



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A SOLUÇÃO DE  
CONFLITOS E OS IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES:  
estudo de caso no Depósito Katuny Ltda**

**Valdete Braz de Souza Gomes dos Santos<sup>\*</sup>**

**Ana Paula Cota Moreira<sup>\*\*</sup>**

**RESUMO**

Todo o local onde se tem interação com outras pessoas está sujeito a surgir conflitos, visto que não é possível satisfazer as necessidades de todos ao mesmo tempo. Não se pode julgar o conflito como algo prejudicial para a organização, pois o mesmo em muitas ocasiões auxilia no crescimento e desenvolvimento profissional e organizacional. O desenvolvimento deste trabalho situa-se essencialmente na análise da importância da gestão de pessoas para a solução de conflitos e os impactos na motivação das colaboradoras no Depósito Katuny Ltda. Pretendeu-se analisar se os conflitos que surgem entre as colaboradoras da organização possuem interferência direta na motivação das mesmas, bem como avaliar a importância de uma boa gestão no âmbito organizacional. Baseando-se nisso, pode-se avaliar a importância da gestão de pessoas no ambiente de trabalho; analisar os impactos desses conflitos na motivação das funcionárias; e por fim sugerir melhorias no processo de gestão de pessoas.

---

<sup>\*</sup> Graduanda em Administração da Faculdade Doctum de João Monlevade; e-mail: valdetegomessantos@gmail.com

<sup>\*\*</sup> Professora Orientadora da Faculdade Doctum de João Monlevade; e-mail: apaulacmoreira@yahoo.com.br

Como ponto de partida foi desenvolvido uma pesquisa descritiva e qualitativa para o estudo deste tema.

**PALAVRAS-CHAVE:** Conflitos. Pessoas. Organização.

## 1 INTRODUÇÃO

Toda e qualquer empresa necessita de uma boa gestão de pessoas, visto que são elas que contribuem para o desenvolvimento da organização. Sendo assim, é extremamente importante se aprofundar nas razões pelas quais os conflitos aparecem e o porque os colaboradores se desmotivam.

Para melhor compreender, os conflitos são derivados de fenômenos provenientes da vida em grupo e, um dos fatores observados a esse respeito é a escassez de recursos para satisfazer as necessidades e os desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, o que gera desacordos intermináveis entre os membros do grupo.

Diante disso, este estudo surgiu do interesse em analisar se os conflitos que surgem entre as colaboradoras da organização possuem interferência direta na motivação das mesmas, bem como avaliar a importância de uma boa gestão no âmbito organizacional.

Sendo assim, procurou-se responder a seguinte questão: Qual a importância da Gestão de Pessoas para a solução de conflitos e quais impactos na motivação das colaboradoras do Depósito Katuny Ltda?

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a importância da Gestão de Pessoas para a solução de conflitos na organização e os impactos na motivação das colaboradoras do Depósito Katuny Ltda.

Para aprofundar mais o tema proposto, teve-se como objetivos específicos;

- a) avaliar a importância da gestão de pessoas no ambiente de trabalho;
- b) analisar os impactos desses conflitos na motivação das funcionárias;
- c) sugerir melhorias no processo de gestão de pessoas no Depósito Katuny Ltda.

A definição do tema se deu pela percepção de que muitas organizações possuem em seu quadro de funcionários, profissionais desmotivados simplesmente pelo fato de perceberem a dificuldade que os líderes possuem em administrar situações conflituosas, e também pela relevância do assunto na área da gestão de pessoas.

Para o estudo deste artigo foi desenvolvido uma pesquisa descritiva e qualitativa, e utilizados como principais referências os autores Antônio Carlos Gil, Cecilia Whitaker Bergamini, entre outros.

O presente artigo está dividido em 6 seções, assim divididas:

Na primeira, tem-se a Introdução, onde se percebe uma breve contextualização histórica, seguida de ideias e conceitos sobre a gestão de pessoas e solução de conflitos.

Na segunda, tem-se o referencial teórico, explorando esses mesmos autores citados anteriormente, com o propósito de definir os conceitos e causas dos conflitos e motivação.

Na terceira seção, faz-se uma breve caracterização da empresa, exibindo os departamentos através de organograma funcional.

