

O Papel de Recursos Humanos na Gestão de Conflitos Organizacionais

ABRH-SP - 2017

Análise dos resultados da pesquisa realizada pelo Grupo de Estudos da ABRH-SP
“Recursos Humanos e a Gestão de Conflitos Organizacionais”

Facilitado por: Fernanda Levy e Marc Burbridge

Núcleo de pesquisa: Carlos Prado, Ellen Ravaglio e Thais Silva



O Grupo de Estudos agradece a iniciativa de Edna Bedani e Ana Maria de Freitas na implementação do grupo, o constante apoio de Gisele Ramos durante os encontros, assim como na realização da presente pesquisa junto às empresas associadas à ABRH/SP, em que este relatório é baseado.

Também agradecemos às empresas colaboradoras e a seus representantes que nos apoiaram ao responder os questionários, bem como as pessoas que participaram dos focus groups e todos os membros do Grupo de Estudos que participaram nas reuniões e nos debates sobre o conteúdo deste relatório.

CONTEÚDO

Prefácio

1 - Introdução

2 - Sobre conflitos internos

3 - As causas dos conflitos internos

4 - Os impactos dos conflitos internos

5 - Como organizações lidam com conflitos internos

6 - O papel do RH na gestão de conflitos

7 - A título de conclusões

Anexo A - O questionário da pesquisa

Anexo B - Sobre o núcleo da pesquisa

PREFÁCIO

O que sabemos sobre os Conflitos Organizacionais

O objetivo desta pesquisa é ampliar o conhecimento sobre a natureza de conflitos internos das organizações no Brasil e sobre o que as áreas de Recursos Humanos estão, e deveriam estar fazendo, para prevenir e gerenciar os impactos negativos dos conflitos organizacionais.

Essa é a segunda edição da pesquisa que se apresenta como uma continuação da pesquisa iniciada em 2016 pelo Grupo de Estudos da ABRH-SP sobre o Papel do RH na Gestão de Conflitos Organizacionais cujo relatório está disponível no site da ABRH-SP, na seção “Pesquisas”. Como resultado dessa primeira experiência e a pesquisa em materiais de referência sobre o tema, o universo pesquisado começa a se delinear com maior precisão, ou seja, algumas coisas nós já sabemos, mas muitas outras ainda nos falta saber.

Sabemos que conflitos organizacionais podem ser divididos em dois campos: os conflitos externos e os conflitos internos. Por conflito exter-

no consideramos aqueles que ocorrem entre a organização e outras pessoas, ou outras entidades, inclusive governamentais e com sindicatos. Dependendo do caso, poderá haver algum envolvimento da área de Recursos Humanos. No entanto, na maioria dos casos, a resolução do conflito externo é conduzida por executivos, advogados, mediadores, árbitros e juízes. Já os conflitos internos ocorrem dentro da organização, entre seus colaboradores e é nesse campo que o Recursos Humanos pode, e deve ter um papel fundamental.

Sabemos que a grande maioria das diferenças internas nas organizações é resolvida no dia-a-dia pelo diálogo e pelo bom senso. Mas, quando a resolução das diferenças não acontece dessa forma, ou demora a acontecer, essas diferenças se tornam conflitos e os resultados podem ser muito custosos ao relacionamento entre os profissionais e à organização.

Tanto pela pesquisa anterior, como pela atual, sabemos que conflitos contribuem para os custos das organizações em diversas formas, na perda de tempo, desmotivação, perda de talentos importantes, às vezes até gerando sabotagem e greves; e quando o conflito entre as pessoas resulta em uma tomada de decisão estratégica errônea, o resultado pode ser desastroso.

PREFÁCIO

Também sabemos que existem muitas ferramentas que podem ser utilizadas para evitar ou mesmo minimizar os efeitos negativos de conflitos internos, mas que poucas organizações estão preparadas para o pleno aproveitamento destes instrumentos.

Por fim, vale ressaltar um ponto básico: os conflitos acontecem entre seres humanos e a área de RH, por natureza, tem um papel importante na definição dos caminhos pelos quais conflitos negativos podem ser prevenidos, gerenciados e resolvidos.

O que ainda nos falta saber

Apesar de termos avançado significativamente no nosso conhecimento sobre conflitos internos nas organizações e sobre como o assunto é visto por Gestores e por Recursos Humanos, ainda faltam informações importantes.

Precisamos saber mais sobre os custos ocultos dos conflitos nas organizações, aqueles que não são medidos tradicionalmente nos balanços das empresas. Isso é importante na medida em que o benefício de uma determinada ação ou políti-

ca de gestão de conflitos é a sua habilidade de reduzir tal custo. Sem estas informações é difícil o RH demonstrar para a alta gestão o retorno sobre o investimento de ações alternativas – treinamentos, mediação, conflict coaching, etc. – para prevenir, gerir ou resolver conflitos.

Ainda nos resta saber mais sobre o relacionamento efetivo entre a alta gestão das organizações e as áreas de RH quando se trata de prevenção e gestão de conflitos, pois um dos objetivos principais de toda organização é gerar resultados. Nesse sentido, os responsáveis pela área de Recursos Humanos possuem o desafio de saber como demonstrar que conflitos bem gerenciados representam uma contribuição positiva para os resultados financeiros e que não é apenas mais um custo a ser adicionado ao orçamento.

Enfim, precisamos saber qual é o balanço correto entre a alta gestão, os gestores das áreas e a área de RH na definição e implementação de políticas e ferramentas de gestão de conflitos internos, pois o que o cenário atual retrata em muitas situações é uma indefinição de responsabilidades e uma atuação mais personalizada do que funcional.

Assim, a partir dessa clareza sobre o tema Conflitos nas Organizações, sobre os agentes responsáveis pela sua gestão e as ferramentas disponíveis é que poderemos ser mais assertivos na estimativa, prevenção e minimização de seus impactos.

1

Introdução



INTRODUÇÃO

O porquê deste estudo

Conflitos fazem parte da vida de toda organização e, na realidade, em certos casos, são necessários, pois os conflitos, se bem geridos, impulsionam a organização rumo a mudanças positivas. Por outro lado, se mal geridos produzem efeitos negativos para todos os envolvidos. A questão que se coloca é como as organizações no Brasil lidam com seus conflitos e qual é, ou deveria ser, o papel da área de Recursos Humanos dessas organizações em gerenciar os conflitos.

Foi esta questão que levou a Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo (ABRH-SP), em 2015 a criar o Grupo de Estudos com o tema o **Papel do RH na Resolução de Conflitos Organizacionais (o RH/RCO)**, facilitado por Fernanda Levy e Marc Burbidge¹.

A partir da formação do Grupo de Estudos uma série de encontros foi realizada para examinar diversos tópicos relacionados ao tema. Nesses encontros, logo percebemos que o material acerca de dados e estudos específicos sobre os conflitos internos das organizações no Brasil eram raros, específicos e pouco conhecidos.

Essa realidade não é pertinente somente ao Brasil, pois mesmo nos Estados Unidos da América, país voltado a pesquisas, os principais estudos sobre conflitos, tais como aqueles realizados pelas Universidades de Cornell em 1998² e de Pepperdine em 2008³, foram de natureza geral sobre a chamada ADR (Alternative Dispute Resolution) e sem foco na gestão de conflitos internos ou no papel do RH nesse processo.

Assim, o grupo de estudos no início de 2016 se interessou pelo assunto e se propôs a realizar uma pesquisa inédita no Brasil, focada especificamente em conflitos internos e no papel do RH na sua gestão.

Desenvolvida junto às empresas membros da ABRH-SP, a pesquisa deu origem ao relatório **RH e a Gestão de Conflitos Organizacionais**, atualmente disponível na categoria “**Pesquisas**” do site da Associação⁴. Foi dado um grande passo, pois a pesquisa proporcionou uma primeira visão sobre as principais causas dos conflitos organizacionais no Brasil, sobre os impactos dos conflitos nos resultados das empresas e, também, sobre como as áreas de Recursos Humanos lidam na gestão e resolução dos conflitos internos.

¹ Ver Anexo B - Sobre o núcleo da pesquisa

² LIPSKY, David B., SEEBER, Ronald F, *The Appropriate Resolution of Corporate Disputes - a Report on the Growing Use of ADR by U.S. Corporations*, Cornell/PERC Institute on Conflict Resolution, 1998.

³ STIPANOWICH, Thomas J., LAMARE, J. Rayan, *Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration and Conflict Management in Fortune 1,000 Corporations*, Pepperdine University School of Law, 2013.

⁴ Ver: https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/resultado_rh_resolucao.pdf

INTRODUÇÃO

Ao final de 2016, o Grupo de Estudos foi reiniciado com participação renovada e o tema da pesquisa foi retomado, com os componentes do Grupo demonstrando interesse em realizar novamente a pesquisa, expandindo o escopo e introduzindo inovações na metodologia.

Após o devido planejamento e elaboração conjunta de um novo questionário de pesquisa, a versão de 2017 foi lançada junto às empresas membros da ABRH-SP, que por sua vez remeteu às ABRH's de outros Estados, bem como o convite e a participação de empresas membros da ABRH Nacional⁵.

Uma inovação foi o uso do *Focus Groups*⁶ para aprofundar aspectos do tema dificilmente captados pelo questionário e, em alguns casos, por entrevistas com executivos de RH. Esse trabalho resultou no presente relatório **RH e a Gestão de Conflitos Organizacionais 2017** que contribui para construção de um banco de dados sobre o assunto que, no futuro, pode oferecer subsídios para outros estudos relevantes, bem como para a identificação de tendências das empresas em relação à gestão de conflitos internos.

Os dados de 2016 e 2017 estão armazenados na forma de arquivos em Excel, sem a identificação das fontes individuais por questão de confidencialidade, em posse dos facilitadores do Grupo de Estudos da ABRH-SP sobre Recursos Humanos e a Gestão de Conflitos Organizacionais.

Os objetivos da pesquisa

Em termos gerais, o objetivo da presente pesquisa é obter informações quantitativas e qualitativas sobre como as organizações lidam com os conflitos internos e entender o papel dos Recursos Humanos neste contexto, para oferecer um retrato sobre o tema que poderá ajudar as empresas no Brasil, mais especificamente as áreas de RH, a melhor gerenciar os seus conflitos internos.

Para que essa melhoria de gestão aconteça, certamente muitas ações precisam ser empreendidas e, com uma visão mais clara sobre o cenário atual, ações de melhorias poderão ser implementadas com maior efetividade.

As questões propostas podem servir para reflexões que servem como ponto de partida nesse tema. Questões como: qual é a importância deste assunto para os executivos e para os resultados?

⁵ Foram enviados mais de 6000 formulários de pesquisa por email para os associados à ABRH/SP e links de acesso à pesquisa foram replicados pelas redes sociais. Obtivemos 253 respondentes e 202 respostas válidas.

⁶ Focus Groups - Morgan (1997) define grupos focais como uma técnica de pesquisa qualitativa que coleta informações por meio das interações grupais.

INTRODUÇÃO

Quanto do orçamento deve ser alocado à gestão de conflitos? Quem deve ser o responsável pelo tema e quais ações devem ser realizadas? Quais são as tendências nessa área e quais poderiam ou deveriam ser as melhores ações e responsáveis pela gestão de conflitos organizacionais são algumas das provocações feitas.

É notório que a forma pela qual a organização lida com seus conflitos internos pode ter um impacto direto em seus resultados. Há exemplos de casos em que as falhas de gestão de conflitos contribuíram para a perda de colaboradores importantes, na tomada de decisões estratégicas erradas e até na falência ou descontinuidade do próprio negócio.

Por outro lado, como já referimos, na raiz de todos os conflitos estão as pessoas. A habilidade dos indivíduos da organização em lidar com as suas diferenças com os demais é inquestionavelmente um elemento chave na gestão eficaz de conflitos internos.

Assim, considerando que uma gestão que envolve, ao final, o comportamento humano, refletir

sobre a importância do papel da área de Recursos Humanos na condução desse processo parece ser fundamental.

