

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Etec Professor Francisco dos Santos

Técnico em Administração

Cultura organizacional e os desafios da área de Recursos Humanos para intermediar conflitos de pessoas na organização

Mariela Aparecida dos Santos

Maurinete Vieira Rodrigues

Neide dos Santos

Sidnei Ribeiro da Silva

Resumo: O estudo da cultura organizacional tem ganhado cada vez mais relevância devido aos conflitos entre setores das empresas. Contudo, a cultura organizacional ainda é um desafio a ser enfrentado. Assim, este trabalho tem como objetivo mapear os principais conflitos entre setores, através da pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. Posteriormente, serão analisados os resultados e servirá de base para conclusão deste TCC. Acreditamos que este trabalho poderá contribuir para diminuir os conflitos entre setores, tendo um ganho maior de produtividade e um melhor ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Empresa; Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO

O RH é responsável por garantir que a cultura organizacional esteja alinhada a estratégia da empresa, além de oferecer treinamento, aprimorar as habilidades e a competência dos funcionários. As pessoas passam mais tempo no ambiente de trabalho, essa rotina torna-se um ambiente específico, com isso a cultura organizacional tem por ambição ambientes de qualidade e que as pessoas se sintam pertencente ao negócio.

A cultura nas empresas tem a função de estabelecer em comum objetivos entre os colaboradores e, proporcionar uma competição saudável entre funcionários, respeitando individualidades e qualidades de cada um. Destacamos que a cultura corporativa contém camadas, nas quais estão os valores e as crenças, assim com hábitos, estratégias, rotinas e de modo de trabalhar é possível, mas difícil modificá-la já que ela está inserida no dia a dia da empresa e nos processos compartilhados.

Este trabalho visa analisar a implementação de técnicas e os resultados de boas práticas quando a cultura organizacional é utilizada como ferramenta estratégica. O método escolhido deste trabalho é a pesquisa bibliográfica, analisando artigos, livros, sites que contribuam no conhecimento, além de uma pesquisa de campo que nós demos quantitativamente e qualitativamente os impactos dos investimentos feitos na cultura organizacional.

METODOLOGIA

No desenvolvimento do trabalho foi adotada a seguinte metodologia. No primeiro momento foram feitas pesquisas bibliográficas na literatura especializada sobre o tema, com o objetivo de ampliar os conhecimentos, compreender a importância da gestão de pessoas para as organizações e sobretudo a importância de se adotar a criação de estratégia no gerenciamento dos recursos humanos e sua integração com as estratégias das empresas. Esses entendimentos foram registrados na fundamentação teórica. Na parte prática, tendo em vista analisar as empresas, foram feitas pesquisas no modelo FORMS e divulgado aos participantes através de mensagem de texto que permitia acesso através de um link.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentro do setor de RH temos diversas possibilidades e formas de atuação, porém vamos listar as mais importantes. A função mais importante no setor do RH e com maior destaque está o recrutamento e seleção. Dessa forma o RH procura encontrar profissionais qualificados para integrar o quadro de funcionários que a empresa precisa para obter um resultado de excelência.

O Recursos humanos é o setor responsável pelas ações administrativas internas e pelos relacionamentos dos colaboradores com a companhia. Por isso, tem se tornado cada vez mais estratégico na gestão do capital humano das empresas.

É responsabilidade de todos os envolvidos nessa área equiparar as políticas de gestão de pessoas aos objetivos e valores da empresa. O intuito é garantir maior bem-estar no ambiente de trabalho, com isso será o possível aumento da produtividade e otimização das condições para a retenção de talentos.

A gestão do RH é um conjunto de técnicas e de estratégias para alinhar a satisfação dos colaboradores, as metas e objetivos da empresa. É uma ponte entre os gestores e colaboradores, que tem o objetivo de mediar interesse e criar uma relação vantajosa para ambas as partes.

