

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO
CENTRO PAULA SOUZA

Amanda Oliveira da Silva
Gabriel Moreira Moraes
Geovana Malaquias Camilo
Karen Cristina Fim Clobocar
Naira Maria Nascimento Toppan

GESTÃO DE CONFLITOS NO TRABALHO: RETENÇÃO E
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM EMPRESAS DE
FERNANDÓPOLIS

Fernandópolis
2025

Amanda Oliveira da Silva
Gabriel Moreira Moraes
Geovana Malaquias Camilo
Karen Cristina Fim Clobocar
Naira Maria Nascimento Toppan

GESTÃO DE CONFLITOS NO TRABALHO: RETENÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM EMPRESAS DE FERNANDÓPOLIS

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

Examinadores:

Fernandópolis
2025

GESTÃO DE CONFLITOS NO TRABALHO: RETENÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM EMPRESAS DE FERNANDÓPOLIS

Amanda Oliveira da Silva
Gabriel Moreira Moraes
Geovana Malaquias Camilo
Karen Cristina Fim Clobocar
Naira Maria Nascimento Toppan

RESUMO: O presente trabalho tem como tema a Gestão de Conflitos no Trabalho e sua relação direta com a retenção e satisfação dos colaboradores em empresas da cidade de Fernandópolis. O estudo surgiu da observação de que, em muitos ambientes profissionais, os conflitos são inevitáveis, mas a forma como são conduzidos pode determinar o sucesso ou o fracasso das relações dentro das organizações. O objetivo principal desta pesquisa foi compreender como a gestão adequada dos conflitos pode contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo, harmonioso e motivador, favorecendo o desenvolvimento das pessoas e a permanência dos talentos nas empresas. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em autores como Chiavenato, Gil e Robbins, além de uma pesquisa de campo envolvendo duas empresas de Fernandópolis: uma pública e uma privada. As informações foram coletadas por meio de entrevistas com colaboradores e líderes, permitindo comparar diferentes realidades e estilos de gestão. Os resultados mostraram que empresas que valorizam o diálogo, a comunicação aberta e o reconhecimento dos colaboradores apresentam níveis mais altos de engajamento e satisfação, enquanto ambientes com liderança autoritária e comunicação falha tendem a enfrentar maior rotatividade e conflitos internos. Conclui-se que investir em liderança participativa e comunicação eficaz é essencial para manter um clima organizacional saudável e para fortalecer a relação entre empresa e colaborador.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Recursos Humanos. Comunicação. Liderança. Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT: This paper addresses Conflict Management in the Workplace and its direct relationship with employee retention and job satisfaction in companies located in Fernandópolis. The study originated from the observation that conflicts are inevitable in most professional environments, but the way they are managed can determine the success or failure of relationships within organizations. The main goal of this research was to understand how proper conflict management can contribute to a more productive, harmonious, and motivating work environment, favoring people's development and talent retention. To achieve this goal, a bibliographical research was carried out based on authors such as Chiavenato, Gil, and Robbins, along with field

research involving two companies in Fernandópolis: one public and one private. Data were collected through interviews with employees and leaders, allowing a comparison between different organizational realities and management styles. The results showed that companies that value dialogue, open communication, and employee recognition present higher levels of engagement and satisfaction, while those with authoritarian leadership and poor communication tend to face higher turnover rates and internal conflicts. It is concluded that investing in participative leadership and effective communication is essential to maintain a healthy organizational climate and to strengthen the relationship between company and employee.

Keywords: Conflict Management. Human Resources. Communication. Leadership. Job Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas enfrentam um ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico e desafiador, no qual as relações interpessoais têm papel fundamental para o sucesso organizacional. Dentro desse contexto, a gestão de conflitos tornou-se um dos principais fatores que influenciam o clima organizacional, a produtividade e a permanência dos colaboradores nas instituições. Saber lidar com divergências e opiniões diferentes é uma habilidade essencial para líderes e equipes que desejam manter um ambiente equilibrado e colaborativo.

Segundo Chiavenato (2014), as pessoas são o principal recurso de uma empresa, e o modo como são tratadas reflete diretamente nos resultados obtidos. Quando os conflitos são administrados de maneira inadequada, podem gerar insatisfação, queda de desempenho e aumento da rotatividade. Por outro lado, quando são conduzidos de forma positiva e estratégica, tornam-se oportunidades de crescimento, aprendizado e melhoria nas relações profissionais.

A gestão de conflitos envolve o conjunto de ações, atitudes e estratégias utilizadas pelas empresas para resolver ou amenizar divergências no ambiente de trabalho. Ela está diretamente ligada à liderança, comunicação e motivação, pois depende de como os gestores e as equipes se relacionam no dia a dia. Além disso, uma boa gestão de pessoas permite que as diferenças sejam discutidas com respeito e que as decisões sejam tomadas de forma justa e transparente.

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar a gestão de conflitos no ambiente de trabalho e sua influência na satisfação e retenção dos colaboradores. Para isso, foram estudadas duas empresas da cidade de Fernandópolis uma pública e uma privada, a fim de comparar as práticas de Recursos Humanos e os resultados obtidos em cada contexto.

A pesquisa se justifica pela importância do tema para a realidade atual das organizações, que cada vez mais precisam de líderes preparados e equipes engajadas para alcançar resultados sustentáveis. Com base nos dados levantados, pretende-se mostrar como a forma de lidar com os conflitos pode ser decisiva para manter a motivação dos profissionais e garantir o bom desempenho das empresas

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO

A administração pode ser definida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização, sejam eles humanos, materiais, financeiros ou tecnológicos, com o objetivo de alcançar resultados de forma eficiente e eficaz. Essa prática está presente em todos os tipos de instituições, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor, e é fundamental para garantir que as atividades sejam executadas de maneira ordenada e produtiva.

De acordo com Chiavenato (2004), a administração é uma atividade essencial para alcançar bons resultados por meio da cooperação entre as pessoas dentro das organizações. Dessa forma, o papel do administrador é coordenar esforços, tomar decisões e orientar as ações, sempre buscando o equilíbrio entre o uso racional dos recursos e o alcance dos objetivos propostos.

A administração também está diretamente ligada à capacidade de organizar o trabalho em equipe, estimular a comunicação e promover o engajamento dos colaboradores. Assim, ela não se limita apenas à execução de tarefas, mas envolve o planejamento estratégico, a liderança e o controle das atividades desenvolvidas.

Os principais objetivos da administração são:

- Eficiência: Realizar as atividades da melhor forma possível, evitando desperdícios e aproveitando os recursos disponíveis;
- Eficácia: Atingir as metas e resultados planejados pela organização;

- Integração e cooperação: Incentivar o trabalho em equipe e a harmonia entre os Colaboradores.
- Desenvolvimento organizacional e social: Contribuir para o crescimento sustentável da empresa e para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Portanto, a administração é indispensável no mundo atual, pois permite que as organizações se desenvolvam de maneira organizada, produtiva e responsável, garantindo resultados positivos tanto para a instituição quanto para a sociedade.