Na quarta, expôs-se a metodologia do trabalho exibindo quais os métodos de pesquisas foram utilizados para o alcance dos resultados.

Após a coleta de dados, demonstra-se na quinta seção a análise dos mesmos.

E por fim, na sexta seção têm-se as considerações finais a respeito dos resultados encontrados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Ferreira Júnior, citado por Diney (2005), afirma que atualmente todas as empresas que geram empregos, estão passíveis de conflitos internos, principalmente, por serem essas empresas um ambiente de relação de pessoas, de subjetividades aliadas ao objetivo da empresa.

A gestão de pessoas vem sendo considerada como forte expectativa para resolver problemas organizacionais e para melhor gerenciar trabalhadores em suas tarefas.

Neste capítulo, serão apresentados tópicos importantes sobre a de gestão de pessoas nas organizações. Serão abordados relevantes pontos de como administrar conflitos dentro de uma empresa e contribuir para a motivação dos colaboradores.

### **2.1 Conflitos e seus conceitos**

Segundo Chiavenato (1993, p. 393) “O conflito é mais do que um desacordo, ou Choque de interesses: é uma interferência deliberada sobre a tentativa da outra parte de atingir seus objetivos” (VARGAS, 2010, p. 54).

Entende-se que o conflito é resultante da interação do homem com outros homens.

Na definição de Robbins (2002, p. 372) “Conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante” (CAVALCANTI, 2006, p.11).

Acredita-se que a existência de conflitos, dentro do limite, é saudável. Pois a partir deles, é possível perceber lacunas a serem melhoradas na organização.

Do ponto de vista de Krausz (s.d), conflito é uma forma de interação deliberada entre duas ou mais pessoas ou grupos que procura definir ou redefinir os termos da relação de interdependência.

De acordo com Smith (s.d. p. 505), Conflito é definido por uma situação na qual condições, atuações e metas dos diferentes participantes são inerentemente incompatíveis (KRAUSZ, s.d., p. 37).

### 2.1.1 Tipos de conflitos

De acordo com Krausz (s.d), os conflitos podem ser classificados como Intrapessoais, [aqueles que ocorrem dentro do próprio indivíduo], Interpessoais, [aqueles que ocorrem entre dois ou mais indivíduos] e inter-grupais, [aqueles que ocorrem entre dois ou mais grupos].

Cavalcanti (2006), em seu artigo, aprofunda mais sobre o tema e aponta ainda os tipos Intra-grupal, [aquele que ocorre entre os membros de um mesmo grupo] e o inter-organizacional, [aquele que ocorre entre organizações diferentes, sejam elas parceiras ou concorrentes].

### 2.1.2 Como administrar conflitos

Krausz (s.d) afirma que administração de conflitos é um processo de obtenção de resultados que atenda às necessidades e expectativas das partes envolvidas e da organização como um todo com o mínimo de perdas para cada uma delas.

Krausz (s.d) considera ainda que a administração de conflitos está orientada para resultados, e não apenas para resolvê-los, uma vez que existem conflitos funcionais [positivos] e disfuncionais [negativos] dependendo da situação.

Fernandes Neto (2005, p. 2), em seu artigo, conclui que, para que um indivíduo possa superar conflitos, faz-se necessário saber lidar com eles, o que implica saber gerenciá-los. Contudo, muitas pessoas não sabem como administrá-los, independente das variáveis que os envolvam.

Fernandes Neto (2005, p. 2) afirma ainda que, para conseguir gerir uma situação conflituosa, é preciso um certo *feeling* [tato, sensibilidade], embora, em alguns momentos, não será, por si só, suficiente para alcançar uma solução eficiente e eficaz, que atenda a todas as partes envolvidas.

### 2.1.3 Características do conflito

O conflito muitas vezes é associado á situações competitivas, o que o leva a ser visto como algo negativo, tanto individualmente quanto para grupos.

Para Bergamini (1997) conflito em si não representa senão uma situação de transição, mas nessa busca de ajustamento haverá certo desgaste de energias que eventualmente pode ocasionar danos pessoais. Bergamini (1997), mostra que toda situação conflitiva pode ser considerada como um sinal vermelho que anuncia o perigo próximo representado pela iminência da ameaça de provável perda de pessoal.