3.1 PARTE HISTÓRICA

A cultura organizacional, um conjunto de valores, crenças, comportamentos e normas compartilhados por todos os membros de uma empresa, molda a identidade de uma organização e influencia diretamente seu desempenho. O Departamento de Recursos Humanos (RH), ao longo de sua história, desempenhou um papel fundamental na construção e gestão dessa cultura.

A Evolução do RH e seu Impacto na Cultura Organizacional

Início: Nos primórdios, o RH era visto como um mero departamento burocrático, focado em tarefas administrativas como folha de pagamento e recrutamento. A cultura organizacional, nesse período, era menos definida e mais influenciada por fatores externos e pela personalidade dos líderes.

Era Industrial: Com a ascensão da indústria, o RH passou a desempenhar um papel mais estratégico, buscando aumentar a eficiência operacional através de práticas como seleção e treinamento. A cultura organizacional, nesse contexto, era mais hierárquica e focada em resultados.

Era da Informação: A era digital trouxe novas demandas e desafios para as empresas, e o RH precisou se adaptar. A gestão de pessoas passou a ser vista como um investimento estratégico, e o RH começou a se preocupar com o desenvolvimento

de talentos, a criação de um ambiente de trabalho positivo e a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa e inovadora.

RH Moderno: Hoje, o RH é um parceiro estratégico do negócio, atuando em diversas áreas, como gestão de talentos, experiência do colaborador, diversidade e inclusão, e transformação digital. A cultura organizacional, por sua vez, é vista como um ativo estratégico e um diferencial competitivo.

O Papel do RH na Construção da Cultura Organizacional

Definição dos valores: O RH é responsável por definir e comunicar os valores da empresa, que servem como guia para o comportamento dos colaboradores.

1. Recrutamento e seleção: Ao selecionar novos talentos, o RH busca pessoas que se alinhem aos valores da empresa e à cultura organizacional desejada.
2. Onboarding: O processo de integração de novos colaboradores é uma oportunidade para apresentar a cultura da empresa e fortalecer o sentimento de pertencimento.
3. Treinamento e desenvolvimento: Através de programas de treinamento e desenvolvimento, o RH promove o aprendizado contínuo e o desenvolvimento das competências necessárias para alcançar os objetivos da empresa.
4. Comunicação interna: A comunicação interna é fundamental para manter os colaboradores engajados e alinhados com a cultura organizacional.
5. Reconhecimento e recompensa: Ao reconhecer e recompensar os colaboradores, o RH reforça os comportamentos desejados e fortalece a cultura organizacional.

A Importância da Cultura Organizacional para o Sucesso da Empresa

Uma cultura organizacional forte e positiva traz diversos benefícios para a empresa, como maior engajamento dos colaboradores quando os colaboradores se identificam com os valores da empresa e se sentem parte de um time, eles tendem a ser mais engajados e produtivos. Melhoria do clima organizacional, um ambiente de trabalho positivo e colaborativo contribui para a saúde mental dos colaboradores e aumenta a satisfação no trabalho. Atração e retenção de talentos: Uma cultura

organizacional atrativa facilita a atração de novos talentos e a retenção dos melhores colaboradores. Aumento da inovação: Uma cultura que valoriza a criatividade e a inovação estimula o desenvolvimento de novas ideias e soluções. Melhora da reputação da empresa: Uma empresa com uma cultura forte e positiva tende a ter uma melhor reputação no mercado.

Em resumo, a cultura organizacional é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer empresa, e o RH desempenha um papel crucial na sua construção e gestão. Ao longo da história, o RH evoluiu de um departamento burocrático para um parceiro estratégico do negócio, atuando de forma proativa na criação de uma cultura organizacional forte e positiva.

A mediação de conflitos entre setores é um dos desafios mais comuns e complexos enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos. Essa dinâmica, muitas vezes marcada por divergências de interesses, perspectivas e estilos de trabalho, pode comprometer a produtividade, o clima organizacional e, conseqüentemente, os resultados da empresa.

Quais os principais desafios?

