

# O Papel do RH na Gestão de Conflitos Organizacionais

**Resultados da Pesquisa conduzida pelo Grupo de Estudos da ABRH-SP  
sobre Recursos Humanos e a Gestão de Conflitos Organizacionais 2016**

Por: Fernanda Levy  
Marc Burbridge  
Marta Freire  
Thais Silva



2016

## **Conteúdo**

---

### **Prefácio**

- 1. Introdução**
- 2. O Perfil dos Respondentes**
- 3. Gestão de Conflitos Organizacionais**
- 4. As Causas dos Conflitos Organizacionais**
- 5. Os Impactos dos Conflitos Internos**
- 6. Como Organizações lidam com Conflitos**
- 7. O Papel do RH na Gestão de Conflitos**
- 8. Conclusões**

### **Anexo A – O Instrumento de Pesquisa**

### **Sobre os Autores**

## Prefácio

Percebendo a importância do tema Gestão de Conflitos nas Organizações, em setembro de 2015 a Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo - ABRH/SP criou um Grupo de Estudos com o tema **Papel do RH na Resolução de Conflitos Organizacionais** (o **RH&RCO**) facilitado por Fernanda Levy e Marc Burbridge. Foram realizados sete encontros, de setembro de 2015 até maio de 2016, com apresentações e discussões de diversos tópicos relacionados ao tema. Um dos projetos iniciados por um subgrupo do Grupo de Estudos<sup>1</sup> foi a realização de uma pesquisa sobre o tema juntos às empresas associadas à ABRH/SP. O presente relatório é o resultado dessa pesquisa.

Conforme amplamente demonstrado nas apresentações e discussões do Grupo de Estudos, conflitos internos são responsáveis por uma série de prejuízos, tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham. Nas discussões e exemplos de tópicos trazidos pelo Grupo, ficou claro que conflitos internos são um assunto que merece a atenção dos gestores das empresas e em particular gestores de Recursos Humanos, pois se trata fundamentalmente de relacionamento entre pessoas. Da mesma forma ficou claro que a falta de pesquisas e dados confiáveis sobre a matéria no Brasil prejudica significativamente o desenvolvimento de políticas e procedimentos adequados para gerenciar os conflitos corporativos. Isso, por sua vez, prejudica a percepção do papel que o RH pode e deve ter na gestão desses conflitos. No exterior, temos exemplos de estudos confiáveis, como por exemplo: *The Appropriate Resolution of Corporate Disputes*<sup>2</sup> da Universidade de Cornell e o *Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration and Conflict Management in fortune 1,000 Corporations*<sup>3</sup> da Pepperdine University. No Brasil, até o presente momento, desconhecemos qualquer estudo ou pesquisa relacionada com o tema. Neste cenário, destacamos o ineditismo do presente estudo que, enfrentando desafios e barreiras relacionadas ao acesso aos dados, se apresenta como um primeiro passo no sentido de preencher esta lacuna.

Levando-se em consideração que, nas últimas décadas, uma das principais tendências mundiais em gestão de conflitos no âmbito das organizações tem sido o uso da chamada *Alternative Dispute Resolution (ADR)* ou Resolução Alternativa de Disputas (RAD), tendência que tem como foco transformar o uso do poder no sistema judiciário, através da utilização de métodos consensuais, tais como a Mediação. Esta tendência foi, e está sendo, muito importante para a redução da sobrecarga do sistema judiciário de muitos países, experiência que tende a ser seguida pelo Brasil.

A aplicação dos meios consensuais de solução de disputas, no entanto, tem sido principalmente usada para gerir conflitos interpessoais externos, ou seja, que envolvem pessoas jurídicas e físicas. É relativamente recente a percepção de que o uso de métodos consensuais também desempenha um papel importante na resolução de disputas organizacionais internas, com benefícios excepcionais para as organizações e para as pessoas que nelas trabalham. Neste sentido, com a utilização da mediação, o papel dos Recursos Humanos no gerenciamento de conflitos internos organizacionais se amplia e se especializa.

O Grupo de Estudos agradece a iniciativa de Edna Bedani e Ana Maria de Freitas na implementação do Grupo, e o constante apoio de Gisele Ramos durante os encontros, assim como na realização desta pesquisa junto às empresas associadas a ABRH/SP, em que este relatório é baseado. Também agradecemos às empresas colaboradoras e a seus representantes que nos apoiaram ao responder os questionários.

<sup>1</sup> Integrantes do Grupo: Adriana Adler, Alessadnra Bonilha, Fernanda Levy, Marc Burbridge, Marta Freire, Thais Silva e Washington Machado.

<sup>2</sup> LIPSKY, David B., SEEBER, Ronald F., *The Appropriate Resolution of Corporate Disputes*, Cornell University, 1998.

<sup>3</sup> STIPANOWICH, Thomas J., LAMARE, J. Ryan, *Living with ADR: Evolving Perceptions and the Use of Mediation, Arbitration and Conflict Management in Fortune 1.000 Corporations*, Legal Studies Research Paper Series 2013/16.

# 1

## Introdução

---

Nas discussões do Grupo de Estudos buscamos identificar os tipos de conflitos, suas causas e consequências, relacionando o papel do RH como gestor de conflitos no cenário organizacional.

Muitas foram as contribuições oferecidas pelos integrantes do grupo, mas destacamos o impacto dos custos do conflito na dinâmica organizacional. Conflitos que se mostram aparentemente difíceis de quantificar, na medida em que são raramente medidos ou contabilizados, restando ocultos, mas não por isso são menos reais. Por ser oculto, pouca atenção lhe é conferida pelos gestores, colocando em risco o próprio negócio. Se você não consegue identificar algo, como vai gerenciá-lo? Em geral percebemos que os gestores não dispõem informações consistentes e confiáveis sobre o assunto. Isso foi uma das principais motivações para a realização do presente pesquisa e estudo.

Existem diversas razões para o surgimento de um conflito na organização, mas um elemento comum é o relacionamento entre as partes, as pessoas envolvidas. Se a gestão de conflitos é um fator que pode impactar significativamente nos resultados da organização, quem na organização devia ser responsável pela gestão do tema? Como no caso de outras áreas envolvendo o comportamento e relacionamento entre as pessoas, propomos que o lugar apropriado na estrutura da organização deveria ser ocupado pela área de Recursos Humanos. Assim, o foco desta pesquisa e estudo é o Papel da RH na Resolução de Conflitos Organizacionais.