Nesse sentido, os principais objetivos da presente pesquisa são:

- 1 - Obter uma percepção sobre a **visão dos Recursos Humanos** em relação à origem dos conflitos nas organizações, as ferramentas de gestão de conflitos e o papel do RH na gestão de conflitos;
- 2 - A partir de uma análise dos resultados, **projetar possíveis soluções** para a melhoria da administração de conflitos internos; e,
- 3 - **Realizar comparações** entre as pesquisas realizadas em 2016 e 2017 e preparar o campo de estudos para futuras pesquisas, com vistas à criação de um banco de dados sobre o assunto.

A metodologia - Inovação

A metodologia aplicada à pesquisa de 2017 foi composta de quatro fases, a saber:

1 - Fase de preparação.

Nesta fase o questionário utilizado na pesquisa de 2016 foi revisto e adaptado buscando maior precisão e eficácia na obtenção dos dados. A primeira versão do novo questionário foi testada com alguns profissionais de RH e depois convertido para a plataforma SurveyMonkey. O questionário foi organizado em quatro partes, sendo: I) identificação do respondente, com os dados guardados separadamente para assegurar a confidencialidade das fontes; II) classificação da amostra por tipo atividade, local e tamanho da empresa, III) dados sobre conflitos internos, suas origens e im-

INTRODUÇÃO

pactos, e IV) dados sobre o uso das ferramentas de gestão de conflitos e o papel do RH nesses processos.

2 - Pesquisa quantitativa.

A versão final do questionário foi enviada para aproximadamente seis mil organizações membros do ABRH/SP e disponibilizado para demais ABRHs, bem como os associados da ABRH Nacional, durante todo o mês de março de 2017. Foram recebidas 236 respostas ao questionário eletrônico que serviriam como a amostra para a análise quantitativa do estudo. Foi criado um banco de dados separado referente à identificação das fontes (Parte I) para atender o compromisso de confidencialidade dos dados, sendo os mesmos somente utilizados para análise.

3 - Pesquisa qualitativa.

O processo foi desenvolvido e conduzido com o propósito de aprofundar os dados coletados via questionário da pesquisa, bem como aprimorar a compreensão dos conteúdos e também possibilitar a ampliação dos temas porventura não abordados. Foram realizados 4 grupos e conforme metodologia adotada (Focus Group) cada grupo foi conduzi-

do por um facilitador, que apresentava as questões e temas-chave e estimulava todos os participantes a expressarem suas opiniões, e por um redator, que registrava todas as falas, mantendo o sigilo e imparcialidade necessários. Os dados coletados foram analisados, categorizados, consolidados e integrados a este relatório.

3 - Avaliação dos resultados e preparação do relatório.

Superada a fase de coleta de dados, o grupo de pesquisa realizou reuniões presenciais para a construção do relatório. A minuta final do relatório foi submetida a todos os membros do Grupo de Estudo para comentários e críticas. Depois de todos os procedimentos realizados, chegamos ao atual relatório final que apresentamos a seguir.

O perfil dos respondentes

A parte inicial do questionário buscou identificar o perfil dos respondentes a partir do nível hierárquico e/ou função em três categorias: Executivo (CEO, Vice- Presidente, Diretor, Superintendente), Gestor (Gerente, Coordenador, Supervisor) e Outros (Analista, Especialista, Consultor Interno). Buscou também identificar se o respondente pertence ou é responsável pela área de RH (ou se era um gestor de outras áreas da organização), e se os dados se referiam à uma unidade de negócios ou à organização como um todo.

Os resultados apontam que 71,8% dos dados coletados se referem à organização como um todo e que 12,9% dos responden-

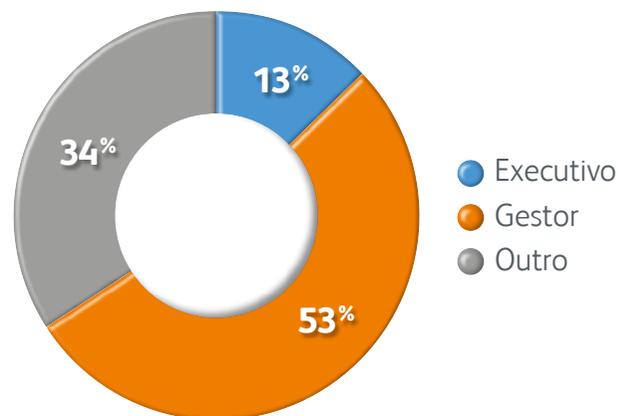
INTRODUÇÃO

tes pertenciam à categoria de Executivos, 53,5 % à categoria de Gestores e 33,7 % às demais funções. Ou seja, 67 % das pessoas que responderam eram de nível Executivo ou Gestão e 89 % eram da área de RH, o que parece indicar que alcançamos o público-alvo definido para a pesquisa e a conclusão de que o tema “Conflitos” é de interesse desse público, em especial no âmbito das empresas pesquisadas.

As organizações foram mapeadas de acordo com sua localização, capital de origem nacional ou multinacional, de economia pública ou privada, com os principais ramos de atividade ou segmentos, bem como pelo número de funcionários e faturamento anual estimado.

A vasta maioria dos respondentes nessa pesquisa são empresas brasileiras (91,6 %), do setor privado (90,1 %), localizadas no Estado de São Paulo e somente 25,7 % estão na categoria de multinacionais. Tal cenário reflete o próprio perfil dos membros da ABRH-SP, o que nos sugere que outras pesquisas poderiam ser desenvolvidas com foco no setor público e também de forma ampliada a todo o território nacional.

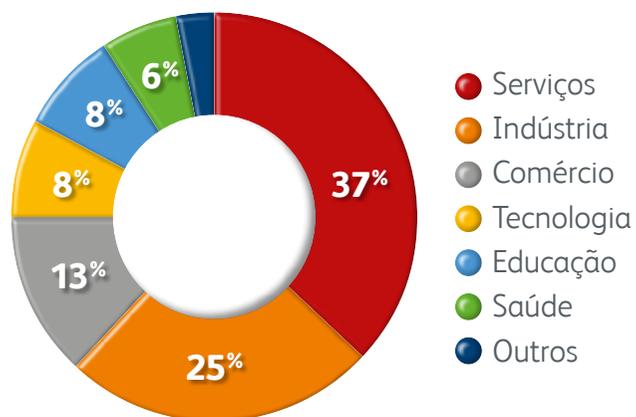
Figura 1 - Nível Hierárquico dos Respondentes



Em relação aos setores de economia representados pelos respondentes notamos, como ilustrado na Figura 2, que os setores de Agronegócio e Energia representam apenas 1 %, também refletindo a composição dos associados da própria ABRH-SP que, em sua grande maioria, pertencem aos setores de Serviços, Indústria e Comércio fortemente representados com 75 % das respostas.

INTRODUÇÃO

Figura 2 - Segmento das Organizações

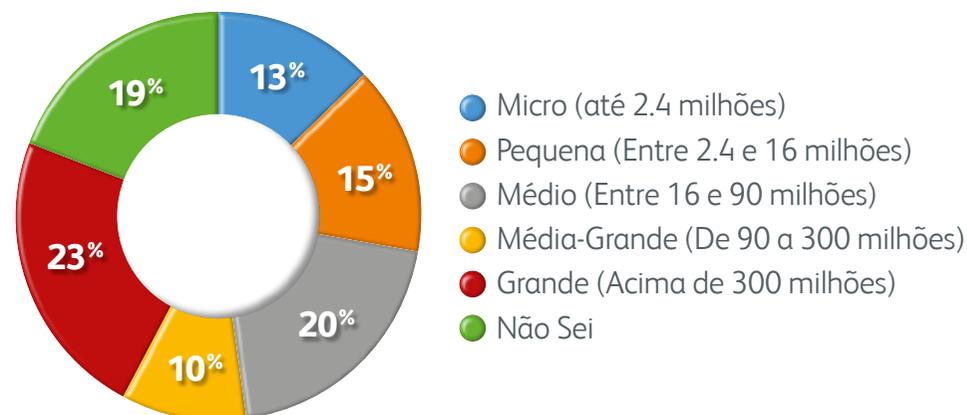


Assim, podemos dizer que a amostra representa uma visão diversificada da economia urbana do Estado de São Paulo, região do Brasil que congrega a maior parte dos setores presentes na presente pesquisa.

Quanto ao tamanho das empresas respondentes, em termos de número de funcionários, houve um equilíbrio em relação ao perfil das empresas: 29,2% com até 100 funcionários, 32,7% de 100 a 500 colaboradores e 38,1% das empresas possuem acima de 501 colaboradores, o que nos leva a ressaltar que 70,80% das empresas possuem mais de 100 funcionários.

Tal dado se relaciona com o tamanho das empresas respondentes de acordo com o faturamento, pois também houve uma distribuição equilibrada. A categoria de Empresas Grandes (faturamento acima de R\$300 milhões) representa 23% das respostas, enquanto 30% correspondem às Empresas de Médio e Médio-Grande Porte (faturamento de R\$16 a R\$300 milhões) e 28% às Empresas de Micro a Pequeno Porte (faturamento anual menor do que R\$16 milhões). Interessante notar que 19% dos respondentes dizem não saber classificar sua área de negócio ou empresa por esse fator, o que pode indicar que esses dados não são divulgados esses profissionais não têm acesso ou mesmo interesse em relação aos mesmos.

Figura 3 - Faturamento Anual das Organizações (em R\$)



2 Sobre conflitos internos



SOBRE CONFLITOS INTERNOS

Para abordar um universo tão amplo a ser pesquisado, pedimos aos respondentes que fizessem alguns recortes, como por exemplo, que considerassem preferencialmente fatos ocorridos nos dois últimos anos.

Levando em conta que conflitos internos nas organizações podem ocorrer entre departamentos ou unidades de negócio, mas têm sempre como raiz os conflitos entre pessoas, a fim de mapear as percepções dos respondentes, inicialmente propusemos questões relacionadas à percepção sobre os elementos que compõem a organização.

Os aspectos pesquisados foram a cultura, os meios de comunicação, a forma de gestão, o modelo de liderança, se a organização está passando por algum processo de mudança organizacional, bem como qual o papel do respondente nas decisões de negócio da organização.

Em seguida, foi coletada a percepção sobre a frequência dos conflitos internos, as origens dos conflitos e a participação do RH na sua gestão. Finalmente pesquisamos tipos e níveis de conflitos, seus impactos na organização, na taxa de

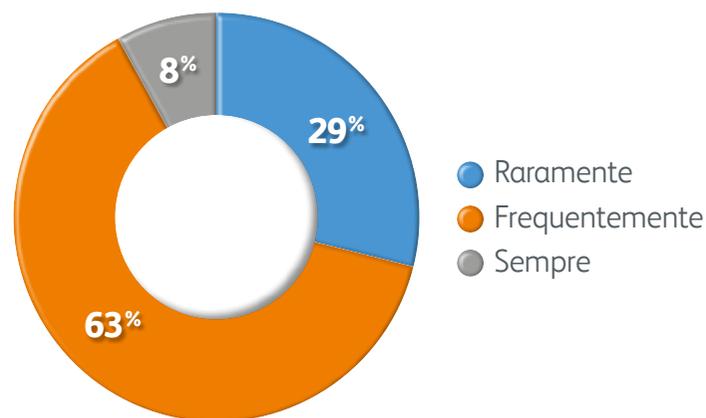
rotatividade e as ferramentas utilizadas para gestão dos conflitos internos.

Passemos à análise dos resultados.

A presença dos conflitos no dia-a-dia das organizações

A maioria dos respondentes reconhece a existência de conflitos na sua organização. Para ter uma visão quantitativa perguntamos sobre a frequência de conflitos internos. Na categoria “nunca” a resposta foi zero. A distribuição nas demais categorias é indicada na figura 4 a seguir.