- **Neutralidade:** Manter uma postura imparcial e objetiva é fundamental para que todas as partes envolvidas se sintam ouvidas e respeitadas. Qualquer sinal de parcialidade pode minar a credibilidade do mediador e agravar o conflito.
- **Escuta ativa:** É preciso ir além de ouvir as palavras, buscando compreender os sentimentos e as necessidades de cada um dos envolvidos. A escuta ativa demonstra empatia e respeito, criando um ambiente propício para o diálogo.
- **Gestão de emoções:** Os conflitos costumam gerar emoções intensas, como raiva, frustração e ressentimento. O RH precisa ter habilidade para lidar com essas emoções, ajudando as partes a se acalmarem e a expressarem seus sentimentos de forma construtiva.
- **Foco na solução:** O objetivo da mediação é encontrar soluções que atendam aos interesses de todos os envolvidos. É preciso direcionar a conversa para a busca de alternativas e evitar que o debate se torne pessoal.

- Comunicação eficaz: A comunicação clara e objetiva é essencial para evitar mal-entendidos e facilitar o diálogo. O RH deve utilizar uma linguagem adequada e evitar generalizações ou acusações.
- Gerenciamento do tempo: Os conflitos podem se prolongar e consumir tempo e recursos da empresa. O RH precisa estabelecer prazos para a resolução do conflito e garantir que as negociações sejam produtivas.
- Prevenção de novos conflitos: Após a resolução de um conflito, é importante implementar medidas para prevenir que situações semelhantes ocorram no futuro. Isso pode envolver a revisão de processos, a definição de papéis e responsabilidades e a promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Como o RH pode superar esses desafios?

1. Treinamento: Investir em treinamentos em resolução de conflitos e mediação pode equipar os profissionais de RH com as ferramentas necessárias para lidar com essas situações de forma eficaz.
2. Cultura organizacional: Promover uma cultura de diálogo, respeito e colaboração é fundamental para prevenir e resolver conflitos.
3. Comunicação aberta: Estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes entre os diferentes setores da empresa pode ajudar a identificar e resolver problemas antes que eles se transformem em conflitos.
4. Feedback contínuo: O feedback regular entre os colaboradores e seus gestores pode ajudar a identificar e corrigir disfunções nas relações interpessoais.

Em resumo, a mediação de conflitos entre setores é uma tarefa complexa, mas essencial para o sucesso da empresa. Ao investir em treinamento, promover uma cultura de colaboração e utilizar as ferramentas adequadas, o RH pode desempenhar um papel fundamental na resolução de conflitos e na construção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo

Técnicas de Mediação de Conflitos

A mediação de conflitos é um processo estruturado e voluntário que busca auxiliar as partes envolvidas em um desacordo a encontrarem soluções mutuamente satisfatórias. Para isso, o mediador utiliza diversas técnicas que facilitam a comunicação, a compreensão e a negociação entre as partes.

As técnicas de mediação variam de acordo com a natureza do conflito e as características das partes envolvidas. No entanto, algumas das mais comuns e eficazes incluem:

- **Escuta Ativa:** Uma das habilidades mais importantes do mediador. Consiste em ouvir atentamente cada parte, sem interrupções, demonstrando empatia e compreensão. A escuta ativa permite que o mediador identifique os interesses, necessidades e emoções de cada um.
- **Rapport:** A criação de um clima de confiança e respeito entre as partes e o mediador. O rapport facilita a comunicação e a abertura para negociar.
- **Sessões Individuais (Caucus):** O mediador conversa individualmente com cada parte para entender melhor sua perspectiva e identificar possíveis soluções. Essa técnica é útil para lidar com emoções fortes e para explorar opções que podem não ser mencionadas em sessões conjuntas.
- **Brainstorming:** Uma técnica de geração de ideias que estimula a criatividade e a busca por soluções inovadoras. O mediador facilita a participação de todos, incentivando a livre expressão de ideias, mesmo que pareçam absurdas no início.
- **Paraphraseamento e Resumo:** O mediador repete com suas próprias palavras o que entendeu das falas das partes, garantindo que todos estejam na mesma página e evitando mal-entendidos.
- **Reformulação de Questões:** O mediador reformula as questões apresentadas pelas partes, buscando identificar os interesses subjacentes e as necessidades reais.
- **Questão Aberta:** O mediador faz perguntas que exigem mais do que uma resposta sim ou não, incentivando as partes a se expressarem de forma mais completa e detalhada.
- **Questão Fechada:** O mediador faz perguntas que exigem uma resposta objetiva e direta, ajudando a esclarecer pontos específicos.

