia para tomar decisões dentro da organização, demonstrando ter abertura e liberdade para atuar de acordo com a responsabilidade

intrínseca aos cargos, ao buscar utilizar todas as ferramentas e métodos disponíveis perante uma situação de intervenção necessária. Como também, permitem a abertura comunicativa com os colaboradores, demonstrando que nessa organização a sua gestão pratica os princípios das teorias gerenciais. Além disso, os gestores defendem a comunicação como uma ferramenta fundamental para qualquer tipo de relacionamento ocupacional.

Assim como também é apresentado nos resultados, os conflitos internos ocorridos estão relacionados às questões de comportamentos, tarefas e cargos. Diante disso, a organização possui um plano de ação e intervenção com base nos conflitos já ocorridos, como prevenção no futuro. Em outras palavras, com experiência dos acontecimentos vivenciados, a organização trabalha para que esses fatos não ocorram novamente, mas caso haja, eles já sabem como agir de maneira rápida e eficaz, e por meio disso estudam futuros conflitos, que possam acontecer a partir desses fatos vivenciados e assim também planejam para que sejam resolvidos de maneira eficiente.

Até mesmo nessas situações, tem sido possível se reinventar, descobrindo que por meio desse obstáculo, conseguem se estruturar, convertendo o conflito em benefícios em novas mudanças nos procedimentos e práticas do setor. A organização que oferece treinamento e capacita seus colaboradores, tem como retorno benefícios a ambos, como maior produtividade, eficiência, qualidade nos processos, produtos e serviços finais dentro da organização. E aos colaboradores a motivação, qualificação, experiência curricular e reconhecimento profissional.

Enquanto aos colaboradores, os resultados apontaram que a maior parte da amostra afirma ter liberdade de comunicação com a gestão e a organização como um todo. Sentem-se valorizados e amparados diante de situações que precisam de intervenções, muitos praticam a empatia e prezam pela comunicação amigável, possuem bom relacionamento com os colegas de trabalho e com os superiores e estão satisfeitos com o clima organizacional, onde buscam resolver os desentendimentos pelo diálogo, sem ter que recorrer aos superiores.

Portanto, pode-se concluir que a organização oferece autonomia à gestão e a organização tenta suprir todos os outros fatores relacionados ao comportamento, relacionamento e comunicação de forma satisfatória a todos, buscando sempre melhorias e recursos de desenvolvimento para que consigam amparar suas necessidades, e estarem em constante melhorias e em conformidade, de acordo com o crescimento do mercado global, diante aos novos conflitos que surgem como

consequência do aumento da globalização exterior. Esse trabalho foi importante por permitir essa abertura em conhecer e compreender um pouco a esse tema. A partir disso, novas pesquisas são sugeridas, como melhorias, sejam elas voltadas diretamente aos colaboradores, a investigação de competência de ambos lados, outros temas relacionados à organização e à comunicação da informação.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Cleiciele, Augusto; PAULO, José, de Souza; HELENA, Eloise, Livramento, Dellagnelo; ANTONIO, Silvio, Ferraz, Cario. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Vol. 51, nº 4, Piracicaba-SP, p. 745-764, out/dez 2013.

ARAÚJO, Núbia, Silva. Gestão de Conflitos no ambiente organizacional: Transformando problemáticas em oportunidades, **Brasil Escola**, Goiânia .Disponível em <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/gestao-conflitos-no-ambiente-organizacional-transformando-problematicas-opportunidades.htm>> Acesso em 09 mar. 2021.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

CHAGAS, Lídia, de Santana; ASSIS, Tamires, da Cruz. Recursos humanos: presente nas organizações, mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. jan 2015, Vol 02, nº 01, p. 33-56 , ISSN 2258-1166.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, São Paulo : Manole, 2014.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DTCOM. Pesquisa qualitativa e quantitativa. **DTCOM**, São Paulo, jun. 2017. Disponível em <https://dtcom.com.br/wayco/temas/section_2/pesquisa_qualitativa_e_quantitativa/actions/pdf/THEME4285.pdf> Acesso em 20 jul. 2021.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of Psychology*. n. 140, p. 44-53, 1932

MALIK, Ana Maria. **Gestão de Recursos Humanos**, volume 9. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

OLIVEIRA, Maxwell, Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. Catalão: UFG, 2011.

PORTER, Lyman W. & ROBERTS, Karlene H. **Communication in Organizations**. In: Dunnette, Marvin, Ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, 111., Rand McNally College, 1976. p. 1553-189.

RAHIM, M. Afzalur, **Managing conflict in organizations** / M. Afzalur Rahim. 4th ed.p. cm.Includes bibliographical references and index, 2011.

RAHIM, M. Afzalur, **TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT**. *The International Journal of Conflict Management*, 2002, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Harduin Reichel. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2008. 196 p.

RODRIGUES, Raiane. **Importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização**; Monografia (Especialista em Gestão em Recursos Humanos) - Centro Universitário Barriga Verde. Orleans. 2014.

SHONK, Katie. **3 types of conflict and how to address them**. **Program of Negotiation. Harvard Law School**. Oct. 1 st, 2020. Disponível em <<https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/types-conflict>> Acesso em 06 jun. 2021.

SOUZA, Aline. **Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos**. **Administradores.com**, maio. 2012. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/evolucao-historica-da-administracao-de-recursos-humanos#>> Acesso em 22 jan. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa sobre autonomia da Gestão de Recursos Humanos diante aos conflitos organizações, com o setor Recursos Humanos.