Figura 4 - Frequência de conflitos



SOBRE CONFLITOS INTERNOS

A maioria dos respondentes confirma que conflitos ocorrem frequentemente. Quase 29% indicaram como algo “raro”. Podemos supor que, para quem respondeu “sempre”, a gestão de conflitos represente um desafio no momento atual. Em todas as respostas podemos confluir que existe uma percepção que conflitos internos fazem parte da realidade das organizações no Brasil.

A relação entre cultura, liderança e conflitos organizacionais.

Para melhor entender a cultura das organizações pesquisadas foi solicitado que os respondentes identificassem a sua organização como: competitiva, paternalista, profissional, familiar, meritocrática ou com foco em resultados. Também foi perguntado sobre o modelo de liderança predominante na organização, se diretivo, democrático, autoritário, inspirador, controlador ou outro. A gestão da organização é vista pelos respondentes como prioritariamente focada em resultados, seguida por familiar, paternalista e profissional com a mesma representatividade. As menos citadas foram as culturas competitiva e meritocrática, conforme demonstra a figura a seguir.

Quando relacionamos esses dados à forma de comunicação (Figura 10 no capítulo a seguir), parece fazer sentido na medida em que paternalismo na gestão e a hierarquização na comunicação geralmente se encontram interligados.

Interessante notar que a competitividade não surge como fator significativo na gestão (15%), mesmo ao elencarem o foco em resultados como um fator preponderante. A meritocracia na cultura e o modelo de liderança inspirador são pouco percebidos como fatores presentes na gestão das organizações pesquisadas. Algo a ser considerando na análise dos próximos dados.

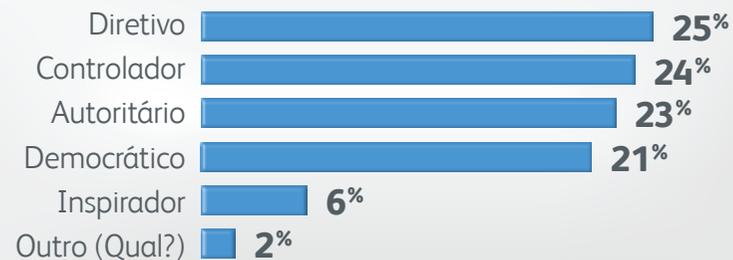
Figura 5 - Modelos de Gestão das Organizações



SOBRE CONFLITOS INTERNOS

O perfil de liderança descrito caminha para o mesmo sentido dos dados de cultura anteriormente descritos. Os perfis de liderança diretivo (25%), controlador (24%) e autoritário (23%) se somados chegam à ordem de 72% e contrastam com o baixo índice atingido pelo perfil democrático (21%), descrevendo uma cultura organizacional com forte concentração em tons centralizadores, paternalistas e focados em resultados

Figura 6 - Modelos de Liderança Predominantes



Neste ponto destacamos que nos grupos focais, na questão: “Que tipo de cultura organizacional impacta na geração e na resolução de conflitos?” foram citadas pelos participantes a **cultura permissiva, a conservadora e a familiar** como as que mais geram impactos diretos e indiretos no

tema conflitos, modelos que poderão ser considerados na próxima pesquisa.

Para responder essa questão, cada participante do grupo focal considerou a realidade e cultura organizacional no qual está inserido e as suas vivências anteriores como gestores de RH dentro de outras empresas.

Pelas experiências, grande parte dos gestores identifica e sinaliza que, quando a cultura de uma empresa é muito **permissiva** tende a gerar mais conflitos, pela falta de clareza de regras e por não ter gestão quanto às situações. Ou seja, cada um age por si, sem direcionamento, nem mesmo sobre valores corporativos; e sem ter claro as consequências de determinados comportamentos.

Por outro lado, empresas mais **conservadoras**, na percepção de muitos gestores, também tendem a gerar mais conflitos em virtude do receio que se instala, muitas vezes oculto, de se posicionar, de discordar da forma como sempre foi feito e da percepção de não aceitação de novas ideias. Calar-se não significa não ter conflito, mas sim não ter espaço para o diálogo sobre as diferenças.

Em empresas **familiares** a geração de mais conflitos está relacionada à dificuldade de separação entre problemas pessoais e questões do negócio, o que acaba sendo refletido em toda a cadeia de gestão.

SOBRE CONFLITOS INTERNOS

Todos concordam que a cultura da organização pode ser o principal motivo que dificulta o gestor de RH a gerenciar os impactos negativos de conflitos internos.

Quase impossível mudar a cultura de um dia para outro, ou seja, é preciso ser estratégico e paciente para alcançar bons resultados. Por outro lado, não dá para desistir ou delegar essa função quando se é responsável ou integra a área de Recursos Humanos.

O processo de mudança em relação ao tema dos conflitos organizacionais precisa ser “top-down”, no sentido de que precisa ter o apoio da alta gestão para ser tratado de forma estratégica. Daí a suma importância de uma Diretoria que compreende o papel estratégico do RH para o negócio, que a envolve no planejamento estratégico dando oportunidade para que políticas e práticas que contribuam para a prevenção e a gestão de conflitos, direta e indiretamente sejam criadas, como por exemplo, uma Cultura de Portas Abertas, um canal de Ouvidoria Interna e até a preparação dos Gestores para atuarem como Mediadores Internos.

O *Focus Group*: O que pensamos sobre o tema “RH na Gestão de Conflitos”?

Na dinâmica do *Focus Group*, quando questionados sobre a primeira palavra que vem à mente quando se pensa no tema “RH na gestão de conflitos”, no formato de “associação livre” os primeiros pensamentos dos gestores de RH estão relacionados com **Comunicação, Impactos e Papel do RH**.

- **Comunicação:** os participantes citaram que conversas, empatia e lideranças como pontos essenciais para esse tema.

- **Impactos:** podem ser positivos ou negativos, mas que impactam diretamente nas estratégias, no ambiente e nos indicadores do negócio, ressaltando a relevância do tema. Os participantes citaram como temas chaves relacionados aos impactos gerados pelos conflitos internos: problemas de relacionamento, situações desconfortáveis, clima organizacional e produtividade.

- **Papel:** o RH ocupa ou deveria ocupar esse papel de gestor de conflitos dentro das empresas. Assim abrem-se muitas possibilidades e oportunidades de, através da atuação na gestão de conflitos, a área de RH se tornar ainda mais estratégica, maximizando seus impactos positivos para as pessoas e para os resultados.

Outros termos citados nessa questão foram:

- Confiança
- Responsabilidade
- Imparcialidade
- Inserção na estratégia
- Coletar informações
- Agenda oculta

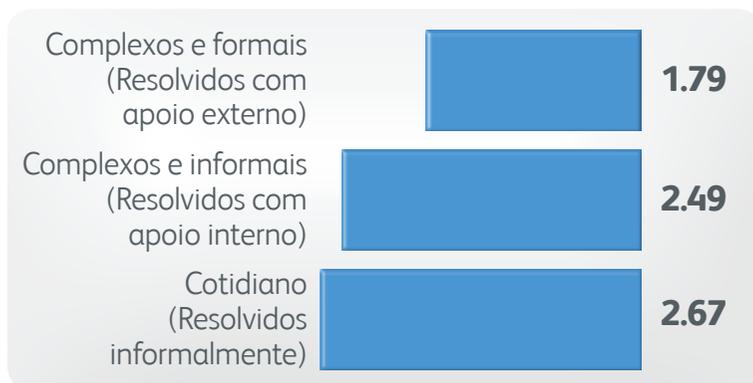
SOBRE CONFLITOS INTERNOS

- Necessidade
- Prevenção
- Solução
- Mediação
- Conciliação

Os tipos de conflitos internos

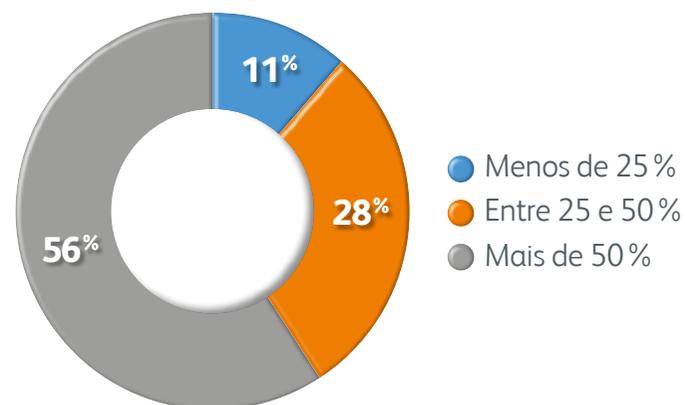
Os resultados da pesquisa relacionados aos tipos de conflitos internos mais presentes nas organizações confirmam a percepção de que muitos dos conflitos ocorrem cotidianamente, como parte integrante do relacionamento humano e são resolvidos informalmente. Quando os respondentes foram questionados sobre os tipos de conflitos presentes nas suas organizações, numa escala de 1 a 4, sendo 4 o maior, as respostas foram conforme indicado na Figura 7, a seguir.

Figura 7 - Tipos de Conflitos Internos



Já os conflitos de grau mais complexo, ainda informais, acabam precisando de apoio interno para serem resolvidos, de alguma forma. Mais raros são os casos complexos onde o cerne dos conflitos começa a ser formalizado e o uso do apoio externo começa a ser feito. Ou seja, o grau de complexidade dos conflitos impacta na maneira pela qual eles podem ser resolvidos. Da informalidade à necessidade de intervenção de um terceiro transitam os conflitos menos complexos aos de alta complexidade.

As conclusões acima apontadas se relacionam com o âmbito em que os conflitos são resolvidos, na medida em que os dados apontam que a maioria dos conflitos são resolvidos no âmbito interno das organizações.



3

As causas dos conflitos internos



AS CAUSAS DOS CONFLITOS INTERNOS

As principais causas de conflitos internos

Um dos principais desafios ao gerenciar conflitos nas organizações é a identificação das suas origens e a multiplicidade de causas. Sem essa visão torna-se difícil, se não virtualmente impossível, definir programas e políticas que previnam e evitem os conflitos negativos de forma eficaz. Para atender a esse tema foi colocada a seguinte pergunta: Em sua opinião, quais são as causas ou origens dos conflitos internos na sua organização? A partir de itens pré-selecionados.

Figura 9 - As Principais Causas de Conflitos Internos



Conforme indicado na Figura 9 acima, na escala de 1 a 4, a primeira raiz dos conflitos internos nas organizações reside nas falhas de comunicação. Ainda assim, esse tópico foi logo seguido pela falta de definição e de disseminação da estratégia organizacional, bem como, pela falta de processos organizacionais bem definidos, conhecidos e adotados, o que, por si, também pode gerar problemas de comunicação.

Observamos que, em relação à falta de capacitação, o problema no nível gerencial foi percebido como sendo mais significativo do que a falta de capacitação no nível da equipe de colaboradores, o qual é comentado mais especificamente a seguir neste relatório.

Em relação à cultura organizacional, novamente, podemos relacionar o presente resultado com os já citados; ou seja, uma forte presença de conflitos internos, geralmente é acompanhada por uma gestão hierarquizada e paternalista, e uma liderança pouco inspiradora. Parece que as conclusões estão ficando mais nítidas conforme os dados da pesquisa vão se apresentando.

Os resultados dos grupos focais reforçam os da pesquisa. Foram citadas como principais causas de conflitos internos a falta de comunicação, de treinamento/capacitação, a postura das lideranças e a cultura/modelo de gestão. É como se a comunicação, na visão dos participantes, fosse um tema “transversal”, ou seja, a falta dela, nas atitudes, nas políticas ou no modelo

AS CAUSAS DOS CONFLITOS INTERNOS

de gestão geram significativos impactos para toda organização.