Quais os benefícios da mediação de conflitos?

Resolução mais rápida: Em muitos casos, a mediação é mais rápida e menos custosa do que um processo judicial. Maior satisfação das partes: As soluções encontradas na mediação tendem a ser mais duradouras, pois as partes se sentem mais envolvidas no processo e nas decisões. Preservação dos relacionamentos: A mediação pode ajudar a preservar relacionamentos pessoais ou profissionais que foram prejudicados pelo conflito. Confidencialidade: Tudo o que é discutido na mediação é confidencial, o que proporciona um ambiente seguro para as partes se expressarem livremente. A mediação de conflitos é uma ferramenta poderosa para a resolução de disputas. Ao utilizar as técnicas adequadas, o mediador pode auxiliar as partes a encontrar soluções justas e satisfatórias, restaurando a comunicação e a harmonia entre elas.

3.2 TRABALHO DE PESQUISA

Será aplicado um estudo de caso com caso com as seguintes perguntas e intuito:

1. Quais são os principais valores e missão da empresa? Para entender se os princípios da empresa estão alinhados com os seus.
2. Como vocês descreveriam a cultura organizacional aqui? Ajuda a captar uma visão mais ampla do ambiente.
3. Qual é o perfil de profissional que se adapta bem à cultura da empresa? Descubra as qualidades e comportamentos valorizados.
4. Como a empresa incentiva o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores? Mostra se há oportunidades de crescimento e aprimoramento.
5. Quais são as políticas de feedback e avaliação de desempenho? Entende-se se há uma cultura de feedback contínuo ou de avaliações formais.
6. Há práticas ou programas de inclusão e diversidade? Avalie se a empresa valoriza a diversidade e cria um ambiente inclusivo.

7. Quais são as expectativas em relação ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal? Verifique o comprometimento da empresa com o bem-estar dos colaboradores.

8. Como é a comunicação interna? Perguntar sobre canais e frequência ajuda a entender como a informação circula.

9. Existem atividades sociais ou eventos para promover a integração entre equipes? Mostra se a empresa valoriza um ambiente colaborativo e integrador.

10. Qual é o compromisso da empresa com a responsabilidade social e sustentabilidade? Entende-se a visão da empresa sobre o impacto social e ambiental.

11. Quais são os maiores desafios de trabalhar aqui? Dá uma visão honesta sobre o que pode ser desafiador na empresa.

12. Como a liderança apoia e promove a cultura organizacional? Demonstra como os líderes atuam para manter e fortalecer a cultura da empresa.

3.3 DADOS OBTIDOS PELA PESQUISA

Neste estudo fora aplicado um questionário de 12 perguntas, sendo 3 abertas e de 9 múltipla escolha. O intuito principal era observar as reais condições de conflitos e culturas dentro de empresas e que pudéssemos criar associações entre teoria e prática. Este questionário foi criado no Modelo Forms e divulgado aos participantes através de mensagem de texto e que permitia o acesso através de um link gerado. A pesquisa foi aplicada em um período vinte dias e contou um 15 respostas.

Abaixo iremos descrever as perguntas e o seu resultado.

Qual é o perfil de profissional que se adapta bem à cultura da empresa?

14 respostas



Nesta pergunta gostaríamos de conhecer o perfil de profissional que se adapta à cultura da empresa. Obtivemos que 42,9% dos entrevistados olham além dos números e transformam informações brutas em valiosas tomadas de decisão. 35,7% disseram que o melhor perfil é o que contribui para processos eficientes.