Quanto às ferramentas possíveis para serem aplicadas na gestão de conflitos organizacionais, indo além das tradicionais, como treinamentos, facilitadores e *coaches*, consideramos também o uso das técnicas de Mediação atualmente aplicadas em crescente escala no meio jurídico. Considerando as recentes disposições contidas no Novo Código de Processo Civil e a entrada em vigor da Lei da Mediação no final de 2015, que oferecem a perspectiva de uso mais intensivo de meios consensuais de solução de disputas, em especial a conciliação e a mediação pelos tribunais, com potenciais vantagens para todos os envolvidos. Podemos citar muitas vantagens na utilização da mediação como meio de gestão de controvérsias. Em comparação ao processo judicial, a mediação certamente se mostra menos custosa e mais ágil, mas sua principal vantagem reside na possibilidade das partes construírem soluções customizadas, com vantagens para todos, em vez da lógica do “ganha/perde” oferecida pela sentença judicial.

As tentativas ocorridas por mais de uma década por diversas entidades no Brasil de promover o uso de métodos consensuais de resolução de disputas resultaram em práticas consolidadas de mediação em vários âmbitos nacionais.

Com o intuito de fortalecer e ampliar com segurança jurídica a utilização do meio, destaca-se a entrada em vigor da Lei da Mediação que dispõe sobre mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública<sup>4</sup>. Compondo o quadro do marco legal brasileiro sobre o tema, o novo Código de Processo Civil brasileiro<sup>5</sup> traz dispositivos de extrema relevância para a cultura da mediação pátria, na medida em que estipula em seu artigo inaugural que “A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e

---

<sup>4</sup> Lei 13.140 de 26 de junho de 2015. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm). Acesso em 11 de julho de 2016.

<sup>5</sup> Lei 13.105 de 16 de março de 2015. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em 11 de julho de 2016.

membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial (art.1º. §3º.) e como prova cabal da intenção do legislador em prestigiar os meios consensuais, o legislador brasileiro determina uma audiência obrigatória de mediação, excepcionada somente mediante declaração expressas de ambas as partes.”

Se o mundo jurídico está se rendendo à Mediação enquanto meio adequado e primário de gestão de controvérsias, a utilização de meios como a Mediação para a gestão e resolução de controvérsias no ambiente organizacional ainda se encontra em fase embrionária, mas com potencial de grandes resultados.

## **Objetivos e Expectativas do Estudo**

O principal objetivo do presente estudo é obter novos conhecimentos sobre conflitos organizacionais no Brasil e sobre o papel de RH na sua resolução. Não faltam exemplos no Brasil, e no exterior, de fortes prejuízos causados por gerenciamento inadequado de conflitos organizacionais, prejuízos para as organizações e para as pessoas que nelas trabalham. O que falta são informações, ainda que empíricas, sobre a origem destes conflitos e a maneira que as pessoas lidam com eles, informações importantes para o desenvolvimento de métodos corretos e eficazes de evitar, gerenciar e resolver os conflitos. O primeiro objetivo deste estudo, portanto, é a formação de um banco de dados relevante para estes e outros estudos relacionado à resolução de conflitos organizacionais.

Outro objetivo deste estudo é o de levantar perguntas pertinentes que possam ajudar o leitor a raciocinar sobre as opções que podem ser aplicadas na resolução dos conflitos da sua organização, e o seu papel nesses processos. Perguntas pertinentes são o primeiro passo para despertar a reflexão e o interesse na construção de possíveis respostas adequadas.

Com a avaliação das causas de conflitos organizacionais e as ferramentas utilizadas na prevenção e gestão dos conflitos esperamos despertar novos pensamentos, e talvez políticas organizacionais, que ajudem na sua administração e na redução dos respectivos custos.

Nossa expectativa com este primeiro estudo é o de trazer a tona um tema tão importante e que talvez, por falta de dados e ferramentas, esteja sendo tratado nas empresas sem a relativa importância e sem o devido cuidado no desenvolvimento de seus líderes e colaboradores, nas diversas técnicas e práticas.

## **Metodologia da Pesquisa**

A pesquisa se iniciou com o desenvolvimento e teste de um formulário<sup>6</sup> disponibilizado por meio da plataforma SurveyMonkey, que serviu como base do questionário, cujo link foi distribuído por meio digital para um universo de 9.517 empresas membros da ABRH/SP, em março de 2016. A pesquisa on-line durou 30 dias e foi respondida por 136 empresas.

O questionário encontra-se organizado em quatro partes, sendo a primeira destinada à identificação do respondente (nome, unidade de negócios, função do respondente na empresa e contato), a segunda para classificação dos dados da empresa (principal ramo de atividade, outras atividades, local da sede, faturamento anual estimado e número de funcionários), a terceira voltada à coleta de dados sobre conflitos internos na empresa, a quarta para obtenção de dados sobre as ferramentas que a empresa utiliza para gerenciar conflitos, ficando ainda disponibilizado um campo para comentários.

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

---

<sup>6</sup> Formulário disponível no Anexo A.

## Conclusões Gerais

**Ressaltamos que a presente pesquisa foi a primeira dessa natureza realizada pelo ABRH** e, sendo assim, possui como essência seu pioneirismo. Apesar do instrumento de pesquisa ter sido testado com uma amostra inicial, reconhecemos que existem possíveis melhorias a serem implantadas em pesquisas futuras.

Nesses termos, pretendemos nos próximos anos repeti-la possibilitando a criação de um *benchmark* que permita identificar tendências de mudanças, em especial na utilização de meios de gestão de conflitos.

O principal conteúdo abordado na pesquisa foi relacionado à obtenção de dados sobre conflitos internos nas empresas e sobre as ferramentas que as mesmas utilizam para gerenciar conflitos. Partindo da premissa que é raro que uma empresa no Brasil tenha dados concretos sobre a dinâmica dos conflitos internos, as perguntas do questionário solicitavam a opinião e percepção do respondente sobre o tema.

Em relação às alternativas para resolução de conflitos foram considerados:

- Treinamentos sobre o tema realizados nos últimos dois anos,
- Mediação,
- Ouvidoria,
- Políticas e normas,
- Comitês e comissões,
- Facilitação de reuniões por pessoas neutras,
- Coaching de conflitos, e
- Programas de Assistência a Funcionários (PAF)

O Grupo de Estudos reconhece que existem outros métodos alternativos de resolução de conflitos internos, porém consideram os incluídos na pesquisa os mais significativos atualmente no Brasil. Neste estudo não foram considerados o processo judicial, arbitragem e outros métodos alternativos relacionados à resolução de conflitos externos.

O questionário também deu abertura aos respondentes de se expressar, registrando a opinião sobre o papel do RH na aplicação das ferramentas citadas e a gestão de conflitos em geral na sua empresa.