Seguem as categorias e temas que foram pontuadas nos grupos focais como causas dos conflitos internos:

Falta de Comunicação:

- Falta de transparência
- Falta de *feedback*
- Falta de empatia
- Falta de diálogo
- Falta de clareza de papéis
- Falta de gestão de mudanças

Cultura & Modelo de Gestão:

- Cultura organizacional muito permissiva
- Dificuldade de separar o familiar do profissional
- Pouca comunicação sobre metas e estratégias

Postura das lideranças

- Vaidades
- Promessas não cumpridas
- Relacionamento líder-liderado
- Competição de recursos
- Falta de reconhecimento/elogios

- Cobrança e pressão em excesso
- Falta de visão sistêmica

Falta de Treinamento/Capacitação:

- Falta de consciência da sua responsabilidade
- Falta de preparo das lideranças para gestão de pessoas

Falha de comunicação como causa de conflitos

Conforme indicado na Figura 9, as falhas na forma de se comunicar adequadamente são percebidas como sendo a principal fonte dos conflitos internos nas organizações. Além disso, os aspectos importantes dessa falta de comunicação podem ser associados à necessidade de comunicar efetivamente as estratégias, políticas e processos das organizações. Isso levanta uma série de questões relacionadas ao que constitui uma comunicação efetiva e ao papel do feedback adequado com canais de comunicação confiáveis e liderança inspiradora.

Também foi perguntado aos respondentes da pesquisa sobre como a comunicação é caracterizada na sua organização, demonstrado na Figura 10. Houve um resultado balanceado entre “segregada” e “centralizada”, seguidas pela comunicação “hierarquizada” e por fim “aberta e direta”. As formas de comunicação costumam se relacionar ao segmento da organização. Por exemplo, comunicação “aberta e direta” é geralmente vista como mais apropriada para a maioria das organizações sem a

AS CAUSAS DOS CONFLITOS INTERNOS

necessidade de serem tão rígidas, por exemplo, na área de serviços.

Parece-nos importante relacionar a percepção quanto à comunicação com a própria falta de comunicação apontada como principal causa dos conflitos. Comunicações segregadas, ou seja, que apresentam barreiras, e centralizada costumam não ser tão efetivas. O emissor da mensagem comunicacional pode ter a percepção de que foi escutado, mas muitas das vezes a mensagem não foi recebida pelo receptor. Ou seja, a comunicação não aconteceu ou aconteceu de maneira truncada e o conflito pode certamente surgir desse fator.

Nesse sentido, de uma forma ou de outra, todas exigem comunicações claras e capacitação em todos os níveis para ser efetiva.

Figura 10 - Quanto à Comunicação



Nos grupos focais, ao responderem e refletirem sobre as principais causas dos conflitos internos, novamente é possível observar que a falta comunicação é considerada a principal geradora de conflitos dentro das empresas. Os impactos acabam sendo negativos em virtude de afetar a qualidade dos relacionamentos internos.

A comunicação, ou seja, a arte da efetiva transmissão, recebimento e compreensão compartilhada da mensagem, costuma ser apontada como fator importante no cenário dos conflitos. Como duas faces das mesmas moedas: por inúmeras vezes, a falha na comunicação se apresenta como causa dos conflitos, e por outro lado, a própria comunicação quando usada de forma eficaz, se mostra como um dos meios para a prevenção e gestão dos conflitos.

Falta de capacitação e os conflitos internos

Evidentemente, o sucesso da implementação de qualquer programa de políticas ou normas organizacionais depende da capacitação das pessoas que compõem a sua equipe. Notamos na primeira figura deste capítulo referente às causas de conflitos internos que a insuficiência de capacitação no nível gerencial (em quarto lugar) como sendo mais significativo do que a falta da capacitação ao nível de colaboradores (no oitavo lugar).

Isso era de se esperar, pois o rendimento de treinamentos de nível operacional é bastante limitado, sem o treinamento correspondente aos níveis mais altos. O que reforça a posição de que treinamen-

AS CAUSAS DOS CONFLITOS INTERNOS

tos relacionados gestão de conflitos precisam ser realizados com patrocínio e apoio da alta gestão para serem mais efetivos.

Mudanças organizacionais como fonte de conflitos internos

As mudanças organizacionais são realizadas visando melhorias nos resultados, mas frequentemente provocam conflitos entre pessoas e unidades das organizações (pelo menos, pelo tempo de projeto, implantação e ajustes). Sabendo disso, cabe à liderança prever essa possibilidade e tomar providências para minimizar os efeitos negativos.

Quando os pesquisados foram perguntados se a organização estava passando por algum processo de mudança organizacional, 49% responderam que estavam passando por uma reestruturação organizacional e 23% por um processo profissionalizante. Ainda 7% a 10%, indicou que estava passando por um processo sucessório de alta gestão, fusão e aquisição (M&A), ou por uma implantação de sistemas de gestão (tipo ERP).

Considerando que todas essas formas de mudança podem ser potenciais geradores de conflitos

internos cabe aos gestores acompanhar as mudanças com programas para minimizar os efeitos, como, por exemplo, ações de gestão de mudança.

Na percepção dos participantes dos grupos, todos esses processos geram **alto impacto** na cultura e no clima organizacional, dado que qualquer mudança gera desconforto, divergências de interesses e opiniões e **conflitos**.

Figura 11 - Tipos de mudanças associados com conflitos



Para minimizar os impactos negativos associados a esses processos é necessário fazer ações de **gestão de mudança**, gerando espaço para ouvir as pessoas, dar as respostas necessárias, gerar o envolvimento das lideranças e equipes, além de tratar a resistência à mudança.

Novamente é possível observar que o tema comunicação é reforçado, relevando o quanto que a **transparência na comunicação** é chave para gerir conflitos, mudanças e pessoas.

4 Os impactos dos conflitos internos



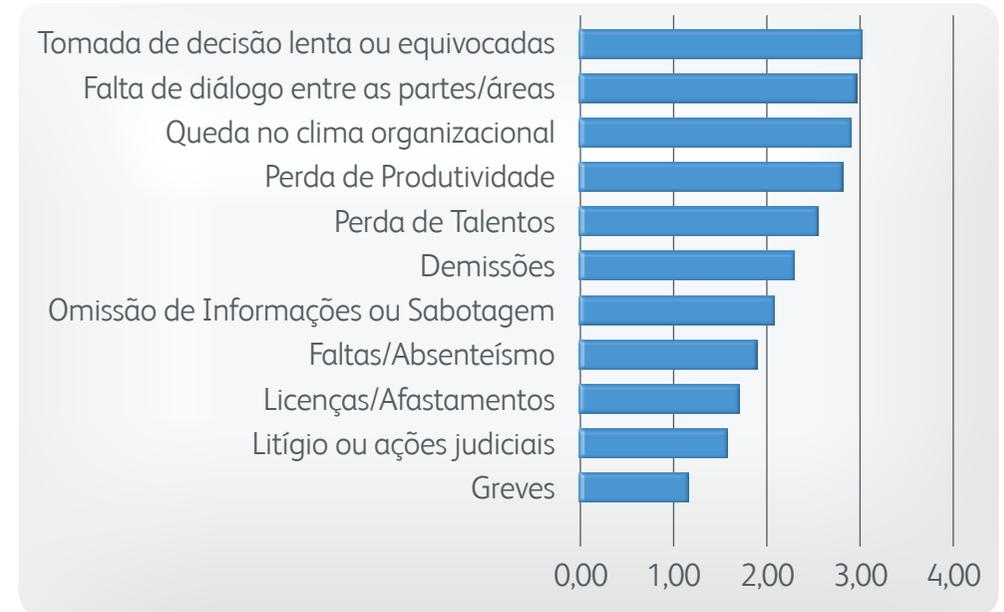
OS IMPACTOS DOS CONFLITOS INTERNOS

Quais são os impactos negativos?

Diversos estudos no Brasil e no exterior destacam o ponto de que conflitos internos causam impactos significativos nas organizações e nos seus resultados. A experiência própria do Grupo de Estudos, os resultados dos Focus Groups e, provavelmente, a experiência também do leitor tendem a sustentar esta afirmação. O desafio da pesquisa era obter a visão dos gestores de RH sobre essa questão.

Foi colocada a seguinte pergunta: “em sua opinião, quais os impactos dos conflitos internos na sua organização?”, os respondentes apresentaram o seguinte resultado.

Figura 12 - Impactos dos conflitos internos na organização



Vimos que o impacto maior dos conflitos internos como sendo na **tomada de decisão lenta ou equivocada**. Quando elementos ou áreas de alta administração deixam de colaborar com outros indivíduos ou áreas devido a conflitos pessoais, o resultado pode ser uma demora na tomada de decisões gerando perdas, ou pior, erros graves na decisão sobre o lançamento de um novo produto, a construção de uma nova fábrica ou a compra ou venda de um negócio, por exemplo.

OS IMPACTOS DOS CONFLITOS INTERNOS

Claro que isso pode resultar em prejuízos extraordinários. Isso é de fato relacionado à **perda de produtividade** e a chamada **sabotagem** passiva, o “deixa acontecer”.

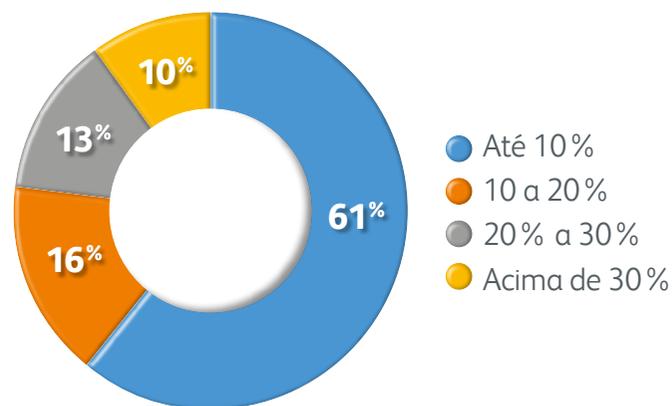
Na discussão sobre a origem de conflitos, no capítulo anterior desse relatório, vimos também que problemas de comunicação são percebidos como a maior causa de conflitos internos. Aqui, destacamos que a **falta de diálogo** também pode ser resultante de um conflito. Significa que falhas de comunicação se apresentam tanto como a raiz do problema quanto o resultado dele, gerando um círculo negativo.

Para o Gestor de Recursos Humanos a mensagem parece ser clara. Investir na manutenção e melhoria da comunicação na organização é imperativo. Embora seja difícil medir quantitativamente o efeito direto de problemas de comunicação, é possível identificar e medir os custos de casos específicos de perda de talentos, perda de produtividade, demissões, greves, entre outros, nos quais os problemas de comunicação tiveram um papel significativo na origem ou na evolução do problema.

Rotatividade e conflitos

Foi observado na pesquisa que um dos dados frequentemente mantidos por empresas de médio à grande porte é o índice de rotatividade (turn over). Os valores variam significativamente de um setor para o outro, mas a maioria dos respondentes da pesquisa (61 %) reportaram taxas de rotatividade anual de menos de 10 %. Apenas 10 % estavam com taxas acima de 30 %.

Figura 13 - Turnover nas organizações (%)



Ainda assim, para todas as empresas, os custos de rotatividade - de demissão, busca de um colaborador substituto, contratação e a perda de produtividade até o novo colaborador contratado atingir plena produtividade - são elevados. O problema é que estimar o custo de rotatividade é um desafio, mas mesmo os

OS IMPACTOS DOS CONFLITOS INTERNOS

dados sendo não exatos, não tornam esses custos menos reais.

O que sabemos é que os conflitos contribuem para rotatividade e, portanto, para custos de rotatividade (*turnover*). A grande maioria dos respondentes da pesquisa (85%) classificou o impacto dos conflitos internos na rotatividade era entre médio e alto.

O custo oculto de conflitos internos

A pesquisa revela que o impacto dos conflitos na organização gera uma série de custos não contabilizados, porém, não por isso eles são menos reais. Quando duas pessoas em conflito, ou quando dois grupos de pessoas em conflito deixam de trabalhar bem juntas, coisas acontecem, ou deixam de acontecer, os prejuízos aparecem para a organização e, frequentemente, para as pessoas.