De acordo com Krausz (s.d) as tensões intra-organizacionais geram, quando não adequadamente administradas, condições propícias para a eclosão de conflitos que poderão comprometer o funcionamento harmônico da empresa e os seus resultados. Krausz (s.d) afirma ainda que tais conflitos provêm da diversidade de valores, pontos de vista, preconceitos e necessidades diferenciadas das pessoas.

Ferreira Júnior (s.d., p. 5), em seu artigo , ressalta a consideração de Galo (2005, p. 3) onde diz que:

Várias pesquisas apresentam o conflito como o desacordo que conduz a uma luta de poder. O conflito se instala quando há divergência de ideias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas. É impossível eliminar os conflitos: eles fazem parte da condição humana. “O homem conflita consigo mesmo, procurando superar-se”.

## 2.2 Motivação e seus conceitos

A motivação é um dos fatores que as empresas necessitam avaliar com relação aos seus colaboradores, visando melhorar o desempenho de cada indivíduo no decorrer de suas funções.

De acordo com Gil (2001), o termo motivação tem origem na palavra motivo, com o sentido de causa que está psicologicamente ligada às ações do homem em geral.

Gil (2001), explica ainda que mesmo que o comportamento humano seja motivado pelo desejo de atingir algum objetivo, nem sempre este objetivo é conhecido pelo indivíduo.

As pessoas não fazem as mesmas coisas pela mesma razão.

Steers e Porter (1983, p. 4) argumentam que motivação seja a cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito (BERGAMINI, 1997, p. 31).

### 2.2.1 A importância da motivação

“As organizações modificaram a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. Por sua vez, o próprio ser humano e os seus relacionamentos sociais pedem novas maneiras de conceber valores que até então pautaram suas atitudes e interações” (BERGAMINI, 1997, p. 13).

Segundo Bergamini (1997), a motivação, cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Em outra consideração apresentada por Bergamini (1997, p. 25) vale ressaltar o ponto de vista de Glasser (1993), onde diz que:

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

“Quando a palavra do chefe não vale nada, é muito longo o caminho para se fazer com que as pessoas se motivem” (ALBRECHT, 1994).

Quem toma à frente para buscar essa motivação e o empenho das pessoas é o líder. Presente em todas as organizações e departamentos, precisa de múltiplas capacitações para conduzir os funcionários a desenvolver o trabalho em equipe, inovar, tomar a frente de novos projetos, ensinar mas também aprender, ter conhecimento técnico da área em que atua, potencializar o crescimento dos liderados e da organização, assumir responsabilidades e tomadas de decisões. A figura do chefe que dá ordens e cobra o cumprimento delas, está totalmente fora de foco.

Fernandes Neto (2010), em seu artigo diz que:

[...] Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa objeto de estudo deste trabalho é o Depósito Katuny Ltda que tem como seu principal ramo de atividade o comércio varejista de materiais de construção.

O Depósito Katuny Ltda, deu início as suas atividades em agosto de 1988 pelos sócios Sebastião Silvério Nunes da Costa e Neide Bueno Nunes. Nessa época, sua sede situava à Av. Armando Fajardo, Nº 3776 A, no bairro Cruzeiro Celeste, em João Monlevade e era construída em uma área de apenas de 30m<sup>2</sup>. Hoje, o



Depósito Katuny ocupa uma área total de 5490m<sup>2</sup>, garantindo maior comodidade aos seus clientes.

A empresa funciona de segunda a sábado em horário comercial, e atende desde a cidade de João Monlevade bem como todo o médio Piracicaba oferecendo produtos de qualidade e agilidade nas entregas.

O Depósito Katuny possui uma parceria com a Rede G Minas, que apoia na aquisição e fornecimento de materiais e possibilita a aplicação de menores preços aos produtos de qualidade.

Um dos diferenciais percebidos no Depósito é que ele foi o primeiro, em João Monlevade, a trabalhar com atendimento de auto serviço, onde dá a possibilidade aos clientes de percorrerem toda a loja e visualizarem todos os produtos de perto.

Um item importante de tal sucesso é que ele foi também o primeiro depósito a empregar somente mulheres como vendedoras. A empresa mantém em seu estoque produtos variados, desde o material básico, passando pelo acabamento e produtos para decoração, proporcionando a seus clientes todo o conforto e comodidade.