Em resumo como principais conclusões pudemos perceber que **o RH atua mais na prevenção de conflitos através de ações de desenvolvimento como treinamentos de comunicação, negociação e liderança, por ainda não ter certeza do seu papel como mediador de conflitos na organização, nem expertise nas novas ferramentas de resolução de conflitos.** Além de que alguns dos executivos respondentes não são responsáveis pela função de Recursos Humanos, e citaram não esperar do RH a atuação como mediador nos conflitos das áreas de negócio.

Assim confirmamos que inserir a gestão de conflitos na pauta de recursos humanos é relativamente recente, pois até o momento esse papel está diluído entre a alta direção, a média gerência, a área jurídica e alguns parceiros externos, quando necessário.

Por isso a importância dessa pesquisa, que gerou dados iniciais para o esclarecimento desse cenário no qual é necessário clarificar os papéis e responsabilidades na gestão de conflitos em cada organização, de acordo com seu tamanho, complexidade, cultura e gestão, prover e capacitar os envolvidos nas ferramentas adequadas, além de reconhecer seu limite de atuação através de recursos internos e a necessidade de utilização de facilitadores externos para com isso otimizar custos, esforço e tempo envolvidos na gestão de conflitos na organizações.

# 2

## O Perfil dos Respondentes

---

A primeira parte do questionário voltada à identificação dos respondentes apontou que as respostas foram majoritariamente de gerentes ou executivos responsáveis pela área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas (61%), o que sugere forte interesse desses colaboradores em contribuir para a melhoria da gestão de conflitos internos nas suas organizações.

A parte II, destinada à classificação dos dados da empresa, apontou que, em termos de ramo de atividade a amostra foi bem distribuída, sendo o setor de saúde, com maior presença 19%, seguido por serviços diversos (18%) e serviços financeiros (13%). Notamos um alto índice na opção “outros” o que sugere uma ampliação da estratificação de setores nas próximas pesquisas.

A distribuição dos respondentes do questionário por atividade econômica foi diversos conforme ilustrado na Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1 – Setores Respondentes**

Setor de saúde	16%
Indústrias em geral	11%
Serviços diversos	15%
Tecnologia da informação	8%
Serviços financeiros	5%
Química e petroquímica	4%
Hotelaria e Restaurantes	3%
Siderurgia e metalurgia	3%
Equipamentos, máquinas e peças	3%
Governo e Instituições	3%
Setor de transporte	2%
Petróleo, gás e combustíveis	2%
Educação	2%
Comercio	2%
Telecomunicações	1%
Holdings	1%
Construção Pessada	1%
Negócios de lazer e eventos	1%
Agropecuária	1%
Outros	18%

Quanto ao tamanho das empresas a maioria (45%) é de grande porte (acima de R\$90 milhões de faturamento), as demais estavam subdividas entre médio porte (27% na faixa entre R\$2.4 a R\$90 milhões), e pequeno porte (28% com faturamento menor de R\$2.7 milhões por ano).

Consideramos então que essa amostra foi representativa em relação ao universo maior pesquisado, composto prioritariamente por empresas associadas à ABRH/SP.



# 3

## Gestão de Conflitos Organizacionais

---

**Os conflitos na organização não são necessariamente negativos.** Em certas circunstâncias, podem ser o motor de mudanças que precisam ocorrer para o bem de todos. O que torna um conflito positivo ou negativo são os efeitos que produzem na organização e nas pessoas, sendo que o que faz a diferença nesses casos normalmente é a forma pelo qual o conflito é gerenciado. As causas dos conflitos podem ser variadas desde pressões externas, equívocos de processos e fluxos de informações e mudanças de mercado. Mas, no final, são as pessoas que estão envolvidas nos conflitos e seus gestores que precisam resolvê-los. O fator humano é sempre um elemento do problema e da solução, e assim se inicia o papel de RH na questão.

A grande maioria destes conflitos é resolvida no dia-a-dia pelo diálogo e bom senso, mas às vezes isso não acontece e neste momento os resultados podem ser muito custosos para a organização e para o relacionamento entre as pessoas. Perda de tempo produtivo, da motivação e até de clientes ou alianças estratégicas podem ser atribuíveis, por vezes aos conflitos entre pessoas, como também decisões erradas por falta de informações e diálogo, ou a perda de um profissional importante, ou até mesmo uma greve desnecessária. São custos ocultos, não contabilizados, mas não por isso menos reais.

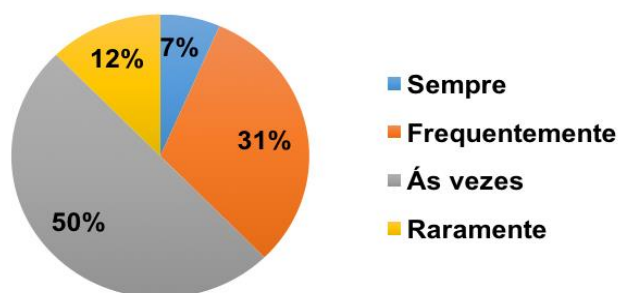
Quando falamos de conflitos organizacionais podemos geralmente dividir a questão em dois campos: os conflitos externos e os conflitos internos. Por conflito externo consideramos aqueles que ocorrem entre a organização e outras organizações, pessoas ou outras entidades, inclusive governamentais ou até um sindicato. Dependendo do caso, poderá haver algum envolvimento de RH. Por conflitos internos consideramos aqueles entre pessoas da mesma organização, como sendo, por exemplo, entre dois departamentos ou a suas chefias, e neste caso normalmente o RH tem um papel de liderança e assumir que pode se envolver na prevenção, gestão e a resolução de conflitos. O atual relatório, e a pesquisa no qual é baseada, considera tanto os conflitos externos como internos; no entanto, o principal foco está nos conflitos internos em que o RH tende a ter um papel mais ativo.

A própria palavra “gestão” implica na existência de recursos, processos e pessoas dentro uma instituição, uma empresa, ou uma entidade social de pessoas que precisam ser administradas visando à melhoria dos resultados da organização, e no caso das empresas, lucro. Igualmente, a expressão “gestão de conflitos” implica inicialmente no reconhecimento da existência de conflitos suficientemente significativos a ponto de precisarem ser administrados, e segundo, que os conflitos impactem de alguma forma, ou são impactados de alguma forma, pelos recursos, processos e pessoas.