Alguns resultados como sabotagem e greves são óbvios; mas, como indicado na figura anterior, esses impactos são considerados menos significativos. Outros, como a perda de motivação e o aumento de faltas, impactam diretamente na produtividade.

Entre todos esses, no entanto, o potencialmente mais desastroso é a tomada de decisões lenta ou equivocada, pois quando se trata de algo estratégico, o impacto pode pôr em risco a existência de uma empresa. Uma briga entre um Diretor de Marketing e um Diretor de Operações resultando no lançamento errado de um novo produto pode ser um exemplo.

Impacto sentido e ainda não estimado, o que sugere a necessidade de uma pesquisa suplementar para, eventualmente, ter mecanismos que estimarão o custo da rotatividade e a contribuição dos conflitos internos como parte desse custo total.

Ainda no tema custos, os grupos focais também trouxeram uma contribuição e algumas referências brasileiras iniciais sobre este assunto. Ao serem questionados sobre qual seria o custo estimado de substituir um executivo, gerente ou profissional chave (*incluindo custo de demissão, busca de substituto, contratação, treinamento, perda de produtividade, etc*), os profissionais trouxeram respostas que variam de 2,5 a 5 salários mensais, enquanto outros responderam como custos desconhecidos.

Em outras oportunidades com grupos de CEO's no Brasil questionados sobre o custo total de substituir um profissional "chave", incluindo demissão, recrutamento, preparação e perda de produtividade durante este período, a resposta dos executi-

OS IMPACTOS DOS CONFLITOS INTERNOS

vos foi em tornos de duas vezes o salário anual⁷. Nos EUA um estudo da Right Management⁸ resultou num valor de 2,58 vezes o salário anual. Evidentemente, um fator tão significativo merece um estudo mais completo no Brasil.

Nesse tema de custos relacionados ao conflito e à substituição é possível concluir que essa é uma questão e um cálculo que ainda não faz parte da gestão de indicadores das empresas participantes. Porém, ao serem questionados, todos os gestores refletiram sobre a importância de termos essa métrica para utilizar como referência. Muitos fizeram uma estimativa e a conclusão é que o custo é alto e maior em virtude dos altos encargos trabalhistas brasileiros.

A gestão desse indicador, assim como a gestão de conflitos, é uma grande oportunidade de avanço dos estudos, visando agregar ainda mais relevância ao tema na pauta das organizações.

⁷ Entrevistas realizadas por Marc Burbridge

⁸ Informação fornecido pelo Mediation Training Institute dos EUA.

De um modo geral, nos grupos focais, ao refletirem sobre a questão dos impactos gerados pelos conflitos, os participantes pontuaram:

Resultados e custos mais visíveis e tangíveis:

- Perda de produtividade
- Clima organizacional

Resultados e custos ocultos e intangíveis:

- Problema nos relacionamentos
- Demora nas tomadas de decisões.

Os gestores de RH trouxeram os impactos negativos tanto para as pessoas, como para os negócios e destacaram que pelo fato de muitos impactos serem intangíveis o RH tem dificuldade de engajar a alta direção na percepção do valor da questão de gestão de conflitos.

Clima organizacional e produtividade foram reforçados pelos participantes dos grupos como grandes impactos diretos percebidos por todas as empresas e **turnover** foi novamente citado como um grande impacto indireto de conflitos internos, porém difícil de ser relacionado, pois geralmente a demissão acontece por variados motivos e é difícil estimar a parcela de cada um deles.

5

Como organizações lidam com conflitos internos



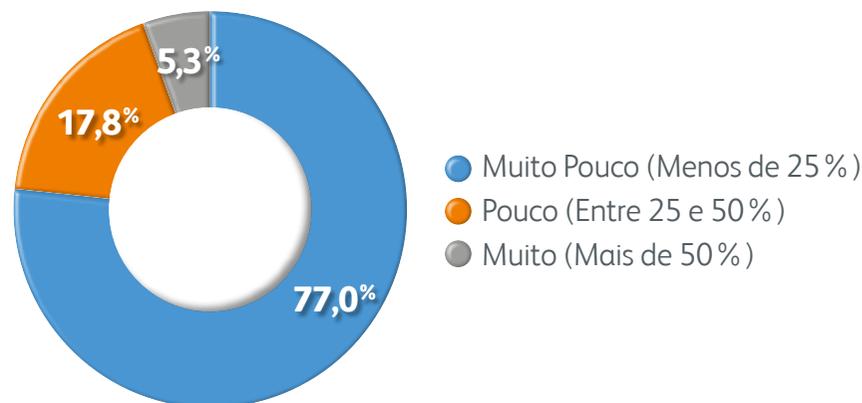
COMO ORGANIZAÇÕES LIDAM COM CONFLITOS INTERNOS

A caminho do judiciário

Há muitas abordagens e métodos para lidar com os conflitos. No caso de conflitos externos é comum que seja por via de negociações, mediação, arbitragem ou litígio. A diferença é que, no caso dos primeiros dois, negociação e mediação, as resoluções tendem a levar poucas semanas, enquanto a arbitragem pode levar meses e, no caso de litígio, até muitos anos. Os resultados, no caso dos últimos dois, são oferecidos por terceiros por meio de decisões impostas por sentenças e os custos tendem a ser bem mais elevados.

Para conflitos internos o maior uso do Judiciário está situado no campo trabalhista, uma área não explorada nesta pesquisa e que ainda se apresenta como um desafio para a implantação da mediação. Para os demais casos de conflitos internos, os respondentes relatam que menos de 25% foram encaminhados à Justiça, ou seja, 94,8% dos respondentes indicaram que utilizam pouco ou muito pouco o litígio dado que se relaciona com o índice apontado para os conflitos resolvidos internamente.

Figura 14 - Conflitos encaminhados à Justiça



A caminho da gestão extrajudicial de conflitos

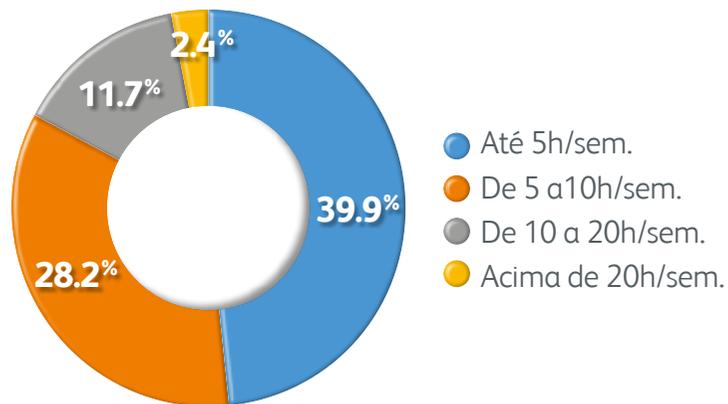
Até mesmo para os conflitos internos podem ter muitos métodos para que eles sejam evitados e resolvidos. Nessa pesquisa junto aos membros organizacionais da ABRH-SP buscou-se obter dados sobre o tempo dedicado pelos respondentes à gestão de conflitos, os treinamentos realizados, a utilização de ferramentas para a gestão e a percepção sobre sua importância de cada uma dessas ferramentas.

A pesquisa focou em onze dos métodos de gestão de conflitos mais conhecidos, fornecendo uma breve descrição de cada método, caso não fosse conhecido pelo respondente, ou fosse conhecido por outro termo.

COMO ORGANIZAÇÕES LIDAM COM CONFLITOS INTERNOS

Interessante a reflexão sobre o tempo dedicado pelos respondentes para a gestão de conflitos, pois faz um convite à reflexão sobre o papel do gestor de RH neste contexto, sua capacitação para tal atuação e o custo dessa gestão.

Figura 15 - Tempo do respondente dedicado à gestão dos conflitos



Lembrando que o grande maioria das respondentes pretence ou responde pela área de RH, notamos que 39,9% dizem que dedicam relativamente pouco tempo, até 5 horas semanais, para a gestão de conflitos. Por outro lado, 28,2% dos respondentes apontam que dedicam de 5 a 10 horas semanais e 11,7% dos respondentes,

de 10 a 20 horas semanais, ou seja, 39,9% dos respondentes dedicam entre 5 a 20 horas semanais de seu tempo à gestão de conflitos.

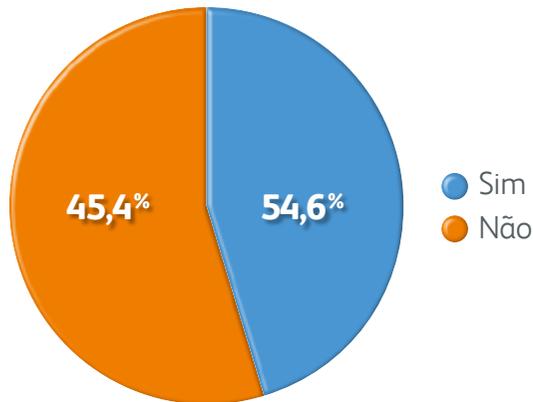
Capacitação para lidar com conflitos internos

Com tamanha dedicação de tempo semanal ao assunto, perguntamos na sequência se os respondentes receberam treinamento em temas relacionados à gestão de conflitos nos últimos dois anos.

Novamente podemos analisar os resultados a partir de duas visões: se por um lado a maioria dos respondentes diz que não teve treinamento específico sobre esse tema (54,6%) por outro lado, percebemos que houve um grande número de treinamentos em temas afins (45,4%), demonstrando que ainda há possibilidade de expansão dos treinamentos na área, mas que muito já está sendo feito.

COMO ORGANIZAÇÕES LIDAM COM CONFLITOS INTERNOS

Figura 16 - Treinamentos relacionados à gestão de conflitos (últimos 2 anos)



Avançamos nos tipos de treinamentos realizados e encontramos duas categorias de temas relacionados à gestão de conflitos, que foram Liderança e Gestão de Pessoas. Entretanto não sabemos até que ponto o tópico de “conflitos” foi tratado e com qual profundidade. Os demais treinamentos citados estão relacionados ao tema de comunicação (assertiva, eficaz e não violenta), bem como técnicas de negociação. Interessante notar que as Mediação e Facilitação, embora sejam métodos especializados para a gestão de conflitos, foram bem menos citados.

Figura 17 - Temas dos treinamentos realizados



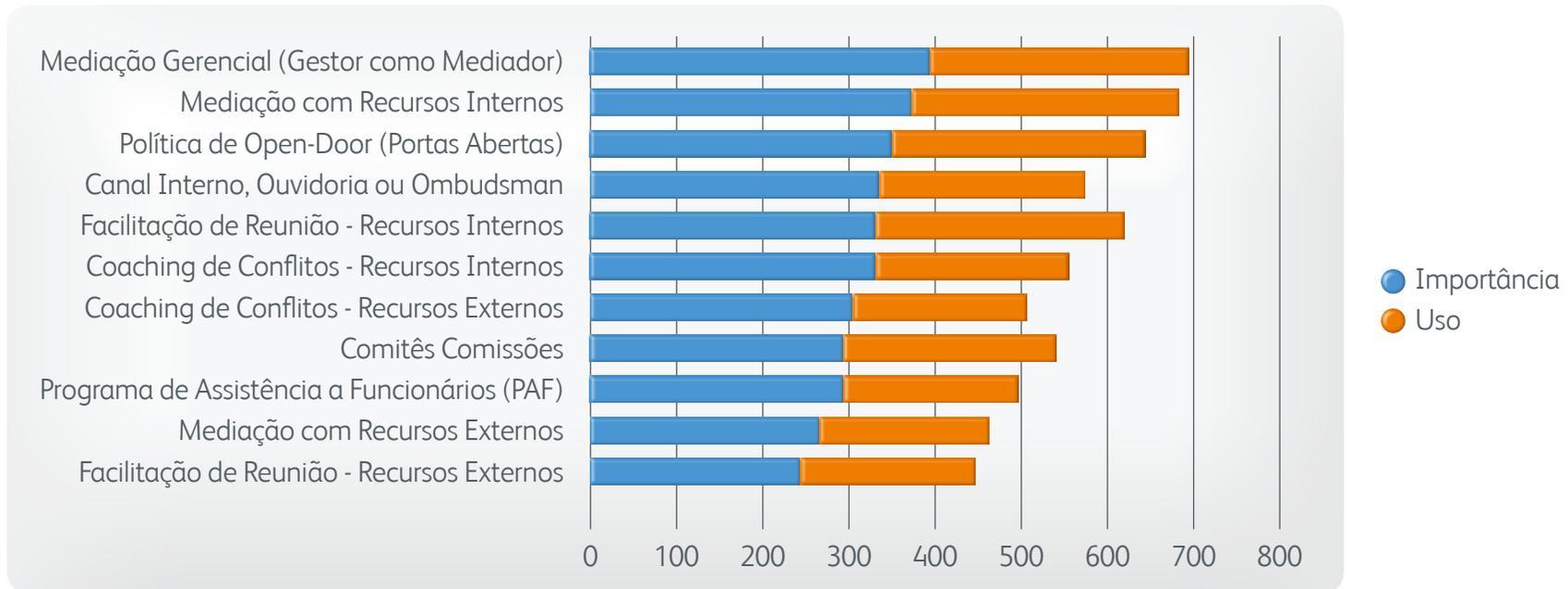
Uso e importância das ferramentas de gestão de conflitos

A segunda parte da questão, referente aos onze métodos, foi sobre a percepção da importância e do uso de cada um deles, relacionando o desejado com o realizado. Com isso, percebemos proporcionalmente a diferença entre as duas respostas para cada ferramenta, conforme indicado na Figura 18.