### **3.1 Logomarca e Fachada**

A seguir, apresenta-se a logomarca e a foto da fachada do Depósito Katuny Ltda.

Figura 1: Logomarca do Depósito Katuny Ltda



Fonte: Pesquisa Documental (2015)

Segue abaixo, a foto da fachada do Depósito Katuny Ltda

Figura 2: Fachada do Depósito Katuny Ltda



Fonte: Pesquisa Documental (2015)

### **3.2 Missão, Visão e Valores**

O Depósito Katuny Ltda destaca sua missão, visão e valores.

#### **3.2.1 Missão**

Oferecer aos clientes a solução completa em materiais de construção e acabamento, com qualidade, preço competitivo e atendimento diferenciado.

#### **3.2.2 Visão**

Ser referência na área de varejo de materiais de construção na região do Médio – Piracicaba através do reconhecimento da organização, qualidade no atendimento e profissionalismo.

### 3.2.3 Valores

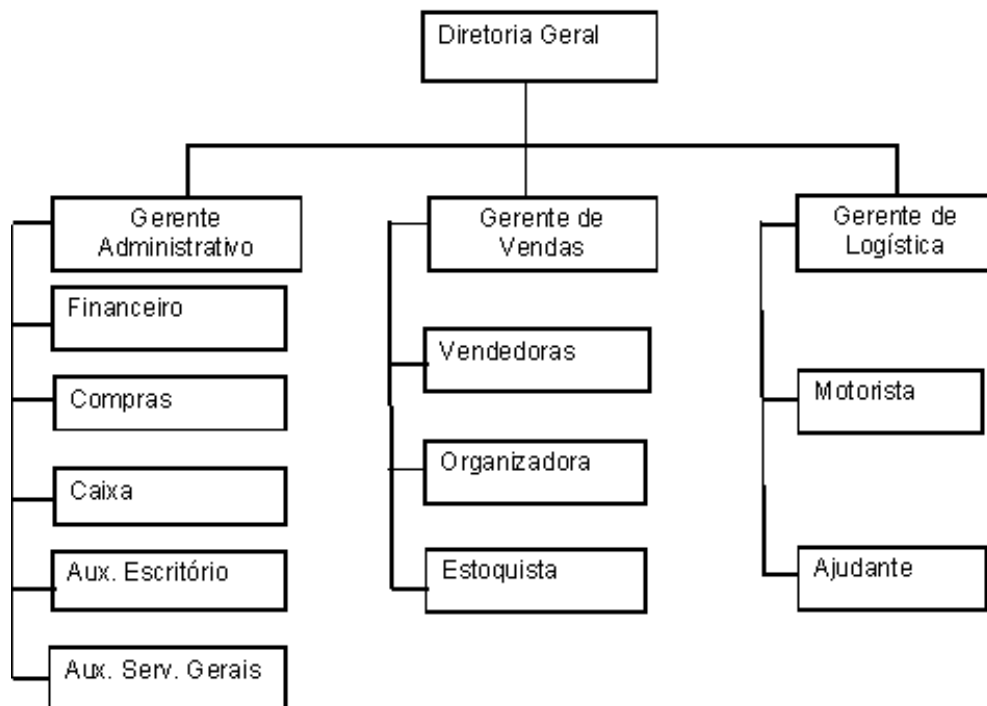
Ética, humanidade, eficiência, foco no cliente, trabalho em equipe, competitividade e aprimoramento contínuo.

### 3.3 Organograma

A empresa conta hoje com o apoio de 24 colaboradores assim distribuídos: 08 no administrativo, 08 em vendas e 08 na logística.

O organograma pode ser representado conforme Figura 3:

Figura 3: Organograma do Depósito Katuny Ltda



Fonte: Pesquisa Documental adaptado pela acadêmica (2015)

## 4 METODOLOGIA

De acordo com o Gil (2007), pode se definir método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

#### **4.1 Delineamento da pesquisa**

Para o estudo deste artigo foi desenvolvido uma pesquisa descritiva e qualitativa. Segundo Gil (2007), as pesquisas do tipo descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Sobre a pesquisa qualitativa, Marconi e Lakatos (2004, p. 269) diz que, a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

#### **4.2 Delimitação da área e público-alvo**

O setor analisado para obtenção de informações para o processo dessa pesquisa foi o de vendas, onde incluiu-se tanto as vendedoras quanto á gerência da área.