Como a empresa incentiva o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores?

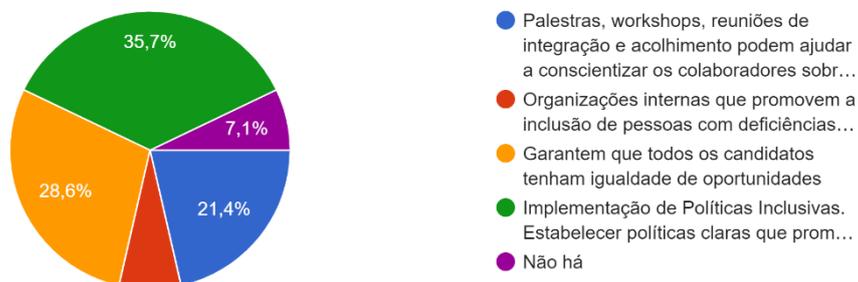
14 respostas



Nesta pergunta gostaríamos de saber como a empresa incentiva o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. 50% dos entrevistados responderam que as empresas oferecem oportunidade de crescimento e desenvolvimento, 14,3% disseram que e melhor criar um plano de desenvolvimento coletivo (PDC) e 21,4% é melhor criar um plano de desenvolvimento individual (PDI).

Há práticas ou programas de inclusão e diversidade em sua empresa?

14 respostas

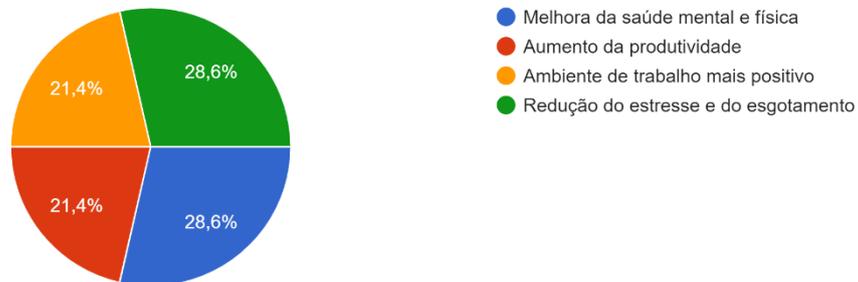


Na pergunta acima questionamos os entrevistados se a empresa em que trabalham há pratica ou programa de inclusão e diversidade: 35,7% responderam tem politicas

de inclusão, 28,6 responderam que todos candidatos tenham igualdade de oportunidade e 7,1% responderam que não há.

Quais são as expectativas em relação ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal?

14 respostas



Nesta pergunta gostaríamos de saber quais são as expectativas em relação ao entre trabalho e vida pessoal: 28,6% responderam que ajuda na redução do estresse e do esgotamento, 28,6% que ajuda na melhora da saúde mental física 21,4% que o ambiente de trabalho fica mais positivo.

Como é a comunicação interna na sua empresa?

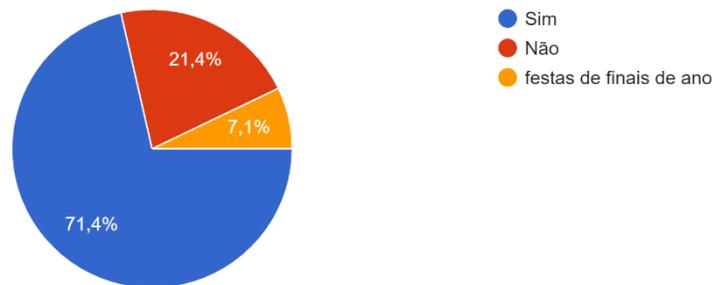
14 respostas



Na questão a cima perguntamos como é a comunicação interna de sua: 57,1% responderam que contribui para a construção de um ambiente de trabalho positivo. 21,4% responderam que aumenta o comprometimento lealdade.

Existem atividades sociais ou eventos para promover a integração entre equipes?