Pela análise dos dados, percebemos que aparentemente não existem grandes discrepâncias entre “importância” e “uso”. Destacamos que o fator “importância” é sempre superior ao “uso”, ou seja, os respondentes não fazem uso de ferramentas que não entendem cabíveis. Notamos também que em dois casos, de ouvidoria e coaching, o uso é proporcionalmente menor do que a importância.

COMO ORGANIZAÇÕES LIDAM COM CONFLITOS INTERNOS

Figura 18 - A importância e o uso de ferramentas de gestão de conflitos



Os dados nos levam a crer que os respondentes, embora julguem importantes algumas ferramentas, como por exemplo, canal interno, ouvidoria ou mediação com gestores externos, sua utilização ainda não corresponde à importância que lhe é conferida.

Também é notável, no caso de *Coaching* de Conflitos (*Conflict Coaching*), a diferença desproporcional entre o **uso** e a **importância**, tanto com recursos internos, como externos. Esse fato nos leva a entender que os respondentes consideram que coaching é uma ferramenta cuja importância excede seu uso e, portanto, devia ser mais utilizada.

COMO ORGANIZAÇÕES LIDAM COM CONFLITOS INTERNOS

O dado que mais nos chama a atenção é o que se refere à mediação com recursos internos e ao gestor como mediador tendo em vista que sua utilização é referida na medida de sua importância, mas por outro lado, como já vimos, há pouco treinamento na área.

Algumas perguntas se colocam: os gestores estão recebendo treinamento nesse tema fora dos muros da organização? Ou a atividade é exercida de maneira intuitiva sem capacitação formal? A tendência do uso de recursos internos para mediação e coaching devia, a princípio, resultar em custos menores para a organização, porém isso levanta também a questão da neutralidade dos elementos internos realizando tais atividades. Essas questões podem ser exploradas em pesquisas futuras.

6 O papel do RH na gestão de conflitos



O PAPEL DO RH NA GESTÃO DE CONFLITOS

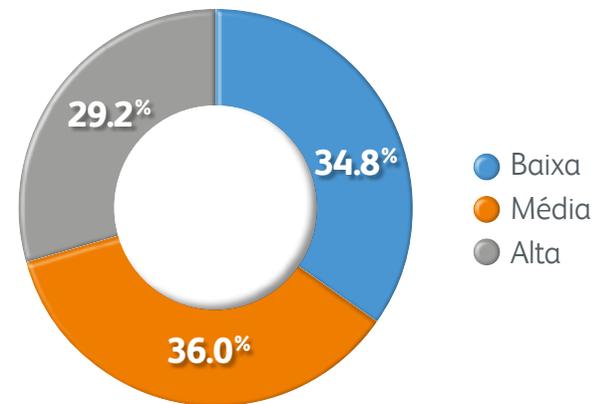
O RH como Gestor de Conflitos Internos

Como citado anteriormente, o comportamento humano é raiz da grande maioria dos conflitos organizacionais. Considerando essa premissa, temos a indicação de que a área melhor preparada para lidar com comportamento humano, de Recursos Humanos, naturalmente deveria exercer um papel importante na gestão desses conflitos.

Quando perguntado sobre a participação dos RH na aplicação das ferramentas de gestão de conflitos as respostas se apresentaram de forma balanceada entre baixa (34,8%), média (29,2%) e alta (36%).

Novamente, podemos analisar esses dados sob duas óticas: que 65% dos respondentes apontam que participam na aplicação das ferramentas de gestão de conflitos de maneira média e alta ou que 64% participam de maneira baixa e média. O fato é que mais de um terço dos colaboradores ainda se sentem participando ou são excluídos desse processo. Algo a ser pensado pelas organizações.

Figura 19 - Participação do RH na aplicação das ferramentas



Como o RH já está atuando em gestão de conflitos?

Os dados coletados por meio dos grupos focais relevam informações importantes sobre a atuação e participação do RH na gestão de conflitos, gerando uma reflexão nos participantes de como isso acontece hoje (presente) e como deveria acontecer numa visão “ideal” de futuro.

As respostas sobre como o **RH atua hoje em Gestão de Conflitos** pode-se classificar em 2 categorias: 1. **Possui uma atuação relevante** (realidade em algumas das organizações) e 2. **Possui pouca atuação** (realidade de outras empresas participantes). Seguem itens pontuados para cada uma dessas categorias, evidenciando as diferentes percepções e atuações existentes:

O PAPEL DO RH NA GESTÃO DE CONFLITOS

Possui uma atuação relevante

- Mediação
- Estratégico
- Capacitação
- Pacificador
- Facilitador
- Hoje está mais participativo

Possui pouca atuação

- Falta legitimidade
- Falta de reconhecimento do papel
- Omisso
- Desinformação
- Inexistente
- Assustado
- Despreparado
- Reativo
- Falta se apropriar desse papel

Vimos pelas respostas uma nítida diferença gerada pelos dois resultados sendo em primeiro lugar um RH bem preparado para o aproveitamento das ferramentas de gestão de conflitos, e por outro lado os efeitos impostos por uma cultura corporativa limitada à uma liderança que muitas vezes não se mostra sensibilizada à questão.

Como o RH deveria atuar em gestão de conflitos?

Em relação a outro lado de questão, ou seja, **como o RH deveria atuar em gestão de conflitos** ouvimos reflexões significativas, abrindo novas possibilidades e oportunidades para a área.

Em suma, é possível perceber que a mudança tem relação com o foco passar a ser mais na solução do que no problema, o que exige novas competências e outras estratégias. Seguem as respostas:

- Multiplicador
- Facilitador estratégico
- Termômetro do ambiente
- Desenvolvedor das pessoas e organizacional
- Trazendo mais indicadores / resultados
- Olhando para a estratégia / visão de futuro

Os resultados qualitativos dos grupos focais revelam que algumas empresas consideram que o RH já possui atualmente uma atuação mais ativa e relevante na gestão de conflitos, utilizando inclusive ferramentas e estratégias, tanto internas como externas, como coaching, mediação, treinamentos, ações de ouvidoria.

Por outro lado, muitas empresas percebem que o RH precisaria se preparar melhor e atuar mais diretamente na gestão de conflitos, tema que hoje em dia, em algumas empresas, nem está na pauta. Por fazer parte do dia-a-dia, o conflito muitas vezes é

O PAPEL DO RH NA GESTÃO DE CONFLITOS

compreendido como algo que não precisa de um gerenciamento específico.

Muitas empresas sentem a necessidade e visualizam que, se gerenciado, o conflito pode sim ser minimizado, evitado ou até transformado em oportunidade. E, em outros casos, o estímulo a conflitos faz parte da cultura da organização.

Quando solicitado que os gestores de RH olhassem para o futuro, no que diz respeito a como deveria ser a atuação do RH no tema conflitos, é possível perceber como é reconhecida sua contribuição, tanto em termos de desenvolvimento pessoal e organizacional, como em termos de ganhos para os resultados do negócio.

Foi bastante pontuado que o RH pode ser um catalizador de ideias para resolver conflitos, mais atuante, inclusive como um mediador. Mas para isso precisa estar disposto a assumir mais riscos e se preparar para este papel, e ainda ganhar a confiança de alta gestão para isso acontecer.

Independente da percepção de quem deve ser o “dono” do tema, todos os gestores percebem que

todas as pessoas da organização devem ser preparadas e estimuladas ao diálogo, sendo essa a chave para a qualidade das relações. Todos concordam que o RH é o melhor departamento para cuidar do tema resolução de conflitos internos, então temos realmente aqui um grande oportunidade.

Para esse grupo, as ferramentas (coaching, mediação etc) ajudam (ou poderiam ajudar) a empresa a refletir e se desenvolver. O entendimento é que apesar de conflito ser algo que faz parte da empresa/da vida e poder ser positivo, precisa ser gerenciado.

Por outro lado, um grupo menor de gestores entende que não deveria ser papel do RH gerenciar conflitos. Que cada um deveria assumir sua responsabilidade e o RH deveria apenas desenvolver as pessoas e olhar para estratégia e resultados do negócio.

Opiniões divergentes? Será? Ou talvez apenas diferentes olhares mas com a mesma visão/objetivo? Será que os dois grupos não querem, na verdade chegar no mesmo lugar? Será que se o RH assumir um papel de criar uma cultura voltada para o futuro e para a solução - independente de assumir a gestão de conflitos ou de desenvolver nova consciência e novas competências nas pessoas - não chegaríamos no mesmo resultado: empresas e pessoas mais resilientes, com mais espaço para diálogo e comunicação? Não seria a comunicação a chave de todo esse processo de gestão de conflitos?

O PAPEL DO RH NA GESTÃO DE CONFLITOS

E quais são os maiores desafios?

Para finalizar os grupos focais, foi perguntado aos participantes qual era o **maior desafio que a “Gestão de Conflitos”** hoje traz para as organizações e para os gestores de RH e as respostas foram categorizadas em cinco grandes temas:

- 1 - Desmistificar o tema (pode ser positivo e saudável se for bem gerenciado)**
- 2 - Sair do julgamento**
- 3 - Transformá-lo em oportunidade de gerar melhorias**
- 4 - Tangibilização dos custos e resultados**
- 5 - Lidar com as diversidades**

Os gestores de RH reconhecem que gerenciar conflitos é um grande desafio para todas as empresas, já que exige uma abertura para ouvir o outro e exige também o desenvolvimento e exercício de algumas competências que impactam diretamente nos relacionamentos internos como empatia, feedback e negociação.

Os participantes também expressaram que o desafio maior é para o próprio RH, que precisa se preparar, compreender e expandir mais o seu papel, ganhando confiança da alta direção e

atuando com visão de futuro, conseguindo intermediar conflitos com foco nos objetivos da empresa

O Papel de RH na capacitação

Em toda organização a capacitação da equipe é um fator essencial para os resultados. Em algumas organizações a responsabilidade para esta atividade é distribuída, mas é comum que a programação e realização de treinamentos estejam alocadas no RH.

Em se tratando de gestão de conflitos, a questão tende a se dividir em duas partes. A primeira é capacitação em temas básicos de utilidade geral. A segunda são habilidades especializadas, para geralmente poucas pessoas.