Na pesquisa realizada pelo Grupo de Estudos foi colocada a pergunta: Na sua percepção qual a frequência de conflitos internos na sua organização? Para 12% dos respondentes o retorno foi “Raramente”. Os demais considerem conflitos a serem “Às vezes, frequentemente ou sempre”, conforme indicado na figura 1 a seguir. Com isso podemos concluir que, enquanto a metade dos respondentes demonstra que os conflitos na organização ocorrem de maneira ocasional (50% Às vezes), **uma proporção significativa dos respondentes considera conflitos como algo comum, ou seja, algo que faz parte do dia-dia da organização** (38% considerando Sempre e Frequentemente). Conforme figura abaixo:

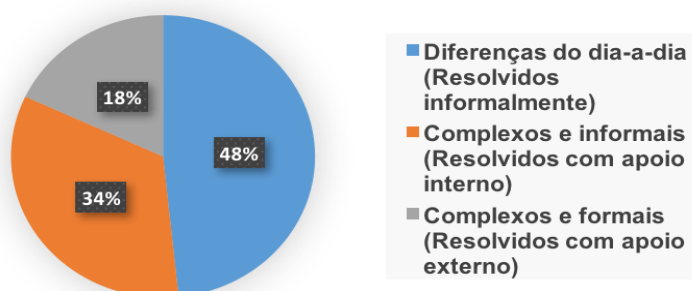


**Figura 1 – Frequência de Conflitos Internos**



Quando detalhamos os tipos de conflitos internos encontrados nas organizações podemos observar que os respondentes relatam que aproximadamente da metade (48%) são diferenças do dia-a-dia que se resolvem informalmente, mas uma grande parcela (34%) é do tipo que necessitam de apoio para sua resolução, seja ele interno a organização, ou recorrendo a agentes externos (18%). Esses dados estão representados no gráfico abaixo:

**Figura 2 – Tipos de Conflitos Internos**



Considerando o potencial alto custo dos conflitos isso pode levar à conclusão de que a gestão de conflitos é algo merecedor de consideração pela alta administração das organizações de muitas empresas.

Quanto à origem dos conflitos, conforme já observado, essas podem ser diversas e inter-relacionadas. A introdução de um novo processo, ferramenta, sistema de gestão ou a simples mudança de gestores pode acabar criando um ambiente de conflito. Mas, em todos os casos, na raiz do problema encontramos as pessoas e a própria cultura da organização.

Para um melhor entendimento da origem dos conflitos, na pesquisa questionou-se acerca dos aspectos que se encontram presentes na cultura da organização do respondente, a partir de cinco possibilidades, conforme Tabela 2.

Conforme os dados apontam, as respostas revelaram que **nas suas organizações predominam a cultura de portas abertas e a comunicação aberta**. A expressão “portas abertas” pode indicar simplesmente uma tradição de receptividade dos gestores em receber as reclamações de seus subordinados de maneira ampla, ou uma política formal que possibilita qualquer funcionário levar algo para seu superior hierárquico e ser ouvido. Da mesma forma os respondentes indicaram que em 61% dos casos, a comunicação hierarquizada, indireta por áreas não se configura uma característica predominante da sua organização.

**Tabela 2 – Itens presentes na cultura da organização**

<b>CULTURA DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
<b>Comunicação Aberta e Cultura de Portas Abertas.</b>	63%	37%
<b>Comunicação Hierarquizada, Indireta por Áreas.</b>	39%	61%
<b>Ambiente competitivo e com foco nos resultados</b>	50%	50%
<b>Participação do RH nas decisões de negócio</b>	55%	45%
<b>Participação do RH na gestão de conflitos</b>	77%	23%

As respostas sobre o ambiente competitivo e a participação de RH nas decisões das empresas ofereceram resultados balanceados. Porém, a última pergunta deixou claro que os respondentes consideram a participação do RH na gestão de conflitos a ser um aspecto predominante na empresa. Este ponto é examinado com mais detalhes adiante neste relatório sobre “O Papel da RH na Gestão de Conflitos.”

# 4

## As Causas dos Conflitos Organizacionais

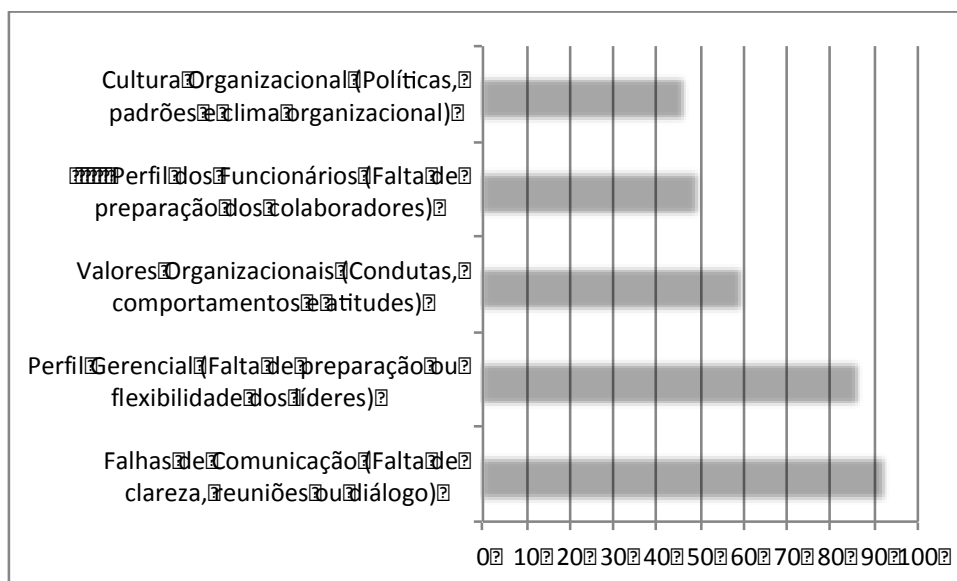
**Um dos principais desafios em gerenciar conflitos nas organizações é a identificação de suas origens.** Esta perspectiva é essencial para podermos gerenciá-los de uma forma efetiva e eficaz, pois sem essa percepção torna-se difícil determinar quais recursos devemos alocar para, por exemplo, o treinamento das pessoas, bem como quanto e quando investir em outras medidas, com vistas à administração e resolução dos conflitos.

Devemos lembrar neste momento que o objetivo não é o de erradicar todo tipo de conflito na organização, pois além de ser uma tarefa improvável, em certas circunstâncias o conflito é necessário para provocar mudanças importantes, como por exemplo, na hora de contestar uma suposição cuja razão de ser não existe mais. Neste caso o desafio do gestor é o de reconhecer e aproveitar o aspecto positivo do conflito para obter resultados também positivos. Ao mesmo tempo o gestor precisa identificar os conflitos negativos e tomar ações apropriadas para preveni-los, resolvê-los e quando necessário gerenciá-los para minimizar os aspectos negativos. Isso pode implicar na atuação do gestor enquanto mediador ou utilizar ferramentas de mediação para gerenciar um debate com o objetivo de transformar o potencial conflito numa oportunidade de mudanças construtivas.