Com esta pesquisa, foi possível verificar o ponto de vista de cada uma em relação ao processo de soluções de problemas na empresa.

#### **4.3 Plano de coleta de dados**

O foco da coleta de dados foi avaliar o grau de precisão na solução dos conflitos na empresa e verificar se os mesmos refletem direta ou indiretamente na motivação das funcionárias.

Portanto, foi aplicado um questionário a 08 colaboradoras do setor de vendas do Depósito Katuny Ltda, sobre a gestão de conflitos presentes no dia-a-dia e a incidência dos mesmos na motivação de cada uma. Depois de respondidos foram cuidadosamente lidos observando-se sempre o foco da pesquisa.

Através destes questionários, foi possível a coleta de dados para análise do problema.

Para Marconi e Lakatos (2001) coleta de dados é “Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

#### **4.4 Plano de análise de dados**

Após respondidos todos os questionários e em posse dos dados coletados, os mesmos foram analisados, observando-se sempre aqueles que necessitam de maior atenção por parte da empresa.

### **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Por ser uma pesquisa com uma amostra relativamente pequena, não houve a necessidade de um tratamento estatístico de dados, sendo assim foi feita uma análise de conteúdo como metodologia principal.

Os resultados de cada grupo de perguntas foram analisados separadamente conforme seus objetivos.

Nas questões de 1 a 5 buscou-se identificar como é a relação entre as funcionárias e seus superiores.

No total de 8 questionários respondidos, 3 colaboradoras consideram que existe uma falha na relação com seus superiores, devido ao fato de existir uma barreira que impede que os colaboradoras tenham liberdade de tratar assuntos de trabalho com os mesmos. Porém as outras 5 colaboradoras demonstraram-se satisfeitas com seus superiores, não tendo nada a reclamar.

Nas questões de 6 a 10 procurou-se perceber o grau de equilíbrio ente a vida profissional e pessoal de cada colaboradora.

Todos as 8 colaboradoras responderam as questões, sendo que 1 delas afirma não ser possível manter a vida pessoal equilibrada devido à demanda profissional e 7 consideram a demanda de trabalho tranquila, não interferindo na vida pessoal.

Nas questões de 11 a 14 pretendeu-se entender a visão das colaboradoras com relação aos conflitos que surgem no decorrer do trabalho.

Dos 8 questionários respondidos, todos demonstraram perceber os conflitos na empresa, afirmam que os mesmos são solucionados de maneira ágil e que dependendo do conflito a motivação é afetada.

Nas questões de 15 a 19 procurou-se abordar as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Dos 8 questionários respondidos, somente 2 disseram possuir trabalho em equipe na empresa, e consideram o clima de trabalho bom, os outros 6 discordam e afirmam ainda não possuir um relacionamento saudável entre os colegas de equipe e nem cooperação entre os departamentos da empresa.

Por fim, nas questões de 20 a 24, procurou-se perceber o grau de satisfação dos colaboradores com relação a empresa.

Todos os 8 questionários foram respondidos de forma positiva, deixando claro que apesar dos conflitos existentes, os colaboradores se sentem bem em seu local de trabalho.

Como as entrevistas seguiram um roteiro previamente elaborado, a análise de conteúdo foi a principal metodologia para o tratamento dos dados.

Vale ressaltar que os entrevistados trabalham somente na área de vendas, todas no sexo feminino, o tempo de serviço entre elas varia de 1 a 4 anos, com renda mensal de 1 salário mínimo acrescido de comissões por vendas, sendo 4 delas casadas e o restante solteiras.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado buscou analisar a forma de gestão de pessoas do Depósito Katuny Ltda, que é uma empresa fornecedora de materiais de construção localizada na cidade de Joao Monlevade.

Para atender ao objetivo geral, foi necessário abordar primeiramente aos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico propôs avaliar a importância da gestão de pessoas no ambiente de trabalho, este objetivo foi alcançado, visto que de acordo com os questionários respondidos foi possível perceber que num ambiente onde se tem várias pessoas em busca de um mesmo objetivo, que no caso estudado foi o de vendas, faz se necessário uma atenção maior no que se refere ao clima organizacional.