Quando perguntados se foram realizados treinamentos nos últimos dois anos, 41 % das organizações responderem “Sim”. Quando perguntados sobre os temas relacionados à gestão de conflitos as respostas reforçaram os resultados demonstrados na Figura 17, ou seja, Liderança e Gestão de Pessoas.

Desses temas de treinamentos mais aplicados, não sabemos em qual proporção seus conteúdos de fato abordaram a gestão de conflitos. Nesta mesma figura, em menor frequência, três das categorias tratam de Comunicação (assertiva, eficaz e não violenta), que seriam mais consistentes em sua aplica-

O PAPEL DO RH NA GESTÃO DE CONFLITOS

ção, tendo em vista as conclusões nos capítulos 4 e 5 deste relatório, que atribuem às falhas da comunicação, vistas tanto como a fonte como o resultante de conflitos. Assim treinamentos e comunicação, assim como dos demais (mediação, negociação e facilitação) são vistos como favoráveis para um menor nível de conflitos negativos.

O papel do RH como orientador da alta gestão

Pelos comentários dos respondentes e dos grupos focais é possível notar que alguns executivos consideram conflitos como parte natural de gestão, é inclusive algo a ser usado, e até provocado, para obter resultados desejados.

Uma vez que os custos de conflitos geralmente não são contabilizados, são ocultos, é difícil comprovar qual conflito teve um saldo positivo e qual foi negativo nos resultados finais. Porém, alguns fatos são claros. O papel da alta gestão é de produzir resultados positivos, normalmente medidos em termos de lucro. O papel do RH é de apoiar a alta gestão na busca deste resultado. Ao mesmo tempo sabemos que um elemento

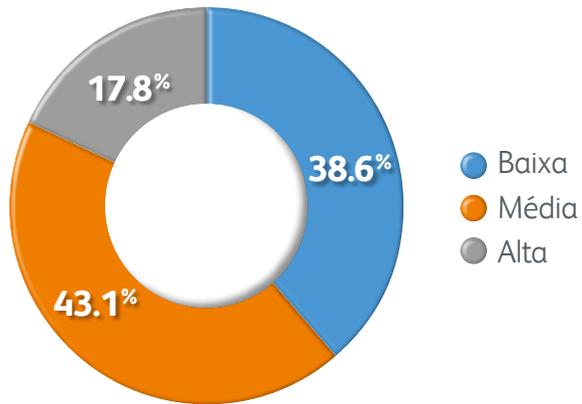
comum de todos os conflitos internos da organização é o ser humano e seu comportamento.

Normalmente, a área da organização melhor preparada para lidar com este elemento é a de Recursos Humanos. Conforme a visão dos grupos focais quando os gestores visualizam maior possibilidade de atuação do RH na gestão de conflitos, a área tem (ou deveria ter) uma atuação estratégica junto à alta administração e junto aos líderes e colaboradores, ajudando a gerar uma ampliação na tomada de consciência e responsabilização.

Portanto, o primeiro papel do RH na gestão de conflitos internos é o de saber como inspirar a alta gestão para a matéria relacionada à prevenção e gestão de conflitos, inclusive em relação à capacitação. Para isso, parece ser evidente que os líderes de RH precisam prioritariamente conhecer as causas dos conflitos e ampliar seu repertório sobre as ferramentas disponíveis para a sua gestão e a partir daí, também precisam ter a iniciativa de levar este conhecimento à alta gestão que não a possui.

O PAPEL DO RH NA GESTÃO DE CONFLITOS

Figura 20 - Participação do RH nas decisões de negócios



Voltando às repostas oferecidas ao questionário, quando perguntados como os respondentes classificam a participação do RH nas decisões de negócio na sua organização, somente 17,8% a entende como alta, índice que também parece se relacionar ou mesmo refletir o tipo de gestão desenvolvido nas organizações pesquisadas.

Com isso, podemos concluir que, atualmente, o papel do RH como o principal responsável pela gestão de conflitos internos nas organizações parece não ser amplamente reconhecido. A dúvida que isso levanta é: até que ponto isso é relacionado à própria cultura da organização?

7 À título de conclusões



À TÍTULO DE CONCLUSÕES

Sobre a pesquisa e a metodologia

De uma forma geral podemos dizer que os principais objetivos da pesquisa forem atingidos, no sentido que foi adquirida uma melhor percepção sobre a visão de áreas de recursos humanos em relação de origem dos conflitos organizacionais, seus impactos e o uso de ferramentas para gerenciá-los. Isso nos permite melhor preveni-los e fornecer as soluções adequadas para sua gestão.

Porém, por mais que tenham sido realizadas algumas comparações entre os trabalhos de 2016 e 2017, entendemos que novas pesquisas precisam ser realizadas para poder criar um banco de dados nacionais sobre esse tema.

Em relação à metodologia utilizada nessa edição, a integração dos resultados qualitativos dos Focus Groups com os da pesquisa quantitativa enriqueceu a análise dos resultados, proporcionando novas opções de visão e compreensão do problema.

A respeito da composição dos respondentes na pesquisa podemos dizer que houve uma distribuição balanceada, tanto em termos de tama-

nho das organizações, como em termos de diversidade das suas atividades, com exceção à pouca representatividade dos setores de agroindústria e energia, refletindo a própria composição dos membros da ABRH/SP.

Conflitos fazem parte da convivência nas organizações

A pesquisa confirmou que existe uma clara percepção entre os respondentes, pessoas responsáveis pela área de recursos humanos, que conflitos fazem parte de convivência das pessoas nas organizações, porém que não existe por parte de gestão das organizações um consenso sobre como o assunto deve ser abordado.

Existem diversos modelos de gestão e liderança, cada uma com a sua visão sobre a gestão de conflitos. De qualquer maneira, os conflitos cotidianos tendem a ser resolvidos informalmente, demandando menos o uso de recursos externos. De modo geral as organizações preferem usar recursos internos para resolver conflitos, mas relativamente poucas delas possuem em seus quadros pessoas especializadas nos métodos mais complexos.

O importante papel da comunicação.

A pesquisa demonstrou, tanto pelos dados qualitativos como quantitativos, que problemas de comunicação são percebidos como a principal causa de conflitos organizacionais (com falta de transparência, feedback, empatia e diálogo sendo citados).

À TÍTULO DE CONCLUSÕES

Esse fator também é citado como um dos principais impactos ou resultados de conflitos nas organizações. Ou seja, em muitos casos a existência de um conflito dificulta os entendimentos entre pessoas e grupos, por meio de um círculo vicioso em que a comunicação entra no início e na evolução do problema.

Oportunidade para treinamento e capacitação

A pesquisa revelou a percepção de que existe uma falta de treinamentos relacionados à gestão de conflitos, mas que essa deficiência é mais impactante nos níveis superiores, do que no nível operacional.

Das nove causas de conflitos medidos, a falta de capacitação de gestores foi citada em quarto lugar, enquanto dos colaboradores em oitavo lugar. E, em relação à qualidade ou tipo de treinamentos, os principais treinamentos citados foram os de **liderança** e **gestão de pessoas** que provavelmente deixam de tratar a questão de conflitos de maneira profunda e direta.

Para ter um impacto positivo é indicada a rea-

lização de treinamentos em comunicação, negociação, mediação e gestão de conflitos propriamente dita, e começando com a alta direção. Desta forma é possível criar uma cultura de diálogo com um maior retorno no investimento em capacitação.

Mudanças organizacionais como um fator na geração de conflitos

Em geral, mudanças na organização são vistas como potenciais geradores de conflitos, e enquanto ainda não conseguimos medir tais impactos podemos medir a relativa frequência com a qual os diversos tipos de mudanças ocorrem.

Quase a metade dos respondentes indicou que estava acontecendo alguma forma de reestruturação da organização, seja por mudança de gestores, processos de fusão ou aquisição, ou ainda a implantação de um novo sistema de gestão. Nesse sentido, a alta gestão se vê convidada a estar preparada para um aumento no nível de conflitos internos decorrentes dessas mudanças.

Os impactos de conflitos internos nas organizações

Dos onze impactos negativos de conflitos pesquisados, o impacto na tomada de decisões foi indicado com sendo de maior significância. Houve menos preocupação por parte dos respondentes com a possibilidade de greves ou litígios.

À TÍTULO DE CONCLUSÕES

Quando o conflito resulta em atrasos de decisões importantes, ou erros devida a falta de colaboração entre os elementos chave, os resultados podem ser muito negativos. E, como já citado, conflitos podem restringir comunicação, diálogo, assim contribuindo para perdas diversas.

De modo geral o problema é que os custos de conflitos são ocultos, não medidos, mas não por isso menos real. Sem medir os custos se torna difícil sensibilizar a alta gestão sobre a necessidade de investir na prevenção e gestão dos conflitos.

Um destes impactos negativos ocultos notados, por exemplo, é o custo oculto de demissão ou rotatividade de pessoas chave relacionados aos conflitos. Sabemos que o real custo de substituir um elemento chave inclui a demissão, recrutamento, seleção, treinamento e perda de produtividade neste período, e que é alto, mas precisamos novas pesquisas para medi-lo e estimar até que ponto conflitos são um fator nesta equação.

O estado da arte de gestão de conflitos internos nas organizações no Brasil

Existe uma grande variedade de métodos disponíveis para lidar com conflitos internos nas organizações. Interessante notar, que relativamente poucos são resolvidos externamente via sistema judiciário, e daqueles resolvidos internamente os respondentes indicaram que a mediação gerencial e a mediação com recursos internos eram os mais usados e importantes, bem como a ouvidoria e políticas internas também.

Outros métodos, tais como conflict-coaching, facilitação, PAF (Programas de Assistência a Funcionários), bem como algumas formas da mediação necessitam habilidades mais especializadas e são obtidos por fontes externos.

O papel de RH na prevenção e resolução de conflitos internos

A pesquisa confirma claramente que, para a maioria das organizações, a área de recursos humanos tem um papel fundamental na prevenção, gestão e resolução de conflitos internos negativos.

Apesar de que ainda existe uma minoria de organizações onde RH se dedica apenas tarefas de ordem burocrática, a tendência geral é de reconhecimento do RH como área estratégica no desenvolvimento dos objetivos da organização.

Menos clara parece ser a visão das cúpulas das organizações sobre a participação de RH em decisões estratégicas, incluindo

À TÍTULO DE CONCLUSÕES

ações sobre a gestão de conflitos internos. Para o RH poder cumprir a seu papel como gestor de conflitos internos é evidente que os gestores de RH precisam, em primeiro lugar, ter conhecimentos sobre as causas, impactos e métodos alternativos para prevenir e resolver conflitos internos, e, em segundo lugar, atuar como inspiradores da alta gestão em questões relacionadas a conflitos internos.

E para ser efetivo as soluções precisam ser implantadas de maneira “top down”, não no sentido de uma imposição, mas sim com a conscientização dos níveis mais altos da organização e seu consequente patrocínio para que essas práticas sejam disseminadas através dos gestores para toda a equipe.

ANEXO A - O questionário da pesquisa

PESQUISA DO GRUPO DE ESTUDOS DA ABRH-SP SOBRE COMO ORGANIZAÇÕES NO BRASIL LIDAM COM CONFLITOS INTERNOS

Todas as informações fornecidas são consideradas confidenciais e serão exclusivamente utilizadas para formar a base estatística do estudo.