A identificação e a avaliação das origens dos conflitos são parte importante na gestão, resolução e particularmente na prevenção de conflitos negativos. Um dos alvos da presente pesquisa e relatório são o de determinar como organizações no Brasil identificam e lidam com os conflitos considerados negativos e não desejáveis e em particular a visão dos gestores sobre as causas e origens dos conflitos.

Na pesquisa os respondentes foram questionados sobre a relativa importância de cinco causas ou origens dos conflitos internos nas suas organizações, em uma escala de 1 (Pouco) a 5 (Muito). Para melhor ilustração das respostas, geramos uma análise em gráfico, contendo apenas os resultados das respostas 4 e 5. Os dados completos encontram-se na tabela seguinte.

**Figura 3 – Causas e Origens de Conflitos Internos**



**Tabela 3 – Respostas sobre Causas e Origens de Conflitos Internos**

CAUSAS E ORIGENS	5	4	3	2	1
Falhas de Comunicação (Falta de clareza, reuniões ou diálogo)	50	42	24	13	9
Perfil Gerencial (Falta de preparação ou flexibilidade dos líderes)	45	41	29	17	6
Valores Organizacionais (Condutas, comportamentos e atitudes)	24	35	25	32	21
Cultura Organizacional (Políticas, padrões e clima organizacional)	24	22	32	30	26
Perfil dos Funcionários (Falta de preparação dos colaboradores)	14	35	47	31	9

De acordo com os respondentes, as **falhas de comunicação se apresentam como a maior causa ou origem de conflitos**. Esta é uma observação importante porque aponta um caminho para reduzir o nível de conflitos nas organizações, e, portanto os custos relacionados a tais conflitos. A partir desta informação o gestor pode considerar uma pesquisa mais específica das causas de falhas da comunicação na sua organização e elaborar um plano para combatê-los. Conforme discutido no capítulo 5 deste relatório existem uma ampla gama de ações que podem ser aplicadas para a melhoria de comunicação nas organizações.

**O segundo fator que recebeu destaque como causa ou origem dos conflitos está relacionado ao perfil dos gestores das organizações, ou mais especificamente com a falta da preparação ou de flexibilidade dos líderes.** Conforme indicado anteriormente existem muitos fatores que contribuem para o surgimento de conflitos internos nas organizações, mas os dados iniciais tendem a indicar que o foco do problema e da solução continua sendo o relacionamento humano, neste caso no perfil dos gestores em si para lidarem com situações conflituosas.

Outros dois aspectos pesquisados, os valores e a cultura da organização, de acordo com as respostas, apresentaram relativa e moderada importância. Evidentemente são fatores importantes em qualquer organização, no entanto, na opinião dos respondentes são menos indicados como fontes de conflitos do que falhas nas comunicações e o perfil dos gestores. Como esses dados se traduzem em termos de alocação de recursos é algo merecedor de debate e estudos futuros.

Podemos concluir então que, mesmo que os valores e a cultura organizacional sejam competitivos, os líderes e colaboradores que mantiverem uma comunicação clara e aberta com certeza minimizam conflitos internos e seus impactos.

# 5.

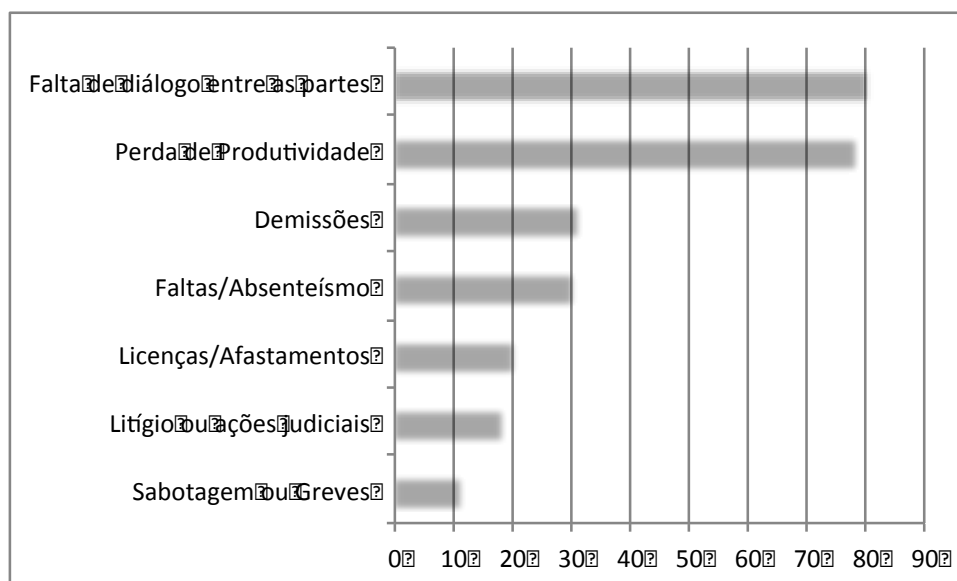
## Os Impactos dos Conflitos Internos

Diversos estudos no Brasil e no exterior destacam o ponto de que conflitos internos causam impactos significativos nas organizações e nos seus resultados. Um dos principais objetivos da pesquisa é o de obter uma visão mais clara sobre esta questão e, dentro do possível, explorar formas de medir tais impactos.

Neste sentido, se buscou saber qual a visão dos colaboradores acerca do impacto de conflitos internos sobre a sua organização. Em resposta, eles demonstraram claramente que havia alto impacto (nível 4 e 5) no diálogo entre as partes e na perda de produtividade. O fato de esses índices serem mais de duas vezes maiores do que as demais categorias indica uma percepção de que **os conflitos de fato impactam fortemente no relacionamento entre os colaboradores e talvez, por consequência, na produtividade**. Esta informação pode ser útil na hora de decidir o nível de investimentos a serem alocados e o tratamento das causas de conflitos internos citados na capítulo anterior.

Demissões e Faltas/Absenteísmo foram duas áreas consideradas como conflitos de médio impacto sobre a organização. São áreas que certamente representam custos para a organização e que poderão ser levantados pela RH em conjunto com a controladoria ou área financeira. O difícil é atribuir qual parte destes custos são relacionados a conflitos internos. No caso de demissões ou rotatividade sabemos que conflitos internos muitas vezes é um fator na decisão de demitir alguém, ou daquela pessoa se demitir. Talvez se essa questão fosse analisada com maior profundidade de forma quantitativa isso poderia ajudar o gestor a tomar decisões sobre a alocação de recursos ou tomada de ações visando reduzir a influencia de conflitos internos nas demissões. O mesmo poderia ser dito em relação à faltas/absenteísmo.