O segundo objetivo específico foi analisar os impactos dos conflitos na motivação das colaboradoras, esse objetivo também foi cumprido. Através dos questionários analisados, pode-se perceber que por falta de companheirismo entre as colaboradoras do setor de vendas, as vendedoras acabam se desmotivando nas tarefas do dia a dia e acabam não executando-as de forma satisfatória.

O terceiro objetivo específico visou sugerir melhorias no processo de gestão de pessoas, o que foi possível através das respostas de todos os questionários.

Considerando todos os pontos analisados, é possível perceber o ponto crítico da organização. Destaca-se que as colaboradoras demonstraram maior insatisfação no quesito trabalho em equipe.

As colaboradoras do setor de vendas, apesar de trabalharem em busca de um mesmo objetivo que é a captação e fidelização de clientes, não conseguem equilibrar o relacionamento profissional entre si.

No momento de atendimento aos clientes, acontecem disputas entre as vendedoras, que ao invés de se ajudarem acabam abalando o relacionamento pessoal.

Pode se afirmar que, apesar da organização em questão possuir um profissional apto para gerenciar o setor de vendas, falta ainda, a aplicação de pequenos detalhes que, se observados com atenção, são cruciais para o desempenho de uma empresa.

Sendo assim, sugere-se que a organização implante trabalhos para envolver grande parte dos colaboradores, para que assim eles possam entender que a ajuda mútua poderá resultar em grandes melhorias para o crescimento da organização e o bem estar de todos. Incluindo um crescimento profissional e pessoal.

Acredita-se que para a inclusão de um crescimento profissional e pessoal é necessário o investimento em consultorias específicas com psicólogos, ou outros profissionais devidamente qualificados e preparados, com foco em trabalho em equipe, para que o mesmo desenvolva dinâmicas educativas de interação entre as pessoas.

Nesse sentido, aplicar dinâmicas de grupo para que todos os envolvidos participem de atividades de trabalho interpessoal, onde todos realizem tarefas que só são possíveis com a colaboração de outras pessoas faz muita diferença.

A organização precisa analisar se está contribuindo para o incentivo do trabalho em equipe, e observar se a mesma pratica algo para que os colaboradores façam o mesmo. Percebe-se que muitas vezes os colaboradores agem conforme o regime da empresa, pelo fato de não terem liberdade ou não se sentirem motivados a fazerem diferente.

Pode se afirmar que organizações que visam manter o clima estável dentro da empresa, possuem grande chance de sobressaírem no mercado atual e manterem seus colaboradores mais motivados.



Acredita-se na hipótese de condicionar as recompensas financeiras ao desempenho do grupo ao invés de dar as recompensas sobre os trabalhos individuais.

Através deste estudo foi possível perceber que, a gestão de pessoas possui grande importância dentro de uma organização. Muitas vezes, as pessoas que compõem o quadro de funcionários de uma empresa representa uma grande contribuição para o crescimento de seu ativo e para que a empresa obtenha lucros é imprescindível que esta gestão se mantenha eficiente.

Após a análise dos dados da empresa estudada, conclui-se que a organização deixa um pouco a desejar no que diz respeito a interessoalidade dos colaboradores.

Ao final deste artigo, espera-se que a pesquisa possa contribuir para a empresa e proporcionar conhecimento sobre a área de gestão de pessoas a futuros acadêmicos ou empresas do ramo varejista.

**ANALYS OF THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGMENTE TO CONFLICT  
RESOLUTION AND THE IMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION: a case study in  
Katuny Deposit Ltd**

**ABSTRACT**

Any place where it is interacting with others is subject to conflicts arise, since it is not possible to meet the needs of all at the same time. We can not judge the conflict as something detrimental to the organization, for the same on many occasions aids in growth and professional and organizational development. The development of this work lies mainly in the analysis of the importance of people management to conflict resolution and the impact on employee motivation in Katuny Deposit Ltda. It is intended to examine whether the conflicts that arise among the organization's employees have direct interference in motivating them, and to evaluate the importance of good management in the organizational context. Based on this, it can assess the importance of managing people in the workplace; analyze the impact of

these conflicts on employee motivation; and finally suggest improvements in people management.