ANEXO A - O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PARTE I - Identificação do respondente

- 1 - Os dados referem-se uma unidade de negócios?
ou a organização como um todo?
- 2 - Nível Hierárquico e/ou Função do Respondente:
- a- Executivo (CEO, Vice-Presidente, Diretor, Superintendente)
 - b- Gestor (Gerente, Coordenador, Supervisor)
 - c- Outro (Analista, Especialista, Consultor Interno)
3. Você pertence ou responde pela área de Recursos Humanos? Sim Não

PARTE II - Classificação dos dados da organização

- 1 - Nome da organização: (Opcional) _____
- 2 - Local da Organização: País _____ Estado _____ (caso Brasil)
- 3 - Tipo de organização:
- Nacional
 - Multinacional
- 4 - Sua organização é:
- Pública
 - Privada (Familiar)
 - Privada (Capital Aberto)
 - Terceiro Setor

ANEXO A - O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

5 - Principal ramo de atividade (Segmento):

- Agronegócio
- Comércio
- Indústria
- Educação
- Energia
- Setor Financeiro
- Saúde
- Tecnologia
- Serviços Diversos
- Outros (Comente)

4 - Numero de funcionários:

- Pequena (Até 100 funcionários)
- Média (de 101 a 500 funcionários)
- Grande (acima de 501 funcionários)

5 - Faturamento anual estimado (R\$): (Opcional)

- Micro (Até 2,4 milhões)
- Pequena (até 16 milhões)
- Média (entre 16 a 90 milhões)
- Média / Grande (entre 90 a 300 milhões)
- Grande (Acima de 300 milhões)

ANEXO A - O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PARTE III - Dados sobre conflitos internos na empresa

Importante: Considerando que **conflitos internos** nas organizações podem ocorrer entre departamentos ou unidades de negócio, mas tem sempre como raiz o conflito entre pessoas, responda as perguntas abaixo levando em conta os últimos dois anos.

1 - Quais itens abaixo estão presentes na cultura da sua organização? (De 1 a 4, sendo 1 Baixo e 4 Alto)

Comunicação

- a) Segregada (Áreas/Departamentos)
- b) Aberta e direta
- c) Hierarquizada
- d) Centralizada

Gestão

- e) Competitivo
- f) Paternalista
- g) Foco em resultado
- h) Profissional
- i) Familiar
- j) Meritocracia

Perfil de Liderança

- a) Diretivo
- b) Autoritário
- c) Inspirador
- d) Controlador
- e) Democrático

ANEXO A - O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Participação RH

- a) Participação do RH nas decisões de negócio
- b) Participação do RH na gestão de conflitos

2 - Sua empresa está passando por algum processo de mudança?

- a) Profissionalização
- b) Reestruturação Organizacional
- c) Processo Sucessório da Alta Gestão
- d) Processo de Fusão e Aquisição (Merge & Acquisitions)
- e) Implantação de Sistema de Gestão (ERP)

3 - Na sua percepção qual a frequência de conflitos internos na sua área / organização:

- Nunca Raramente Frequentemente Sempre

4 - Em sua opinião quais as causas ou origens dos conflitos internos na sua organização?

(De 1 a 4, sendo 1 Baixo e 4 Alto)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Cultura Organizacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Estratégia Organizacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Capacitação Gerencial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Capacitação dos Colaboradores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Falhas de Comunicação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Falta de Recursos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Papéis e Responsabilidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Processos Organizacionais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) Valores Organizacionais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Outros (Comente): | _____ | | | |

ANEXO A - O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

5. Em sua opinião quais os tipos ou níveis de conflitos internos na sua organização?
(De 1 a 4, sendo 1 Pouco e 4 Muito)

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Diferenças do dia-a-dia (Resolvidos informalmente) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Complexos e informais (Resolvidos com apoio interno) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Complexos e formais (Resolvidos com apoio externo) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Em sua opinião quais os impactos ou consequências de conflitos internos na sua organização?
(De 1 a 4, sendo 1 Pouco e 4 Muito)

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Falta de diálogo entre as partes / áreas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Perda de produtividade | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Queda no clima organizacional / engajamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Tomada de decisão lenta ou equivocada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Faltas / Absenteísmo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Licenças / Afastamentos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Perda de talentos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Demissões | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) Omissão de informações ou Sabotagem | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Greves | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k) Litígios ou ações judiciais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ANEXO A - O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

6 - Qual a estimativa de taxa anual de rotatividade (*turnover* - incluindo Admissões e Desligamentos):

- Até 10%
- De 10 a 20%
- De 20 a 30%
- Acima de 30%
- Não Sei

7 - Como está sua taxa de turnover em relação ao seu mercado ou indústria de comparação?

- i. Acima
- ii. Dentro da média
- iii. Abaixo
- v. Não Sei

8 - Na sua percepção, quanto do turnover é impactado por conflitos internos?

- i. Alto - Acima de 50%
- ii. Médio - De 25 a 50%
- iii. Baixo - De 0 a 25%

ANEXO A - O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PARTE IV – Dados sobre as ferramentas que a organização utiliza para gerenciar conflitos

1 - Houve treinamento relacionado ou que contenha o tema gestão de conflitos nos últimos 2 anos?

Sim Não

Se for “Sim”, quais foram?

- Gestão de Conflitos
- Técnicas de Negociação
- Comunicação Assertiva
- Comunicação Eficaz
- Comunicação Não Violenta
- Mediação
- Facilitação
- Liderança
- Gestão de Pessoas
- Outros. Quais? _____

2 - Quais dos seguintes métodos a empresa utilizou na gestão de conflitos internos?

Mediação - Refere-se à **capacitação de gestores** para utilizar as técnicas de resolução de conflitos internos sob sua responsabilidade.

- a) Gestor como Mediador (Mediação Gerencial) Sim Não
- b) Mediação com recursos internos à organização Sim Não
- c) Mediação com recursos externos à organização Sim Não

ANEXO A - O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Canal Interno para Colaboradores, Ouvidor Interno e/ou Ombudsman - Indivíduos independentes

da estrutura organizacional, indicados para ouvir os clientes, externos ou internos, e procurar soluções para os problemas.

a) Canal Interno para Colaboradores Sim Não

Política de Open-Door/ Portas Abertas - Refere-se a uma **política (formal ou informal)** adotada por empresas ou executivos de empresas que permite aos funcionários, em qualquer nível, levar questões que considerem importantes diretamente para os níveis superiores da organização.

b) Política de Open-Door/Portas Abertas Sim Não

Comissão/Comitês - Refere-se a grupos formais ou informais, para levantar e resolver questões gerenciais.

c) Comitês / Comissão Sim Não

Facilitação de Reunião - Participação informal de uma terceira pessoa imparcial, para melhorar a comunicação entre as partes **em reuniões com potencial elevado de conflitos.**

d) Facilitação de reunião com recursos internos Sim Não

e) Facilitação de reunião com recursos externos Sim Não

Coaching de Conflitos - Um **processo de coaching** onde alguém neutro qualificado ajuda uma pessoa ou um pequeno grupo de pessoas a transformar conflitos no ambiente de trabalho em colaboração produtiva.

f) Coaching de Conflitos - recursos externos Sim Não

g) Coaching de Conflitos - recursos internos Sim Não

Programa de Assistência a Funcionários (PAF) - São programas contratados pelas empresas para ajudar funcionários a lidarem com **problemas pessoais que afetem seu trabalho, tais como: stress relacionado ao trabalho, depressão, alcoolismo, separação de casais, dívidas pessoais e outros.**

h) Programa de Assistência a Funcionários (PAF) Sim Não

i)

j) Outros _____

ANEXO A - O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

3 - Na sua percepção qual é a importância de cada uma das ferramentas abaixo para a resolução dos conflitos internos da sua empresa (De 1 a 4, sendo 1 Pouco e 4 Muitos):

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| l) Mediação Gerencial (Gestor como Mediador) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m) Mediação com recursos internos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n) Mediação com recursos externos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o) Canal Interno, Ouvidor ou Ombudsman | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p) Política de Open-Door | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| q) Comitê / Comissão | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| r) Facilitação de Reunião com recursos internos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| s) Facilitação de Reunião com recursos externos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| t) Coaching de Conflitos – recursos externos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| u) Coaching de Conflitos – recursos internos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| v) Programa de Assistência a Funcionários (PAF) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| w) Outros _____ | | | | |

4 - Qual é a participação do RH na aplicação das ferramentas de gestão de conflitos na sua empresa?
(De 1 a 4, sendo 1 Pouco e 4 Muitos)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Comente

ANEXO A - O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

5 - Estime quanto tempo você tem dedicado à gestão de conflitos atualmente:

- Até 5 horas por semana (menos de 1h por dia)
- De 5 a 10 horas por semana (média de até 2h por dia)
- De 10 a 20 horas por semana (média de até 4h por dia)
- De 20 a 30 horas por semana (média de até 5h por dia)
- Acima de 30 horas por semana (mais de 6h por dia)
- Não se aplica / Não sei

6 - Em sua opinião, quanto do tempo produtivo da área RH é dedicado à gestão de conflitos:

- Até 5 horas por semana (menos de 1h por dia)
- De 5 a 10 horas por semana (média de até 2h por dia)
- De 10 a 20 horas por semana (média de até 4h por dia)
- De 20 a 30 horas por semana (média de até 5h por dia)
- Acima de 30 horas por semana (mais de 6h por dia)
- Não se aplica / Não sei

7 - Quanto dos conflitos foram resolvidos internamente? (De 1 a 4, sendo 1 Pouco e 4 Muitos)

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8 - Quanto dos conflitos foram encaminhados à justiça? (De 1 a 4, sendo 1 Pouco e 4 Muitos)

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ANEXO A - O QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

9. Outros comentários sobre a gestão de conflitos na sua empresa:

Contato: (Opcional) _____ Tel.: _____ E-mail: _____
(Podemos entrar em contato para esclarecimentos adicionais)

*(Algumas questões tiverem o formato ou a ordem de apresentação alterados na versão eletrônica)

ANEXO B - Sobre o núcleo da pesquisa

ANEXO B - SOBRE O NÚCLEO DA PESQUISA

Carlos Prado – Profissional com mais de 20 anos de atuação em Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional, na implantação de projetos corporativos de Cultura e em Clima Organizacional, de Gestão do Conhecimento, Remuneração na implantação da metodologia Hay, remuneração por competências e PLR. Atuou como consultor interno de RH de 2004 a 2007, Gerente de DHO de 2008 a 2009 e desde então com Consultor de RH/DHP em diversos setores da economia. Graduado em Exatas e especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela FIA-USP atualmente coordena projetos de implantação de Avaliação por Competências, Planos Sucessórios e Cultura Organizacional.

Ellen Pacheco Ravaglio - Consultora Empresarial da Blue Numbers. Executive & Life Coach certificada pelo ICI-Integrated Coaching Institute com especialização em Neurocoaching pela Neuroleadership Institute. Psicóloga com MBA em Gestão de Pessoas, Pós-Graduação em Liderança Estratégica pela FGV. 20 anos de experiência no mundo organizacional, com vivência em empresas de diferentes portes e segmentos, atuando na implantação e no gerenciamento de projetos de gestão de pessoas, equipes e negócios, em treinamentos comportamentais e em programas de desenvolvimento de lideranças

Fernanda Levy – Mediadora privada certificada pelo International Mediation Institute e integra painéis de mediadores das principais instituições nacionais e do Singapore Mediation Centre. Mestre e Doutora em Direito pela Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, professora convidada do curso de Mediação da pós-graduação da PUC/SP, Vice-presidente do Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem. Autora de livros e artigos sobre o tema.

Marc Burbridge – Consultor para negociações estratégicas e resolução de conflitos empresariais. Mediador empresarial. Co-coordenador de curso Mediação e Gestão de Conflitos e Diplomacia Executiva na Fundação Getulio Vargas e Professor convidado para cursos de Negociação e Cross Cultural Negotiations no mesmo. Mestrado na School of International Service, Washington, DC com cursos de extensão na Harvard University. Coautor de livros Gestão de Negociação, Gestão de Conflitos e Mediação de Conflitos.

Thais Silva - Master coach, Psicóloga e Especialista em Gestão de Pessoas, com MBA em Gestão Executiva pelo IBMEC-RJ e SP. Experiência de mais de 15 anos como executiva de consultoria de recursos humanos e gestão de mudança (em Accenture, Hay Group e TOTVS), atualmente tem foco no trabalho de coaching executivo e coaching de carreira. Conduz processos de assessment executivo e desenvolvimento de lideranças dentro de empresas, além de palestras e treinamentos.



Associação Brasileira de Recursos Humanos

www.abrhsp.org.br