2.2. A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

A Administração, embora presente em práticas rudimentares desde a Antiguidade (como na coordenação de obras no Egito e na organização militar Romana), emerge como ciência no século XX, impulsionada pela Revolução Industrial. A Era Clássica é definida pela busca incessante da eficiência, desdobrando-se em duas vertentes: a Administração Científica de Frederick W. Taylor, focada na racionalização das tarefas e dos movimentos do operário; e a Teoria Clássica de Henri Fayol, que definiu as funções essenciais do administrador (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar) e estabeleceu os princípios gerais de gestão para a estrutura organizacional (Chiavenato, 2014).

Em reação ao mecanicismo clássico, a Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo) demonstrou que o fator social e psicológico do trabalhador é determinante para a produtividade, deslocando o foco da tarefa para as pessoas. Posteriormente, a Teoria de Sistemas introduziu a visão da organização como um conjunto aberto que interage com o ambiente, preparando o terreno para a Teoria da Contingência. Esta última, a abordagem mais moderna, postula que as práticas administrativas não são universais, mas dependem das variáveis e demandas específicas do ambiente externo e interno de cada organização, exigindo adaptabilidade contínua por parte do gestor (Bateman, Snell, 2018).

2.3. ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

A formação da administração no Brasil acompanhou as transformações econômicas e sociais do país, passando de uma economia colonial extrativista para

um processo de industrialização mais estruturado no século XX. Foi nesse contexto que a gestão empresarial ganhou força, inspirada nos modelos norte-americanos e europeus, consolidando-se como área acadêmica e prática profissional a partir da década de 1960. (Motta, 2006)

A partir da década de 1950, o Brasil, em meio a um processo de industrialização acelerada, percebeu a necessidade de importar modelos administrativos mais formais e científicos, notadamente os modelos norte-americanos. A criação das primeiras escolas de administração, com a forte influência da Fundação Getúlio Vargas, foi um marco decisivo. Nesse período, a gestão deixou de ser uma prática meramente intuitiva para se tornar uma profissão baseada em teorias e técnicas, consolidando a administração como um campo de estudo e atuação no país.

O processo de institucionalização da administração no Brasil, a partir do século XX, não pode ser compreendido apenas pela ótica da importação de modelos estrangeiros. Ele foi, na verdade, parte de um projeto de modernização do Estado e da economia, que visava a criação de uma sociedade organizada e produtiva. No entanto, essa racionalização administrativa, inspirada em padrões eurocêntricos, frequentemente se chocou com a realidade social brasileira, marcada por relações pessoais e estruturas menos formais. O desafio, ainda hoje, é conciliar a técnica com a nossa realidade social, construindo uma administração com identidade própria.

2.4. RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO

Hoje em dia, o setor de Recursos Humanos não é visto apenas como um espaço burocrático, responsável por registros e contratações. Ele passou a ter uma função estratégica dentro das empresas, ajudando a alinhar o desenvolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é essencial para conectar as competências individuais com as metas da empresa, contribuindo para aumentar a competitividade e estimular a inovação. Isso significa que, quando o RH aplica práticas voltadas para valorizar e orientar os funcionários, toda a organização se fortalece.

Para Marras (2017, p. 41), “A gestão de pessoas deve ser entendida como um conjunto integrado de práticas e políticas que visam potencializar o desempenho humano e, conseqüentemente, os resultados organizacionais”. Essa visão reforça que o setor não se limita a atividades operacionais, mas atua diretamente

para melhorar os resultados da empresa por meio do desenvolvimento dos colaboradores.

De acordo com Gil (2019, p. 58), “O setor de Recursos Humanos, ao alinhar competências individuais aos objetivos estratégicos da empresa, contribui diretamente para a inovação e para a criação de vantagem competitiva sustentável”. Ou seja, o RH moderno se tornou uma área essencial, responsável por apoiar o crescimento das organizações e garantir um ambiente de trabalho mais eficiente.

2.5. RECURSOS HUMANOS VS GESTÃO DE PESSOAS

Com o passar dos anos, o ambiente corporativo passou por intensas transformações impulsionadas pela globalização, pela inovação tecnológica e pelas mudanças nas relações de trabalho. Essas transformações exigiram das organizações uma nova forma de pensar e agir em relação às pessoas que nelas atuam. Nesse contexto, surge a distinção entre Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoas, dois conceitos que, embora relacionados, possuem abordagens e objetivos diferentes.

O modelo tradicional de Recursos Humanos tinha como foco principal as tarefas administrativas e operacionais, como recrutamento, seleção, folha de pagamento e controle de benefícios. As pessoas eram vistas como partes de um sistema produtivo, comparadas a recursos materiais ou financeiros, cujo valor estava ligado à sua capacidade de executar funções e gerar resultados. Essa visão reducionista acabou limitando o potencial humano dentro das empresas.

Em contrapartida, a Gestão de Pessoas representa uma evolução conceitual e prática, que reconhece o colaborador como o principal ativo da organização. Essa nova perspectiva valoriza o desenvolvimento pessoal e profissional, o trabalho em equipe, a comunicação eficaz e o bem-estar organizacional. Além disso, busca alinhar os objetivos individuais aos objetivos estratégicos da empresa, criando um ambiente mais colaborativo, inovador e produtivo.

Durante muito tempo, as pessoas foram tratadas como meros recursos das organizações — algo a ser controlado, administrado e substituído quando necessário. No entanto, à medida que as empresas perceberam que são as pessoas que geram inovação, qualidade e competitividade, surgiu a necessidade de uma nova abordagem. A Gestão de Pessoas propõe uma mudança de

paradigma, ao enxergar o ser humano como parceiro, e não apenas como um meio para alcançar resultados. (Chiavenato, 2014, p. 23).

2.6. DEFINIÇÃO DE TURNOVER

O *Turnover* é um termo que se refere à rotatividade de funcionários dentro de uma organização, representado o número de colaboradores que deixam a empresa e os que são contratados para ocupar as vagas deixadas. Esse indicador pode ser analisado de maneira geral ou por áreas específicas, sendo utilizado para medir a eficiência da gestão de recursos humanos e os impactos dessa rotatividade no desempenho organizacional. (Chiavenato, 2004)

Segundo Bergamini (1997, p. 112), “a satisfação no trabalho está ligada à percepção que o indivíduo tem sobre a valorização de seu esforço e da contribuição que oferece à organização”.

Luz (2003, p. 54) complementa que “a satisfação no trabalho resulta da combinação entre condições adequadas de ambiente, reconhecimento e oportunidade de desenvolvimento profissional”.

2.6.1. Satisfação dos colaboradores

Segundo Robbins (2005, p. 85), “a satisfação no trabalho é definida como um sentimento positivo em relação ao trabalho, resultante de uma avaliação de suas características. ” Isso mostra que a satisfação não depende apenas de recompensas financeiras, mas também envolve aspectos emocionais, sociais e culturais, que influenciam como o trabalhador percebe e se relaciona com o ambiente de trabalho.