**Figura 4 - Impactos de Conflitos Internos na Organização**



**Tabela 4 - Impactos de Conflitos Internos na Organização**

IMPACTOS	5	4	3	2	1
Falta de diálogo entre as partes	40	40	25	19	8
Perda de Produtividade	35	43	31	16	6
Faltas/Absenteísmo	8	22	20	43	36
Licenças/Afastamentos	6	14	22	42	46
Demissões	12	19	24	33	42
Sabotagem ou Greves	5	6	12	16	90
Litígio ou ações judiciais	8	10	10	29	73

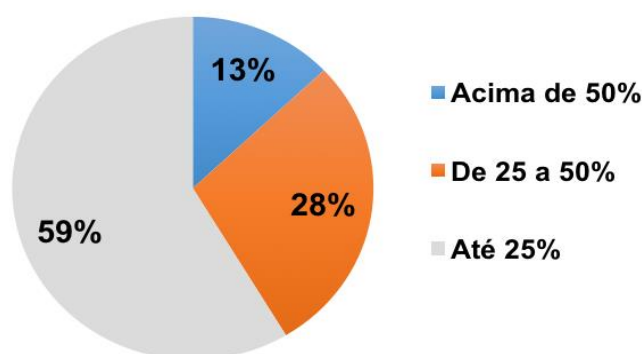
Destaca-se que os fatores com menor índice de atribuição foram o litígio e ações judiciais, licenças/afastamentos e por derradeiro, a sabotagem ou greves. Em relação à judicialização dos conflitos, sabemos que conflitos internos contribuem para a decisão de alguém processar ou não seu empregador. Se a pessoa possui um bom relacionamento com seus colegas e superiores, normalmente o diálogo predomina e as diferenças não se tornam conflitos.

Outra área de impacto significativo, porém menor, é na área de licenças e afastamentos. O desafio é avaliar em que medida o alto nível de conflitos nas organizações contribuem para um nível mais elevado de faltas nas empresas. A mesma questão pode ser levantada em relação o número de acidentes. Empresas com histórico de altas taxas de ocorrências nessas áreas podem enfrentar custos mais elevados de seguros.

Sabotagem foi reportada como um fator de menor impacto de conflitos internos na visão dos respondentes. Uma área não questionada foi sobre a chamada sabotagem passiva, o famoso “deixa acontecer”. O custo de uma decisão errada sobre tema estratégico devido à falta de colaboração entre pessoas em conflito não é incomum, porém é muito difícil identificar e virtualmente impossível de medir.

Uma das áreas em que os conflitos internos são geralmente reconhecidos por causarem impacto no desempenho da organização é na taxa de rotatividade dos colaboradores. Independentemente do fato que a rotatividade varia significativamente de

**Figura 5 – Quanto a Rotatividade é Impactada por Conflitos Internos**



um setor para outro, em geral é um assunto que demanda a atenção de Administração das organizações e do RH em particular. Perguntado sobre a taxa anual de rotatividade (Admissões e Desligamentos) os colaboradores indicaram que apenas 8% tiveram rotatividade acima de 30% e a maioria indicou índices inferiores a 10%, dentro da média de seus respectivos mercados.



Em relação ao impacto dos conflitos internos na taxa de rotatividade das empresas pesquisadas, tivemos os resultados indicados na Figura 5. **Ao realizarmos essa análise, tínhamos como objetivo perceber quanto esta rotatividade é causada por conflitos internos.** Ao realizarmos essa questão, apenas 13% dos respondentes indicaram que seu índice de *turnover* foi impactado acima de 50% pelos conflitos, dentre os demais fatores que levam os profissionais a saírem da organização. Na maioria dos casos (59%) foi relatado que o impacto dos conflitos para os profissionais deixarem a organização é menor que 25%. Com isso percebemos que é mais importante ter foco nos indicadores de perda de produtividade, absenteísmo e licenças para identificar impactos de conflitos. O RH como administrador desses dados, pode ajudar com os controles para a a quantificação dos impactos, de forma justificar os investimentos em prevenção e ferramentas de resolução dos conflitos organizacionais.

# 6

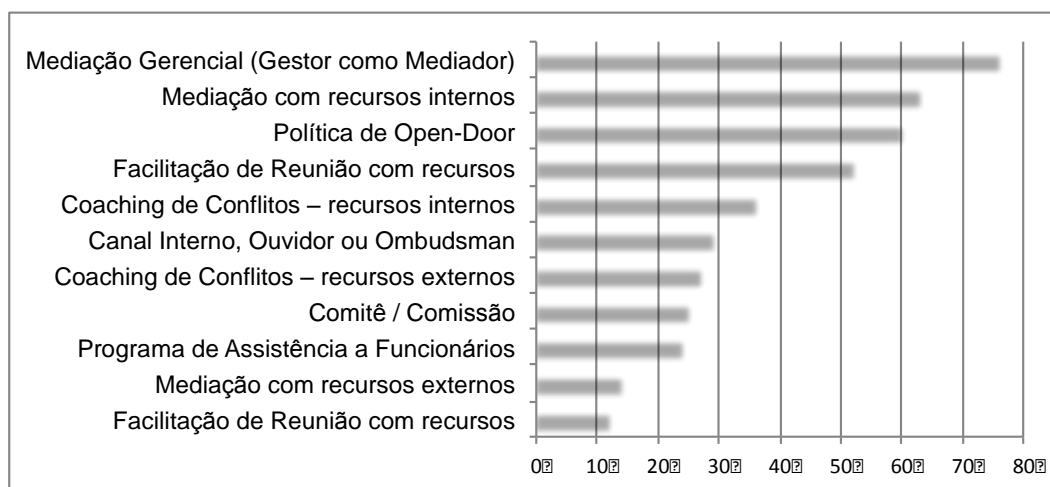
## Como as Organizações lidam com Conflitos

Existem muitas abordagens e métodos para lidar com conflitos internos de organizações. A Pesquisa da ABRH/SP focou em doze métodos mais conhecidos na busca de entendimento das atuais tendências no Brasil, começando pelo encaminhamento ao Poder Judiciário em contraposição aos meios internos. Quando perguntados sobre a quantidade de conflitos internos que foram encaminhados à justiça apenas 4% indicaram que a tendência era alta, enquanto 63% indicaram a tendência alta ou muito alta de resolver conflitos por meios internos.