As a starting point was developed a descriptive and qualitative research to the study of this subject.

**KEYWORDS:** Conflict. People. Organization.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**<sup>4ª</sup>. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editors, 1994.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAVALCANTI, Antônio Carlos Ribeiro. **O Gestor e seu papel na gestão de conflitos**: um estudo de caso na empresa de varejo de vestuário masculino. BH: Faculdade de Ciências Econômicas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Liderança e motivação nas organizações**. Disponível em: [http:// www.convibra.org/upload/paper/adm\\_2911.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm_2911.pdf). Acesso em set. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JUNIOR, Roberto Rodney Ferreira. **Os conflitos nas organizações Contemporâneas**. Artigo – Faculdades Unidas do Norte de Minas – FUNORTE, s.d.

KRAUSZ, Rosa R. **Administração de conflitos e Negociação**, s.d.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas 2004.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de Conflitos**. Mestre em administração de empresas. THESIS, São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, 2005 .

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: rentice Hall, 2002.

VARGAS, Maria do Carmo Fialho. **Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório**: o caso dos enfermeiros. 194 p. Dissertação (Mestrado em comunicação e saúde) - Lisboa 2010



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA COM OS COLABORADORES

O objetivo desta pesquisa é analisar a importância da gestão de pessoas para a solução de conflitos e os impactos na Motivação dos colaboradores do Depósito Katuny Ltda.

Por favor, avalie os elementos abaixo, referentes à sua percepção quanto ao seu ambiente de trabalho

Para tanto, utilize o critério:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo e Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

	Elementos da Pesquisa	5	4	3	2	1
1	Seu trabalho é avaliado de forma justa pelos superiores.					
2	Há liberdade para conversar abertamente a respeito de trabalho com o superior imediato.					
3	Seus superiores reconhecem os bons resultados alcançados por você no seu trabalho.					
4	Seus superiores transmitem a você e aos colegas as informações que precisam saber.					
5	Seus superiores está sempre disponível quando precisa dele.					
6	Seu trabalho possibilita o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional.					
7	Sua empresa oferece oportunidade para o seu desenvolvimento profissional.					
8	Sente-se valorizado pelo trabalho que executa.					
9	Sua remuneração é compatível com as responsabilidades inerentes ao trabalho que realiza.					
10	As práticas de reconhecimento e recompensa são aplicadas de forma transparente.					
11	Existem conflitos na sua empresa.					
12	Quando há conflitos os mesmos são solucionados com agilidade.					
13	Em sua opinião, os conflitos afetam na motivação.					
14	Você considera que os conflitos mais comuns surgem da relação entre subordinados x superiores.					
15	Existe trabalho em equipe na sua empresa.					
16	O clima de trabalho na sua empresa é bom.					
17	Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa.					
18	Existe respeito, cooperação e ajuda mútua entre os colegas de seu setor.					
19	O relacionamento entre as pessoas de sua equipe é autêntico.					
20	Considera a empresa um bom local de trabalho.					
21	Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa.					
22	O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional.					
23	Você está satisfeito com o trabalho que realiza.					
24	Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo que ela lhe oferece.					

**CARACTERÍSTICAS DOS COLABORADORES****1) Sexo:** Masculino Feminino**2) Faixa Etária:** Abaixo de 30 anos De 41 a 50 anos De 31 a 40 anos Acima de 51 anos**3) Estado Civil:** Solteiro(a) Viúvo(a) Casado(a) Outros(a) Divorciado(a)**4) Grau de Escolaridade:** Ensino Fundamental Pós graduação Ensino Médio Mestrado Ensino Superior**5) Faixa Salarial:** De R\$ 788,00 a 1.576,00 De R\$ 3152,00 a R\$ 3.940,00 De R\$ 1.576,00 a 2.364,00 Acima de R\$ 3.940,00 De R\$ 2.364,00 a R\$ 3152,00**6) Cidade onde reside:** João Monlevade Nova Era Bela Vista São Gonçalo do Rio Abaixo Rio Piracicaba Outras

Utilize esse espaço para fazer alguma observação que desejar.

Agradeço pelo tempo e cooperação dispensados para responder a esta pesquisa. Muito obrigada!