2.6.2. Líderes mundiais

Os grandes líderes mundiais não se destacaram apenas pelo poder político ou econômico que exerceram, mas principalmente pela capacidade de influenciar pessoas, inspirar confiança e mobilizar recursos em prol de objetivos coletivos. A liderança, nesse sentido, ultrapassa fronteiras e se consolida como

elemento essencial para a construção de sociedades e organizações eficazes. (Robbins, 2005, p. 258)

2.7. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

A comunicação é um dos pilares fundamentais na gestão de pessoas, sendo essencial para o desenvolvimento organizacional e para o bom relacionamento entre líderes e colaboradores. A forma como as informações são transmitidas e recebidas dentro de uma empresa influencia diretamente o clima organizacional, a motivação e a produtividade das equipes. Uma comunicação eficiente permite que os objetivos organizacionais sejam claramente compreendidos, evitando ruídos, conflitos e retrabalhos.

Na gestão de pessoas, o gestor precisa adotar uma postura comunicativa aberta e transparente, promovendo um ambiente onde os colaboradores se sintam à vontade para expressar suas ideias, dúvidas e sugestões. A escuta ativa é uma habilidade essencial nesse processo, pois demonstra respeito e valorização do capital humano, o que contribui para o engajamento e comprometimento dos profissionais.

Além disso, a comunicação é um instrumento estratégico de liderança. Um líder que se comunica de forma clara e assertiva é capaz de inspirar, orientar e alinhar sua equipe em torno das metas organizacionais. Como afirma Chiavenato (2014), “a comunicação é o elo que une as pessoas e permite a coordenação de suas ações para alcançar os objetivos da organização”. Dessa forma, a comunicação eficaz se torna uma ferramenta de integração, permitindo que todos os setores trabalhem de forma coesa e colaborativa.

Outro ponto importante é o papel da comunicação na resolução de conflitos. Em qualquer ambiente de trabalho, divergências são inevitáveis, mas podem ser administradas de maneira construtiva quando há diálogo e empatia. Segundo Robbins (2016, p. 246), “a comunicação é o meio pelo qual as pessoas podem compartilhar informações e sentimentos, sendo essencial para o entendimento mútuo e para a cooperação dentro das organizações”. Assim, a habilidade comunicacional contribui para a manutenção de relacionamentos saudáveis e para a construção de um ambiente organizacional equilibrado.

Portanto, a comunicação eficaz é um diferencial competitivo dentro da gestão de pessoas, pois promove integração, comprometimento e produtividade. Investir em práticas comunicativas claras, éticas e assertivas é essencial para o sucesso de qualquer organização moderna, que busca alinhar o desenvolvimento humano aos objetivos corporativos.

2.8. A LIDERANÇA

Segundo Robbins e Judge (2014, p. 170): “Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. É a habilidade de motivar e inspirar os outros a se empenharem coletivamente para atingir um objetivo comum”

A liderança não se limita apenas a profissionais da área de gestão, podendo ser executada em diferentes contextos ao longo da vida pessoal ou profissional. Um líder tem a capacidade de influenciar e motivar sua equipe, inspirando atitudes e mentalidades positivas que contribuem para o desempenho e o ambiente de trabalho. No meio profissional, uma boa liderança é essencial para organizar e guiar as tarefas de cada funcionário, o que reflete no alcance dos objetivos da empresa, aumentando a produtividade e o reconhecimento. Características de um bom líder incluem ser motivador, empático, paciente, autocrítico, respeitoso e capaz de orientar e criticar de forma construtiva, reconhecendo as qualidades individuais e coletivas da equipe.

Davis e Newstrom (1998, p.150) diz que: “Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem. Entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos”.

2.9. TIPOS DE LIDERANÇA

O líder transacional motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

(...) O líder transformacional é aquele que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre os seus liderados. Estes líderes prestam atenção às preocupações e às

necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. (Robbins, 2002, p. 285)

Existem diferentes tipos de liderança:

- **Líderes autocráticos:** tomam decisões sozinhos, sem consultar os funcionários. Embora essa abordagem permita decisões rápidas, pode prejudicar a confiança e o clima organizacional.
- **Líderes participativos:** descentralizam a autoridade e buscam consensos com a equipe, o que promove um ambiente mais colaborativo e alinhado aos objetivos da empresa, desde que as regras permitam.
- **Líderes positivos:** focam na motivação, mantendo a equipe engajada e alinhada com os objetivos.
- **Líderes negativos:** utilizam autoridade de maneira severa, aplicando punições e coações para alcançar os objetivos, o que pode gerar conflitos e desmotivação entre os colaboradores.

Essas diferentes abordagens refletem a importância de uma liderança equilibrada e respeitosa, que promove tanto o desenvolvimento da equipe quanto o sucesso organizacional.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo foi de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritivo. O estudo buscou compreender de que forma a gestão de conflitos interfere na satisfação e retenção dos colaboradores, comparando práticas adotadas por uma empresa pública e uma empresa privada do município de Fernandópolis/SP.

Para embasar a pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com base em autores consagrados da área de Administração e Gestão de Pessoas, como Chiavenato (2014), Marras (2017), Gil (2019), Robbins (2016) e Luz (2003). Esses estudos permitiram compreender os conceitos fundamentais sobre administração, comunicação, liderança, motivação e gestão de conflitos, servindo de base para a análise prática.

Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo, envolvendo entrevistas e levantamentos de informações junto aos setores de Recursos Humanos das duas organizações analisadas. A escolha das empresas se deu por conveniência, considerando a disponibilidade de acesso e a relevância social e econômica que ambas possuem na cidade.

A empresa pública analisada atua na área da saúde, sendo uma organização social de médio porte, responsável por atendimentos hospitalares vinculados ao Sistema Único de Saúde (SUS). Já a empresa privada pertence ao setor varejista e conta com estrutura administrativa consolidada e programas de desenvolvimento de colaboradores.

Os dados foram coletados de forma qualitativa e interpretativa, buscando compreender as práticas de comunicação, liderança e resolução de conflitos adotadas pelas empresas. A partir das informações obtidas, foi elaborado um comparativo entre as duas realidades, observando como a cultura organizacional e o estilo de liderança interferem na satisfação e permanência dos funcionários.

Por fim, os resultados foram analisados à luz da fundamentação teórica, permitindo identificar semelhanças e diferenças entre os modelos de gestão e sugerir melhorias nas práticas de administração de pessoas, especialmente no que se refere à prevenção e mediação de conflitos.

4. DESENVOLVIMENTO

A pesquisa de campo foi realizada em duas instituições localizadas em Fernandópolis/SP: uma empresa pública (Empresa X) e uma empresa privada (Empresa Y). O objetivo foi identificar as semelhanças e diferenças entre ambas no que se refere à gestão de conflitos, satisfação e retenção de colaboradores, bem como analisar as práticas adotadas pelo setor de Recursos Humanos em cada uma delas.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A Empresa Pública X atua na área da saúde, sendo uma organização social sem fins lucrativos, responsável por atendimentos hospitalares vinculados ao Sistema Único de Saúde (SUS). Possui mais de 600 colaboradores distribuídos em 57 departamentos, abrangendo diferentes áreas técnicas, administrativas e

assistenciais. Seu setor de Recursos Humanos é interno e responsável por todos os processos de recrutamento, seleção, treinamento, folha de pagamento e valorização profissional. O principal desafio identificado foi a retenção de talentos, devido à alta demanda de trabalho e à competitividade do mercado regional.