APÊNDICE B – Questionário da pesquisa sobre autonomia da Gestão de Recursos Humanos diante aos conflitos organizações, com os colaboradores.

APÊNDICE A**AUTONOMIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE AOS
CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

Campo Novo do Parecis-MT, maio de 2021.

Prezado(a) Gestor(a);

Esse formulário se trata de uma pesquisa sobre a "AUTONOMIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE AOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS" do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Mato Grosso, Campus Tangará da Serra - MT, mas com realização e aplicação da pesquisa na cidade de Campo Novo do Parecis - MT. Agradecemos pela sua participação.

Aluna: Allyne Zago Neves Nunes

Professor: Dr. Adilson Vagner de Oliveira

PARTE 1

1. Gênero:
 Masculino;
 Feminino;
 Outro.

2. Há quanto tempo você trabalha
nesta organização?
 Menos de 1 (um) ano;
 2 (dois) a 5 (cinco) anos;
 Mais de 6 (seis) anos.

3. Em um âmbito geral, o setor Recursos Humanos possui autonomia na organização para tomar decisões relacionadas às suas tarefas em geral?
 Sim, possuímos autonomia;
 Sim, para algumas tarefas específicas, mas não totalmente;
 Não, todas as ações relativas às nossas atividades são dependentes da decisão de ordem superior.

4. Diante de situações de conflitos considerando os níveis a seguir, os responsáveis pelo setor Recursos Humanos possuem autonomia para resolver situações de conflitos, somente aos:
 Conflitos de nível baixo, considerados cotidianos;
 Conflitos de nível intermediário, considerados desde cotidianos aos de ações de intervenções;
 Conflitos nível alto, considerados ações extremas.

PARTE 2

Para responder às próximas perguntas será estipulada uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) para suas respostas, sendo:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Indiferente; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

5. Em situações de conflitos entre colaboradores, o setor de Recursos Humanos atua na busca por soluções para que os problemas não cheguem aos chefes superiores:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

6. Os conflitos entre os funcionários estão normalmente ligados às questões comportamentais das pessoas:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

7. Os conflitos entre os funcionários estão normalmente ligados às questões de tarefas e compromissos do cargo:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

8. Nesta organização, já houve situações em que os conflitos geraram benefícios e mudanças nos procedimentos e práticas do setor?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

9. A gestão da empresa possui estratégias estabelecidas (Plano de Ação) para intervir aos futuros conflitos, com base nos fatos já ocorridos?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

10. Enquanto colaborador do setor de Recursos Humanos, a empresa ofereceu cursos e treinamentos para aprender a lidar com conflitos e outras questões comportamentais de funcionários da empresa:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

APÊNDICE B
AUTONOMIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE AOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Campo Novo do Parecis-MT, Maio de 2021.

Prezados(as) Colaboradores(as);

Esse formulário se trata de uma pesquisa sobre a "AUTONOMIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE AOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS" do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Mato Grosso, Campus Tangará da Serra - MT, mas com realização e aplicação da pesquisa na cidade de Campo Novo do Parecis - MT. Agradecemos pela sua participação.

Aluna: Allyne Zago Neves Nunes

Professor: Dr. Adilson Vagner de Oliveira

PARTE 1

- | | |
|---|--|
| <p>1. Gênero:
 <input type="checkbox"/> Masculino;
 <input type="checkbox"/> Feminino;
 <input type="checkbox"/> Outro.</p> | <p>2. Há quanto tempo você trabalha nesta organização?
 <input type="checkbox"/> Menos de 1 (um) ano;
 <input type="checkbox"/> 2 (dois) a 5 (cinco) anos;
 <input type="checkbox"/> Mais de 6 (seis) anos.</p> |
| <p>3. Você costuma ter diálogos com o Setor de Recursos Humanos da organização?
 <input type="checkbox"/> Sim;
 <input type="checkbox"/> Não;
 <input type="checkbox"/> Às vezes.</p> | <p>4. Se sim, escolha o tópico mais frequente nos seus contatos com o Setor de Recursos Humanos:
 <input type="checkbox"/> Contratação e Demissão;
 <input type="checkbox"/> Atestados médicos e licenças;
 <input type="checkbox"/> Cargos e Salários;
 <input type="checkbox"/> Cursos e Treinamentos de funcionários;
 <input type="checkbox"/> Resolução de Conflitos entre os funcionários.</p> |

PARTE 2

Para responder às próximas perguntas será estipulada uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) para suas respostas, sendo:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Indiferente; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

5. Você considera ter uma relação amigável e saudável com o Recursos Humanos?
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
6. Existe um clima de abertura, confiança e motivação para o trabalho na empresa?
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
7. Tenho um relacionamento muito bom com os colegas de trabalho:
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
8. Estou satisfeito com o clima da organização e com o nível de comunicação que tenho com os gestores:
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
9. O trabalho em equipe e a cooperação são valorizados pelos gerentes/gestores:
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
10. Eu pratico a empatia, o diálogo e a colaboração com as pessoas que trabalham comigo:
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

11. Eu tenho problemas para me comunicar com os colegas de trabalho e com os gerentes/gestores:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

12. Eu costumo ter alguns conflitos com os colegas de trabalho e com os chefes de setor no meu emprego:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

13. Eu tenho comportamentos autoritários e às vezes agressivos com os outros funcionários e gerentes:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

14. Em momentos de conflitos, a equipe da gestão de Recursos Humanos fez alguma intervenção para ajudar no problema:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

15. Em momentos de decisão sobre conflitos, a equipe de Recursos Humanos utilizou vários recursos e estratégias para resolver as questões que lhe incomodavam no trabalho:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()