14 respostas



Nesta pergunta pedimos aos entrevistados se existem atividades sociais ou eventos para promover a integração entre equipes. A grande maioria, 71,4% responderam sim, 21,4% responderam não e 7,1% festas de final de ano.

Como a liderança apoia e promove a cultura organizacional?

13 respostas



Nesta questão perguntamos como a liderança apoia e promove a cultura organizacional. 46,2% com aplicação de feedback e acompanhar o processo, 23,1% ter programas de desenvolvimento de liderança e 7,7% eles tem sua própria opinião para eles isso que importa.

3.4 RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa de campo foi realizada com colaboradores de diferentes setores da organização com o intuito de compreender como a cultura organizacional é percebida internamente, e quais são os desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos na mediação de conflitos. As perguntas foram direcionadas para captar aspectos

culturais, práticas de gestão, clima organizacional e percepção dos funcionários sobre os processos internos.

A maioria dos entrevistados demonstrou conhecer e estar alinhada aos valores institucionais da empresa, que incluem integridade, colaboração, inovação e foco no cliente. No entanto, cerca de 20% apontaram desconhecimento formal da missão da empresa, indicando falhas na comunicação institucional.

Foi descrita predominantemente como uma cultura de colaboração e respeito, com valorização do trabalho em equipe. Alguns colaboradores, especialmente de áreas operacionais, relataram que essa cultura nem sempre se reflete na prática, principalmente em momentos de pressão por resultados.

Os participantes apontaram que os profissionais que mais se adaptam à empresa são aqueles com perfil proativo, comunicativo e com facilidade de trabalhar em equipe. Valorizam-se também comportamentos como empatia, resiliência e capacidade de adaptação.

Cerca de 65% dos entrevistados reconheceram que a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional, principalmente por meio de treinamentos internos, programas de capacitação e incentivo à educação continuada. No entanto, colaboradores de níveis mais baixos relataram dificuldades de acesso igualitário a essas oportunidades.

A política de feedback ainda é pouco estruturada. Apenas 30% relataram receber feedback contínuo, enquanto os demais apontaram que ele ocorre somente em avaliações anuais, muitas vezes de forma genérica. Isso impacta diretamente a percepção de reconhecimento e melhoria contínua.

Embora a empresa afirme adotar políticas de inclusão e diversidade, os colaboradores mencionaram que essas ações ainda estão em fase inicial, com poucos programas efetivos implementados. A maioria reconhece o esforço, mas sente falta de ações mais concretas.

A empresa demonstra preocupação com o bem-estar dos colaboradores, promovendo horários flexíveis e incentivo à qualidade de vida. No entanto, em períodos de alta demanda, os funcionários relatam sobrecarga e dificuldade em manter esse equilíbrio.

A comunicação é considerada eficiente em alguns setores, mas fragmentada em outros. Os canais utilizados são e-mail, comunicados internos e reuniões periódicas. A falta de padronização e clareza na disseminação de informações foi apontada como um ponto de melhoria.

A maioria dos participantes relatou a existência de eventos sociais e atividades de integração, como confraternizações e dinâmicas em grupo. Essas ações foram vistas de forma positiva, contribuindo para o fortalecimento dos vínculos interpessoais e do espírito de equipe.

Os principais desafios apontados foram: falhas na comunicação entre setores, ausência de um plano de carreira claro, resistência à mudança por parte de algumas lideranças e conflitos interpessoais decorrentes de estilos de gestão diferentes.

A liderança é vista como um agente influente na manutenção da cultura organizacional. Contudo, os entrevistados apontaram que há uma disparidade entre líderes: enquanto alguns promovem um ambiente saudável e acolhedor, outros demonstram autoritarismo ou ausência de habilidades interpessoais, o que acentua os conflitos e exige maior atuação do RH.

CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo analisar como a cultura organizacional influencia os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho, bem como compreender os desafios enfrentados pela área de Recursos Humanos na mediação desses conflitos. A pesquisa de campo, por meio de um estudo de caso, permitiu identificar percepções importantes dos colaboradores em relação à cultura vigente, aos processos internos e à atuação do RH.