Já a Empresa Privada Y pertence ao ramo varejista e conta com cerca de 280 colaboradores. Possui estrutura administrativa consolidada, com departamentos bem definidos, como financeiro, contábil, marketing, tecnologia e RH. Seu diferencial está no investimento constante em capacitação, treinamentos e programas de reconhecimento interno, o que fortalece o engajamento dos funcionários. O principal desafio apontado pela empresa é a manutenção do clima organizacional após períodos de reestruturação e mudanças internas.

4.2. COMPARATIVO ENTRE AS EMPRESAS

Durante a realização do nosso trabalho, pudemos perceber diferenças bem claras entre a Empresa Pública “X” e a Empresa Privada “Y”, principalmente na forma como cada uma administra seus colaboradores e lida com os conflitos dentro do ambiente de trabalho. Apesar de ambas terem um setor de Recursos Humanos estruturado, a forma de agir e de se relacionar com os funcionários é bem diferente, o que acaba influenciando diretamente na satisfação, na motivação e na permanência das pessoas nas empresas.

Na Empresa Pública “X”, o RH é responsável por várias atividades importantes, como contratações, folha de pagamento, treinamentos e valorização dos colaboradores. Porém, observamos que o setor ainda tem um foco mais administrativo e burocrático, o que faz com que muitas questões humanas acabem ficando em segundo plano. Os conflitos que acontecem entre os funcionários normalmente são resolvidos pelos próprios chefes de setor ou pelo RH, mas não existe um método específico ou um acompanhamento contínuo dessas situações. Com isso, alguns problemas acabam se repetindo, o que pode gerar desmotivação e até a saída de bons profissionais.

Também foi possível perceber que o ambiente de trabalho da empresa pública é mais exigente e cheio de pressão, já que se trata de um hospital que funciona 24 horas. Isso faz com que os colaboradores fiquem mais cansados e estressados, o que aumenta as chances de desentendimentos entre eles. Mesmo assim, é importante

destacar que a empresa busca promover melhorias, como os treinamentos do Núcleo de Educação Permanente (NEPH), que ajudam a qualificar os profissionais e criar momentos de integração.

Já na Empresa Privada “Y”, a situação é um pouco diferente. O setor de Recursos Humanos tem uma atuação mais próxima e participativa com os funcionários, buscando entender melhor as necessidades de cada um. A empresa oferece treinamentos constantes, faz reuniões com frequência e incentiva o diálogo entre os setores. Além disso, os líderes são mais acessíveis e costumam ouvir os colaboradores antes de tomar decisões. Essa forma de conduzir o trabalho faz com que o ambiente seja mais leve e os funcionários se sintam mais valorizados.

Na empresa privada, percebemos também que há uma preocupação maior com o bem-estar das pessoas. O reconhecimento do esforço e o incentivo ao crescimento profissional fazem parte da rotina. Quando surgem conflitos, eles são resolvidos de forma mais rápida, geralmente com conversa e compreensão das duas partes. Isso ajuda a evitar que os problemas se tornem maiores e fortalece o espírito de equipe.

De modo geral, percebemos que a principal diferença entre as duas empresas está na forma de comunicação e liderança. Na empresa pública, a comunicação é mais fechada e as decisões costumam vir de cima para baixo, enquanto na empresa privada há mais diálogo e participação dos colaboradores. Essa diferença influencia bastante na satisfação e na retenção dos funcionários. Onde há mais abertura para conversar, os conflitos são resolvidos com mais facilidade e o clima organizacional se torna mais positivo.

Podemos concluir que a gestão de conflitos está diretamente ligada à maneira como os líderes se comunicam e se relacionam com suas equipes. Quando a empresa valoriza o diálogo e o respeito, o ambiente se torna mais produtivo e as pessoas se sentem motivadas a continuar. Essa é uma das principais lições que tiramos dessa comparação: ouvir, reconhecer e dialogar são atitudes simples, mas que fazem toda a diferença na gestão de pessoas e no sucesso das organizações.

4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise comparativa evidencia que a gestão de conflitos influencia diretamente a satisfação e a permanência dos colaboradores. A Empresa Privada “Y”

demonstra maior eficácia em reter talentos por adotar práticas voltadas ao diálogo, ao reconhecimento e à valorização profissional. Já a Empresa Pública “X” enfrenta maior rotatividade, reflexo de uma estrutura hierárquica mais rígida e de desafios ligados à sobrecarga de trabalho.

Observa-se também que o clima organizacional positivo e a comunicação transparente são fatores determinantes para a satisfação dos colaboradores. Além disso, a atuação dos líderes mostrou-se essencial: quando o gestor age com empatia e media conflitos de forma justa, o nível de engajamento aumenta significativamente. Portanto, a qualidade da liderança e a cultura de diálogo interno são os principais diferenciais entre os dois modelos de gestão analisados.

- **EMPRESA PÚBLICA “X” – Levantamento de dados do R.H.**

1. Como surgiu a ideia de fundar a empresa pública X de Fernandópolis, quem foram os fundadores, em que data ocorreu a inauguração oficial e como a instituição evoluiu ao longo dos anos, com destaque para principais mudanças, ampliações e marcos importantes?

Resposta: Seguindo os ideais das Misericórdias, no verão de 1948, mais precisamente no dia 1º de fevereiro, apenas nove anos após a fundação da cidade de Cidade Alfa, um grupo formado por cerca de 110 homens ilustres se reuniram e decidiram pela fundação da Irmandade da Empresa Pública-X.

Com o envolvimento de todos, movimentos pelo sentimento de solidariedades, os Irmãos foram a campo, para angariar donativos para a construção do Hospital Empresa Pública-X, recebendo o pontapé inicial em 1952 com a doação de um terreno no antigo Bairro da Estação, pelo Sr. Afonso Cáfaró, sendo tal local considerado estratégico para as instalações hospitalares. No dia 22 de junho do mesmo ano, com a presença da Irmandade, da comunidade e do então Bispo da Diocese de Região XV, Dom Carlos Mendes, foi lançada a pedra fundamental da construção, cuja obra final foi inaugurada em 28 de fevereiro de 1956.

A Empresa Pública-X é uma associação civil privada, sem fins lucrativos, classificada como Organização Social de Saúde (OSS), reconhecida como de utilidade pública municipal, estadual e federal, credenciada a prestar atendimento ao Sistema Único de Saúde (SUS), mantenedora de um complexo hospital de médio porte, que presta atendimento nos níveis secundário e terciário ao Sistema Único de

Saúde (SUS), planos de saúde e particulares, com área física construída de 14.758,31 m² em um terreno de 31.198,64 m², integrando a área de abrangência do Departamento Regional de Saúde de Região XV/SP (DRS-XV).

ABRANGÊNCIA

A Empresa Pública-X tem abrangência direta à microrregião administrativa, formada por Cidade Alfa e mais 12 municípios (Estrela d'Oeste, Guarani d'Oeste, Indaporã, Macedônia, Meridiano, Mira Estrela, Ouroeste, Pedranópolis, Populina, São João das Duas Pontes, São João de Iracema e Turmalina), totalizando 117.688 habitantes, conforme Portaria nº PR-254, de 25/08/2020, publicada no DOU nº 165, Seção I, página 71, de 27/08/2020.