O método mais citado para resolução de conflitos, conforme indicado no Figura 6, foi o uso de gestores para mediar conflitos internos junto a sua própria equipe, o chamado **gestor como mediador**. A tendência de muitos gestores é de utilizar o poder de sua posição para exigir colaboração entre elementos na sua equipe, o que muitas vezes ajuda alcançar objetivos imediatos, mas raramente resolve o conflito em si. **Quando adequadamente conduzida por um colaborador devidamente capacitado para tal fim, a mediação pode trazer benefícios a curto e longo prazo.**

A principal questão que se coloca é se o gerente está, de fato, adequadamente preparado para conduzir a mediação? A mediação com recursos internos é altamente reconhecida, mas a mediação realizada por um colaborador neutro, devidamente capacitado. Neste caso poderia ser alguém do RH designado para esta função e adequadamente preparado para exercer tal função. Observamos que cursos de mediação normalmente são de 40 à 60 hora/aula e que a exigência de certo numero de horas e praticas supervisionadas é fortemente recomendável. A mediação de conflitos internos com o uso de mediadores externos à organização também se apresenta como uma possibilidade, e embora possa se apresentar com custo mais elevado, possui a vantagem da superação inicial da questão da transparência e neutralidade por ser realizada por alguém profissionalmente preparado para o papel.

**Figura 6 – Alternativas Internas para Resolver Conflitos (Nível 5)**



Também foi citada com um índice elevado a política de *Open Door*, uma de muitas normas que organizações adotam para assegurar que conflitos internos sejam administrados de uma forma justa e eficaz. Em princípio é uma norma ou tradição da

organização que diz que pessoas podem ter acesso às escalas mais altas da organização sem ter que obter licença de níveis burocráticos ou as chamadas *gate keepers* que possuem tais acessos diretos. O objetivo é de evitar que problemas e conflitos, reais ou potenciais, sejam escondidos. Menos citado, mas também sendo de natureza normativa é o uso de Comitês e Comissões, muito encontrado na resolução de conflitos operacionais em fábricas.

Outra ferramenta utilizada para gerenciar potenciais conflitos é a facilitação de reuniões, particularmente em situações onde há forte discordância entre as participantes ou falta de cultura ou valores comuns. Neste caso a parte responsável pela reunião traz alguém neutro e experiente nas técnicas de facilitação para conduzir o encontro minimizando assim o surgimento de competitividade disfuncional e facilitando o diálogo. A preferência dos respondentes para o uso de facilitadores internos é evidente, mas fica uma questão importante a ser melhor explorada, quantas pessoas, mesmo no RH, possuem experiência prática nestas técnicas?

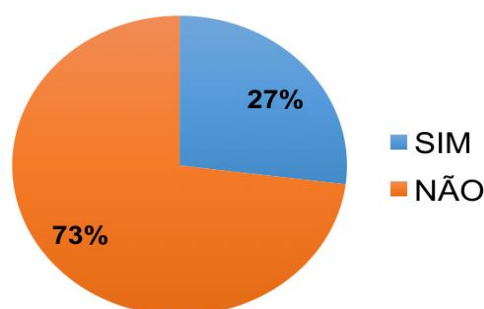
A mesma observação pode ser feita em relação de *conflict coaching*. Em tempos recentes o uso de *coaching* para apoiar o desenvolvimento de carreira e resolução de problemas específicos tem crescido constantemente. Dentre esta prática, a especialização de *coaching* focado na resolução de conflitos também tem crescido. O potencial valor de *conflict coaching* é diretamente ligado ao alto custo de baixa produtividade ou potencial perda de talentos chaves e, razão de um conflito interno mal gerido. A pesquisa demonstrou uma preferência para *coaching* interno, mas dependendo do que está em jogo o uso de um especialista – dificilmente encontrado internamente – pode ser mais indicado.

Uma das menos indicadas na lista de alternativas foi o PAF – Programas de Assistência a Funcionários normalmente encontrados em empresas globais. Consiste em um programa fornecido por empresas externas especializadas em proporcionar apoio ao funcionário em aspectos não necessariamente relacionados ao ambiente de trabalho, mas que afetam o seu desempenho no trabalho. O PAF é utilizado por algumas organizações quando a causa de conflitos é reconhecida como sendo relacionada a **problemas de natureza pessoal**, por exemplo, dependências químicas, problemas familiares ou outras causas externas. Além de terem impacto direto nos resultados da organização, tais problemas podem contribuir para o aumento dos conflitos internos. Assim o PAF torna-se também uma ferramenta para a gestão dos conflitos organizacionais.

Sobre as ferramentas utilizadas na gestão de conflitos foram feitas duas perguntas, a primeira sobre a percepção de importância de cada ferramenta no ponto de vista do respondente e a segunda sobre a sua importância das mesmas ferramentas para a resolução de conflitos internos. As respostas ocorreram em paralelo, ou seja, não houve diferença significativa entre os dois. Isso pode gerar a hipótese de que os atuais gestores de RH talvez tenham respondido com base nas ferramentas que conhecem e as indicaram como mais utilizadas e também mais importantes. Ou que não demonstram uma visão de possíveis mudanças na atual forma de lidar com conflitos ou não enxergam os possíveis benefícios da inovação, através da adoção de novas ferramentas neste campo. São algumas hipóteses que podem ser objeto de pesquisas em estudos futuros.

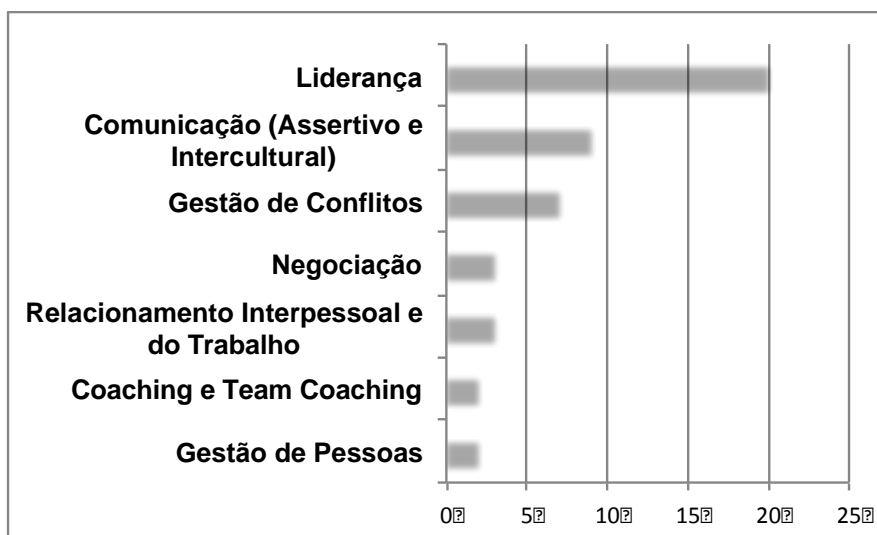
Evidentemente uma das formas mais comuns de evitar conflitos negativos nas organizações é o periódico treinamento dos profissionais sobre as competências e técnicas associados a sua prevenção e resolução. A resposta indicada na Figura 7, de que apenas 27% dos respondentes ter realizado qualquer treinamento associado a gestão de conflitos nos últimos dois anos demonstra uma clara oportunidade de melhoria neste sentido. A questão então seria em que tipo de treinamento as organizações devem alocar a seus recursos para obter os melhores resultados.