Os resultados demonstraram que, embora a empresa possua valores organizacionais bem definidos e busque promover um ambiente colaborativo, ainda existem lacunas significativas na comunicação interna, no acesso equitativo ao desenvolvimento profissional e na prática efetiva de feedback. Além disso, ficou evidente que o perfil das lideranças exerce forte influência sobre o clima organizacional, podendo tanto fortalecer quanto enfraquecer os laços interpessoais e a cultura da empresa.

O setor de Recursos Humanos tem papel fundamental na mediação de conflitos, mas enfrenta o desafio de equilibrar sua atuação estratégica com a necessidade de estar mais presente nas rotinas das equipes. Para isso, torna-se essencial investir em capacitação de líderes, em políticas mais estruturadas de escuta e acolhimento, e em práticas que promovam a diversidade, a inclusão e o bem-estar dos colaboradores.

Conclui-se que a cultura organizacional, quando bem compreendida e vivida por todos os níveis hierárquicos, é um instrumento poderoso para a prevenção e resolução de conflitos. No entanto, seu fortalecimento depende da coerência entre discurso e prática, da clareza nas relações de trabalho e do compromisso das lideranças e do RH com uma gestão mais humanizada e participativa.

Como recomendação, sugere-se que a empresa intensifique ações de desenvolvimento humano, estabeleça canais formais e informais de mediação de conflitos, e fortaleça a cultura do diálogo, criando assim um ambiente mais saudável, produtivo e alinhado aos valores organizacionais.

REFERÊNCIAS

PANDAPE - Recursos Humanos: o que é e quais são as atividades do RH? – Disponível em https://www.pandape.com/br/blog/o-que-e-recursos-humanos/?utm_term=&utm_campaign=BOFU-GOG-GRWTH-CONTEXTUAL-PP-LEADS_EMPRESAS-DIVERS-CPC-CAMPANHA-PMAX&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=2182860694&hsa_cam=19500911407&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=EAlaIQobChMlxKedyNrSiAMV2FxlAB3Z9gnREAYASAAEgKltvD_BwE. Acesso em 10.03.2025.

GUPY - Cultura organizacional: o que é, exemplos e como fortalecer na empresa – Disponível em <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>. Acesso em 10.03.2025.

REI ADVOGADO - **Formas de Mediação: Um Guia Completo para Solução de Conflitos** – Disponível em <https://reyabogado.com/brasil/quais-sao-as-formas-de-mediacao/>. Acesso em 04.06.2025.

INSIGHTS - **Quais são as 12 ferramentas da mediação?** – Disponível em <https://www.portalinsights.com.br/perguntas-frequentes/quais-sao-as-12-ferramentas-da-mediacao>. Acesso em 10.05.2025.

PROFISSIONAL DE DIREITO - **5 técnicas de mediação de conflitos para solucionar os problemas dos seus clientes** – Disponível em 5 técnicas de mediação de conflitos para solucionar os problemas dos seus clientes. Acesso em 23.04.2025.

SOLIDES - **Recursos Humanos: o que é, funções, importância e cargos!** – Disponível em <https://solides.com.br/blog/recursos-humanos/>. Acesso em 18.02.2025

TEAM GUIDE - **Melhores empresas em diversidade e inclusão no Brasil** – Disponível em <https://teamguide.app/blog/melhores-empresas-em-diversidade-e-inclusao-no-brasil/>. Acesso em 30.03.2025

SER - **Desenvolvendo uma Cultura de Feedback Contínuo** – Disponível em <https://sertms.com/blog/desenvolvendo-uma-cultura-de-feedback-contínuo/>. Acesso em 06.05.2025

COMUNICAÇÃO POSITIVA - **Resolver Conflitos: 3 Estratégias e Ferramentas Essenciais**. Disponível em <https://comunicacaopositiva.com/resolver-conflitos/>. Acesso em 04.06.2025.