A Empresa Pública-X também é referência, via Central de Regulação de Ofertas de Serviços de Saúde (CROSS), para as microrregiões de Jales e Santa Fé do Sul, prestando atendimento de alta complexidade em Ortopedia e Traumatologia e Terapia Renal Substitutiva.

2. Além da unidade atual em Fernandópolis, existem outras unidades do grupo?

Resposta: Não.

3. Qual o endereço completo da unidade de Cidade Alfa?

Resposta: Av. Afonso Silva, 2630 - Jardim Santista, Cidade Alfa - SP, 15601-012, Brasil.

4. Quantos funcionários a empresa possui atualmente?

Resposta: Total de colaboradores 604, sendo 536 ativos e 68 afastados.

5. Existe uma divisão de funcionários por setores (ex.: atendimento, administrativo, logística etc.)?

Resposta: Sim.

6. Quantos departamentos internos existem hoje?

Resposta: 57 departamentos.

7. Quais são eles (ex.: Administrativo, Comercial, Financeiro, Operacional, Marketing, RH etc.)?

Resposta: 01-BERÇÁRIO

01-CENTRAL DE MATERIAL E ESTER.
01-CENTRO CIRÚRGICO
01-CENTRO OBSTÉTRICO
01-ENDOSCOPIA
01-ENFERMAGEM
01-LABORATÓRIO
01-NEFROLOGIA
01-ORTOPEDIA
01-PRONTO ATENDIMENTO - CONVÊNIO
01-PRONTO SOCORRO - SUS
01-RADIOLOGIA
01-U.T.I.
01-UNIDADE III
01-UNIDADE IV
01-UNIDADE V
01-UNIDADE VI
03-ALMOXARIFADO
02-ALTA RESPONSÁVEL
02-CONTROLE DE ACESSO
02-COSTURA
02-FARMÁCIA CENTRAL
02-FONOAUDIOLOGIA
02-FISIOTERAPIA
02-HIGIENE E LIMPEZA
02-HOTELARIA
02-LAVANDERIA
02-MANUTENÇÃO
02-NHE
02-PSICOLOGIA HOSPITALAR
02-RECEPÇÃO
02-RESÍDUOS HOSPITALARES
02-SCIRAS
02-SERVIÇO SOCIAL
02-SND - NUTRIÇÃO
02-TERAPIA OCUPACIONAL
03-ADMINISTRAÇÃO
03-ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

03-AUDITORIA DE ENFERMAGEM
03-CAPTAÇÃO DE RECURSOS
03-CENTRAL DE ESTÁGIOS
03-COMPLIANCE E RISCO
03-CONTROLADORIA
03-DEPARTAMENTO JURÍDICO
03-FATURAMENTO
03-GERÊNCIA MÉDICA
03-NEPH
03-NIR
03-NÚCLEO DE RECURSOS HUMANOS
03-ORÇAMENTOS
03-OUVIDORIA
03-QUALIDADE E ACREDITAÇÃO
03-RECANTO INFANTIL - CRECHE
03-SESMT
03-SPP - SERVIÇO DE PRONTUÁRIO
03-SUPRIMENTOS
03-T.I – TECNOLOGIA.

8. Quais setores/processos a empresa opta por terceirizar (ex.: limpeza, segurança, TI, contabilidade)?

Resposta: Médicos, 6 fisioterapeutas, 1 biomédico, 1 técnico da informação, advogados, 1 diretor operacional e 1 nutricionista.

9. Existe algum departamento que funciona totalmente de forma terceirizada?

Resposta: Setor jurídico.

10. Como funciona o RH da empresa?

Resposta: O RH da empresa é composto por cinco integrantes, sendo eles: gerente de recursos humanos, analista de recursos humanos, assistente de recursos humanos, auxiliar de recursos humanos e auxiliar de departamento pessoal. Todo o processo de contratação é realizado pelo setor, desde a elaboração dos editais constando as vagas disponíveis até os processos admissionais. Folha de pagamento, atividades de departamento pessoal, ações de valorização ao colaborador também são responsabilidades do recursos humanos.

11. O RH é interno ou terceirizado?

Resposta: Interno

12. Quais são os principais processos conduzidos pelo RH (ex.: recrutamento, seleção, treinamento, folha de pagamento, benefícios)?

Resposta: Recrutamento e seleção, integração, ações de valorização ao colaborador em conjunto com o núcleo de educação permanente (NEPH) e o grupo de trabalho de humanização (GTH), folha de pagamento, entre outros.

13. A empresa oferece algum programa de desenvolvimento ou capacitação para os colaboradores?

Resposta: O (NEPH) núcleo de educação permanente, é responsável pela organização e aplicação dos treinamentos, em conjunto com a liderança em observância da necessidade dos colaboradores. Existem projetos como o Aulas Livres, onde toda quarta-feira é proporcionado um treinamento diferente aberto aos colaboradores, voltado à equipe de enfermagem.

14. Há algum canal de comunicação direta do RH com os funcionários (ex.: ouvidoria, reuniões periódicas)?

Resposta: Existem os grupos informativos do whatsapp, bem como o atendimento feito por esta mesma via. Reuniões geralmente são realizadas quando necessário com um pequeno grupo de pessoas, visto que devido ao número de funcionários e atividades desenvolvidas pela empresa fica inviável reunir todos os colaboradores de uma só vez.

15. Existem planos de expansão, novos serviços ou projetos em andamento?

Resposta: Sim.

16. Quais os maiores desafios atuais da empresa em relação à gestão de pessoas?

Resposta: Atualmente, a empresa enfrenta desafios significativos no âmbito da gestão de pessoas, especialmente no que se refere à retenção de talentos e à manutenção do engajamento das equipes. A competitividade do mercado, aliada ao ambiente de trabalho dinâmico e de alta demanda, torna mais difícil assegurar a

permanência de profissionais qualificados, o que impacta diretamente a continuidade dos serviços e eleva custos com reposição e treinamento. Além disso, o absenteísmo e o controle de jornada permanecem como pontos de atenção, uma vez que a falta de regularidade na presença das equipes compromete o planejamento e a qualidade do atendimento.

- **EMPRESA PRIVADA “Y” – Levantamento de dados do R.H.**

1. Como surgiu a ideia de fundar a empresa pública X de Fernandópolis, quem foram os fundadores, em que data ocorreu a inauguração oficial e como a instituição evoluiu ao longo dos anos, com destaque para principais mudanças, ampliações e marcos importantes?

Resposta: A ideia de fundar a empresa privada Y de Fernandópolis surgiu após o falecimento do tio, com o objetivo de dar continuidade ao negócio da família e preservar o legado construído ao longo dos anos.

A inauguração oficial ocorreu há aproximadamente 44 anos, no mês de setembro, marcando o início de uma trajetória sólida e comprometida com a qualidade, o crescimento contínuo e o fortalecimento da marca no mercado.

Os fundadores foram os avós da atual geração que administra a empresa. Com muito esforço e dedicação, eles deram início ao negócio, estabelecendo as bases que permitiram seu desenvolvimento e consolidação ao longo do tempo.

Ao longo dos anos, a empresa privada Y passou por diversas mudanças e ampliações, consolidando-se no setor e expandindo suas operações. A empresa saiu da periferia e se estabeleceu no centro, modernizando sua estrutura e ampliando sua área de atuação. Entre os principais marcos, destacam-se o crescimento do grupo, a criação de novos departamentos e o investimento constante em inovação e qualificação dos colaboradores, o que garantiu à empresa uma posição de destaque e reconhecimento na região.

2. Além da unidade atual em Fernandópolis, existem outras unidades do grupo?

Resposta: Sim

3. Qual o endereço completo da unidade em Fernandópolis?

Resposta: Av. dos Arnaldos, 2301 - Jardim Res. Por do Sol, Fernandópolis - SP, 15600-000.

4. Quantos funcionários a empresa possui atualmente?

Resposta: O grupo possui aproximadamente 280 colaboradores.

5. Existe uma divisão por setores (Ex: comercial, administrativo, logística etc.)?

Resposta: Sim, os colaboradores estão distribuídos entre os setores administrativo, financeiro e contábil, recursos humanos e departamento pessoal, controladoria, marketing, tecnologia da informação (TI), comercial (compras e CDP), segurança (segurança e vigilância), operação Linha Branca: Padaria e Frios

Linha Azul: Reposição e Limpeza

Linha Verde: FLV (Frutas, Legumes e Verduras) Feirinha

6. Quantos departamentos internos existem hoje?

Resposta: Existem cerca de 13 departamentos.

7. Quais são eles (ex.: Administrativo, Comercial, Financeiro, Operacional, Marketing, RH etc.)?

Resposta: Administrativo, Financeiro, Contábil, Comercial, Recursos Humanos, Departamento Pessoal, Controladoria, Marketing, Tecnologia da Informação, Segurança, Operações e Produção.

8. Quais setores/processos a empresa opta por terceirizar (ex.: limpeza, segurança, TI, contabilidade)?

Resposta: São terceirizados os serviços de segurança patrimonial, limpeza e parte da infraestrutura de TI.

9. Existe algum departamento que funciona totalmente de forma terceirizada?

Resposta: Não. Apenas alguns serviços são terceirizados, mas os departamentos continuam sob gestão interna.

10. Como funciona o RH da empresa?

Resposta: O setor de Recursos Humanos é responsável por todo o ciclo de gestão de pessoas, desde o recrutamento e seleção até a admissão, folha de pagamento, controle de ponto, gestão de uniformes e EPI's, treinamentos, integração e plano de carreira. O RH também promove ações de engajamento e valorização dos colaboradores.

11. O RH é interno ou terceirizado?

Resposta: O RH é totalmente interno, composto por equipe própria.

12. Quais são os principais processos conduzidos pelo RH (ex.: recrutamento, seleção, treinamento, folha de pagamento, benefícios)?

Resposta: Os principais processos são: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, folha de pagamento, benefícios, integração, plano de carreira e ações de bem-estar e reconhecimento.

13. A empresa oferece algum programa de desenvolvimento ou capacitação para os colaboradores?

Resposta: Sim. O Pessotto promove treinamentos periódicos (incluindo NRs obrigatórias, primeiros socorros, liderança e felicidade corporativa) e mantém programas voltados ao crescimento profissional e plano de carreira.

14. Há algum canal de comunicação direta do RH com os funcionários (ex.: ouvidoria, reuniões periódicas)?

Resposta: Sim. O RH se comunica por meio de reuniões, grupos de WhatsApp e murais informativos internos. Essa comunicação visa aproximar o setor dos colaboradores e facilitar o atendimento de demandas.

15. Existem planos de expansão, novos serviços ou projetos em andamento?

Resposta: Sim

16. Quais os maiores desafios atuais da empresa em relação à gestão de pessoas?

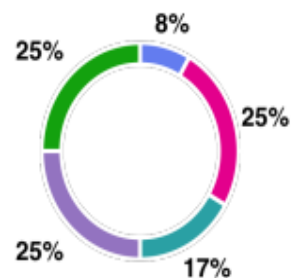
Resposta: Os maiores desafios atuais da empresa em relação à gestão de pessoas estão ligados principalmente à necessidade de reestruturação e à superação de dificuldades emocionais vividas pela equipe. Após enfrentar prejuízos e mudanças significativas nas lojas, a empresa passou por um processo de reorganização que afetou o ambiente de trabalho e a motivação dos colaboradores. A entrevistada destacou que esse período foi muito difícil, pois exigiu recuperar a energia e o equilíbrio emocional dos funcionários para que pudessem retomar o foco e o bom desempenho. Assim, os desafios atuais envolvem manter a equipe engajada, adaptar-se às transformações internas e garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo, mesmo após os impactos das mudanças recentes.

Foi aplicado, em paralelo ao questionário das empresas, uma pesquisa com os colaboradores das empresas X e Y, visando analisar a liderança, mediação de conflitos e satisfação dos funcionários em relação a empresa.

- **COLABORADORES DA EMPRESA PÚBLICA “X”**

1. Dados Gerais (não é necessário sua identificação) :

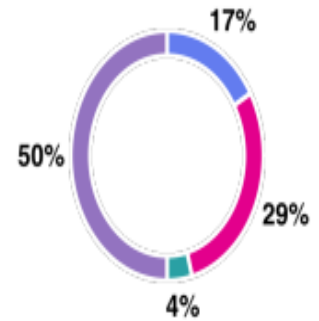
● Até 20 anos	2
● 21-30	6
● 31-40	4
● 41-50	6
● Acima de 50	6



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

2. Tempo na empresa

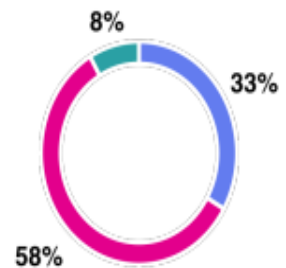
Menos de 1 ano	4
1-3 anos	7
4-6 anos	1
+6 anos	12



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

3. Como você avalia o ambiente de trabalho na empresa?

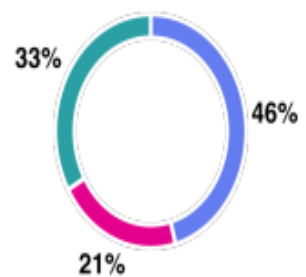
Muito bom	8
Bom	14
Regular	2
Ruim	0
Muito ruim	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

4. Você sente que existe cooperação entre os colegas?

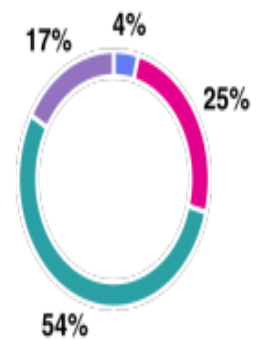
Sempre	11
Frequentemente	5
Às vezes	8
Raramente	0
Nunca	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

5. Com que frequência você percebe conflitos entre colegas ou setores?

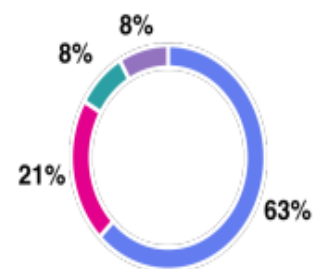
Nunca	1
Raramente	6
Às vezes	13
Frequentemente	4
Sempre	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

6. Quando ocorre um conflito, a empresa/liderança busca resolver de forma justa e rápida?

Sempre	15
Frequentemente	5
Às vezes	2
Raramente	2
Nunca	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

7. Como você avalia a postura do seu superior imediato na mediação de conflitos?

[Mais detalhes](#)

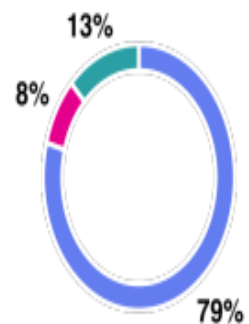
Excelente	14
Boa	5
Regular	3
Ruim	1
Péssimo	1



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

8. Você sente que sua liderança é aberta ao diálogo?

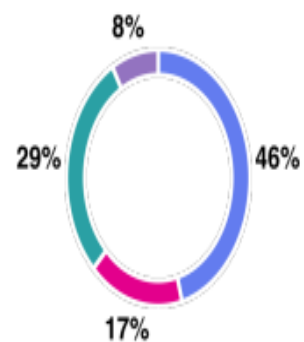
● Sempre	19
● Frequentemente	2
● Às vezes	3
● Raramente	0
● Nunca	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

9. Você se sente valorizado(a) pela empresa?

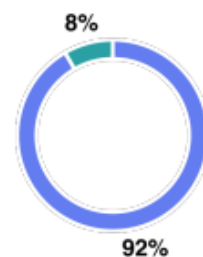
● Sempre	11
● Frequentemente	4
● Às vezes	7
● Raramente	2
● Nunca	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

10. Pretende permanecer na empresa nos próximos anos?

● Sim	22
● Talvez	0
● Não	2



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

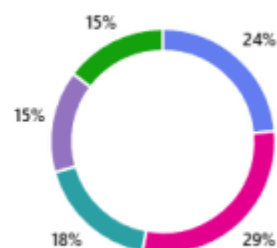


Fonte: (Do próprio autor, 2025).

• COLABORADORES DA EMPRESA PRIVADA “Y”

1. Dados Gerais (não é necessário sua identificação) : (0 ponto)

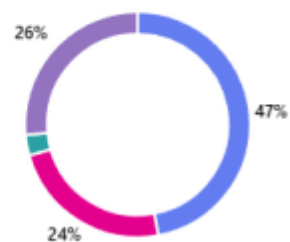
Até 20 anos	8
21-30	10
31-40	6
41-50	5
Acima de 50	5



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

2. Tempo na empresa (0 ponto)

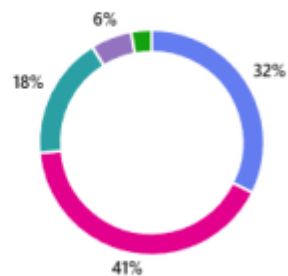
Menos de 1 ano	16
1-3 anos	8
4-6 anos	1
+6 anos	9



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

3. Como você avalia o ambiente de trabalho na empresa? (0 ponto)

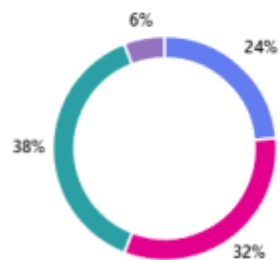
Muito bom	11
Bom	14
Regular	6
Ruim	2
Muito ruim	1



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

4. Você sente que existe cooperação entre os colegas? (0 ponto)

Sempre	8
Frequentemente	11
Às vezes	13
Raramente	2
Nunca	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

5. Com que frequência você percebe conflitos entre colegas ou setores? (0 ponto)



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

6. Quando ocorre um conflito, a empresa/liderança busca resolver de forma justa e rápida? (0 ponto)



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

7. Como você avalia a postura do seu superior imediato na mediação de conflitos? (0 ponto)



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

8. Você sente que sua liderança é aberta ao diálogo? (0 ponto)



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

9. Você se sente valorizado(a) pela empresa? (0 ponto)



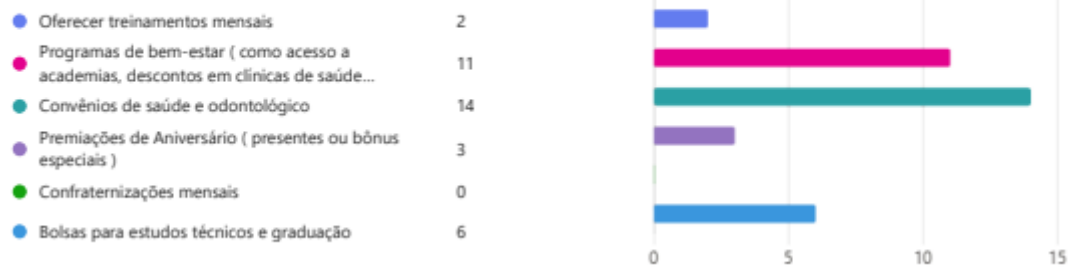
Fonte: (Do próprio autor, 2025).

10. Pretende permanecer na empresa nos próximos anos? (0 ponto)



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

11. O que a empresa poderia melhorar para aumentar sua satisfação? (0 ponto)

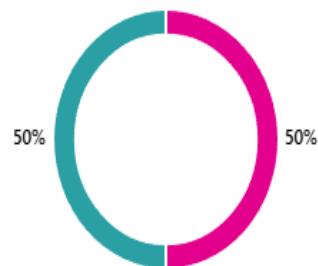


Fonte: (Do próprio autor, 2025).

• LÍDERES DA EMPRESA PÚBLICA “X”

1. Dados Gerais (não é necessário se identificar):
ade:

Até 20 anos	0
21-30	1
31-40	1
41-50	0
Acima de 50 anos	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

2. Tempo na empresa

Menos de 1 ano	0
1-3anos	1
4-6 anos	1
Mais de 6 anos	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

3. Em sua percepção, qual é o nível de cooperação entre os membros da sua equipe?



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

4. Com que frequência você identifica conflitos entre colegas ou entre setores



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

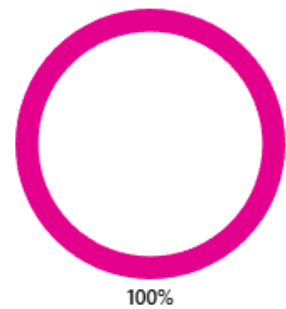
5. quando há conflitos, você acredita que a empresa/liderança atua para resolvê-los de forma justa e rápida?



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

6. Como você avalia sua própria postura na mediação de conflitos dentro da equipe?

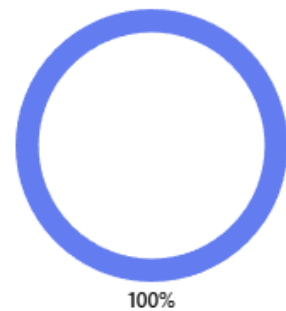
● Excelente	0
● Boa	2
● Regular	0
● Ruim	0
● Péssima	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

7. Em sua visão, sua equipe se sente à vontade para dialogar com você sobre problemas e sugestões?

● Sempre	2
● Frequentemente	0
● Às vezes	0
● Raramente	0
● Nunca	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

8. Você acredita que seus colaboradores se sentem valorizados pela empresa

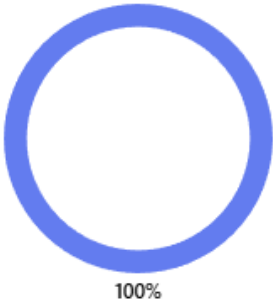
● Sempre	2
● Frequentemente	0
● Às vezes	0
● Raramente	0
● Nunca	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

9. Você percebe que a maioria dos funcionários tem intenção de permanecer na empresa nos próximos anos?

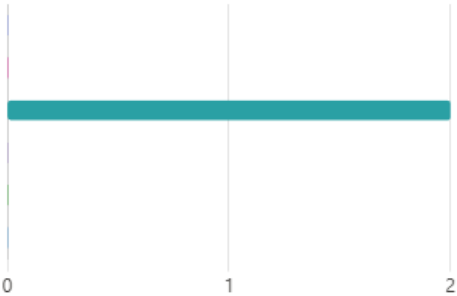
● Sim	2
● Talvez	0
● Não	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

10. Em sua opinião, quais ações poderiam aumentar a satisfação da equipe? (marque a que considerar relevante)

● Oferecer treinamentos mensais	0
● Programas de bem-estar (academia, saúde mental, etc.)	0
● Convênios de saúde e odontológico	2
● Premiações de aniversário (presentes ou bônus)	0
● Confraternizações mensais	0
● Bolsas para estudos técnicos e graduação	0

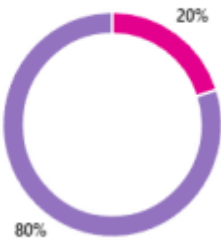


Fonte: (Do próprio autor, 2025).

LÍDERES DA EMPRESA PRIVADA “Y”

1. Dados Gerais Idade: (0 ponto)

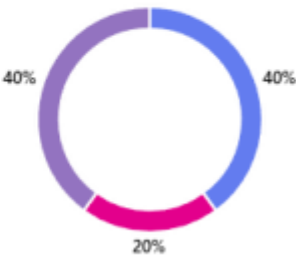
● Até 20 anos	0
● 21-30	1
● 31-40	0
● 41-50	4
● Acima de 50	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

2. Tempo de Empresa (0 ponto)

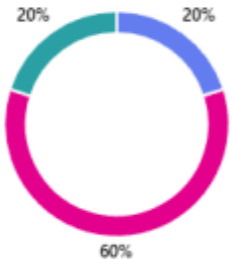
Menos de 1 ano	2
De 1- 3 anos	1
Opção 3	0
Mais de 6 anos	2
Outro	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

3. Em sua percepção, qual nível de cooperação entre os membros da sua equipe? (0 ponto)

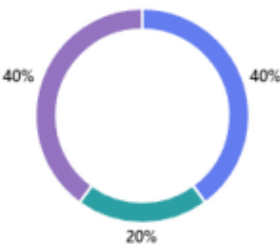
Sempre colaborativos	1
Frequentemente colaborativos	3
As vezes colaboram	1
Raramente colaboram	0
Nunca colaboram	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

4. Quando há conflitos, você acredita que a empresa/liderança, atua para resolvê-los de forma justa e rápida? (0 ponto)

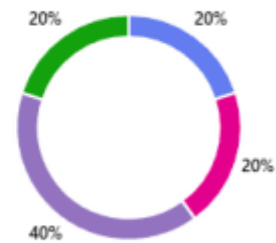
Sempre	2
Frequentemente	0
As vezes	1
Raramente	2
Nunca	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

5. Com que frequência você identifica conflitos entre colegas e setores? (0 ponto)

Nunca	1
Raramente	1
As vezes	0
Frequentemente	2
Sempre	1



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

6. Como você avalia sua própria postura na mediação de conflitos dentro da sua equipe? (0 ponto)

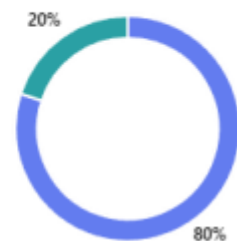
Excelente	2
Boa	3
Regular	0
Ruim	0
Péssimo	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

7. Em sua visão, sua equipe se sente à vontade para dialogar com você sobre problemas e sugestões? (0 ponto)

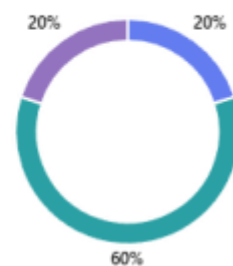
Sempre	4
Frequentemente	0
As vezes	1
Raramente	0
Nunca	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

8. Você acredita que seus colaboradores se sentem valorizados pela empresa? (0 ponto)

Sempre	1
Frequentemente	0
As vezes	3
Raramente	1
Nunca	0



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

9. Você percebe que a maioria dos colaboradores tem intenção de permanecer na empresa nos próximos anos? (0 ponto)



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

10. Em sua opinião , quais ações poderiam aumentar a satisfação da equipe? (Marque as que considerar relevantes) (0 ponto)



Fonte: (Do próprio autor, 2025).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu concluir que a gestão de conflitos é um elemento fundamental para o bom funcionamento das organizações, influenciando diretamente a retenção e a satisfação dos colaboradores. As empresas analisadas, embora atuem em segmentos diferentes, compartilham o mesmo desafio: equilibrar os resultados institucionais com o bem-estar das pessoas.

A Empresa Privada Y se destaca por aplicar práticas mais modernas e humanizadas, baseadas na comunicação, no reconhecimento e no desenvolvimento profissional. Já a Empresa Pública X, apesar de ter uma estrutura sólida e um importante papel social, ainda enfrenta dificuldades relacionadas à sobrecarga de trabalho e à manutenção do engajamento das equipes.

Os resultados mostraram que a mediação eficiente de conflitos reduz o estresse, melhora o clima organizacional e fortalece o sentimento de pertencimento dos colaboradores. Diante disso, recomenda-se que as empresas invistam em capacitação de lideranças, políticas internas de valorização e canais de comunicação abertos, garantindo que os conflitos sejam resolvidos de forma justa e construtiva.

Como sugestão para estudos futuros, seria interessante ampliar a pesquisa para outras áreas e tipos de empresas, analisando diferentes estilos de liderança e suas consequências na satisfação e no desempenho dos colaboradores. Assim, será possível compreender ainda mais como a gestão de conflitos pode contribuir para o crescimento sustentável das organizações e para a qualidade de vida no trabalho.

6. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Liderando Pessoas e Organizações com a Gestão Estratégica**. 13. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018. (Para cobrir as abordagens modernas e a Contingência).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, p. 58.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

(CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, p. 23).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014. (Para cobrir o panorama histórico e todas as principais escolas)

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana a Revolução digital. 8. Ed. São Paulo: atlas, 2012

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MOTTA, Fernando c. Prestes; Vasconcelos, Isabella f. Gouveia de. **Teoria geral da administração.** 3. Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989, p. 28.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2016

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

FISCHER, André Luiz. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências.** São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014