**Figura 7 – Treinamentos Relacionados à Gestão de Conflitos nos Últimos dois Anos**



Uma avaliação das respostas mais detalhada sobre os temas dos treinamentos considerados relevantes a gestão de conflitos **revelou a liderança como sendo o mais citado**, conforme indicado na Figura 8. Certamente, treinamento em liderança, dependente de seu conteúdo, pode contribuir para um ambiente mais construtivo e menos conflituoso, porém normalmente isso não é o principal foco destes treinamentos. A comunicação e a negociação por sua vez são *soft skills* fundamentais para a gestão de conflitos enquanto treinamentos específicos em Gestão de Conflitos foram o terceiro mais citado. Os demais treinamentos citados podem ser considerados, como liderança, como sendo algo que contribuem para evitar ou resolver conflitos, ou como ferramentas relevantes para este fim.

**Figura 8 – Treinamentos Mais Citados**



O que podemos concluir das respostas sobre treinamentos relacionados a gestão de conflitos é que existem uma ampla oportunidade para o desenvolvimento nesta área, mas que isso vai depender em grande parte da percepção dos gestores sobre o retorno de investimentos em tais treinamentos, que por sua vez vai depender em parte em novas pesquisas e a aprendizagem dos líderes em RH sobre a matéria. Podemos concluir, portanto, que os trabalhos neste campo estão ainda incipientes.

# 7

## O Papel do RH na Gestão de Conflitos

---

Pelo próprio nome, **as áreas de recursos humanos lidam com o fator mais complexo e essencial de qualquer da organização, o ser humano**. Neste sentido, o Gerente, Diretor ou VP de RH precisam estar alinhados com o comportamento humano. Considerando tal especificidade, é usual que em muitas organizações a gestão de atividades tais como saúde e segurança sejam alocados à RH. São atividades que, se não forem bem administradas, podem resultar em custos elevados para a organização. A questão de conflitos internos é da mesma natureza, apesar de menos reconhecidos.

**Para administrar bem os conflitos internos das organizações dois fatores devem ser considerados, o tempo de RH e o tempo dos gestores dedicado à gestão de conflitos.** Na pesquisa foi perguntado sobre a dedicação de tempo de ambos utilizados na gestão de conflitos. **As respostas** (Sempre e Frequentemente) **indicaram uma alocação de tempo um pouco maior para RH (58%), além de que o envolvimento dos gestores também foi relevante (42%).** Como dados de comparação temos a referência do *Mediation Training Institute* citando que nos EUA tipicamente, 25% a 42% do tempo de gestores é dedicado a gestão de conflitos<sup>7</sup>. Podemos supor que esse número no Brasil é também bastante significativo e merece ser objeto de ações mais assertivas.

Um dos resultados da pesquisa de grande relevância foram os comentários dos respondentes sobre a participação do RH na aplicação de ferramentas de gestão de conflitos nas suas organizações, bem como outros comentários sobre a gestão de conflitos em geral. Para esta análise os 118 comentários recebidos foram divididos em quatro categorias sendo:

- A. Aqueles que indicaram uma ativa participação de RH na gestão de conflitos,
- B. Aqueles que indicaram pouca ou nenhuma participação,
- C. Ferramentas específicas utilizados pelo RH e
- D. Outros comentários sobre temas diversos.

**A comparação entre as categorias A e B revelou uma grande disparidade na visão dos respondentes, com uma tendência um pouco maior para o RH exercendo o lado ativo na gestão dos conflitos.** Esta tendência foi confirmada desde organizações de grande porte (mais de 1000 funcionários) até de pequeno porte (menos de 100 funcionários). Os comentários variam desde, *“Acreditamos que o gestor tem o papel principal neste processo e oferecemos suporte quando necessário e com a realização da mediação do conflito,”* até *“Não aplicamos ferramentas de gestão de conflitos”*.

Na análise dos comentários sobre as ferramentas de resolução de conflitos observamos que em diversas organizações o RH assume um papel de mediador de conflitos internos, ou acompanha mediações realizadas por gestores. Menos mencionado é o RH agindo como facilitador. Em relação ao coaching como instrumento de resolução de conflitos a tendência é o uso de recursos externos a organização. Também foi citado o uso de *focus groups* e ouvidoria.

Outros comentários revelaram a forte influencia das culturas estrangeiras, no caso de algumas multinacionais, que pode em alguns casos impor estruturas que facilitem ou

---

<sup>7</sup> Citado nos treinamentos da *Mediation Training Institute* baseado em artigo publicado na revista HR Magazine, 2003.

compliquem a resolução de conflitos internos. Em alguns casos o papel da RH é restrito à identificação e diagnóstico de conflitos internos.

A respeito dos comentários de modo geral, além de grande disparidade de abordagens de uma organização para outra, quando o RH indica o uso de mediação, facilitação, coaching ou outra ferramenta de gestão de conflitos, levantamos a questão de preparação do RH para este papel, particularmente considerando que apenas 27% das organizações realizarem treinamentos relacionados a gestão de conflitos nos últimos dois anos. Em geral, os comentários revelam um reconhecimento da necessidade de melhor preparo das organizações, e dos departamentos de RH em particular, para lidar com conflitos internos.



## 8. Conclusões

---

A pesquisa do Grupo o Papel de RH na Resolução de Conflitos Organizacionais revela algumas tendências e oportunidades importantes em relação à gestão efetiva de conflitos nas organizações e o papel de RH nestes processos. **A primeira destas conclusões é que, de fato, sabemos pouco sobre como conflitos internos são administrados nas organizações no Brasil, e isso não é bom.** É evidente que conflitos mal administrados, ou não administrados, são responsáveis por grandes prejuízos para as organizações e as pessoas que nelas trabalham. A pesquisa da ABRH/SP é um trabalho pioneiro nesse campo, mas novas pesquisas e estudos são necessários, e é intenção do grupo de estudos RH/RCO continuar este trabalho.

Pelo próprio nome, as áreas de recursos humanos lidam com o fator mais complexo e essencial de qualquer da organização, o ser humano. Neste sentido, o Gerente, Diretor ou VP de RH precisam estar alinhados com o comportamento humano. Considerando tal especificidade, é usual que em muitas organizações a gestão de atividades tais como saúde e segurança sejam alocados à RH. São atividades que, se não forem bem administradas, podem resultar em custos elevados para a organização. Similarmente, conflitos internos constituem uma área de potencial custo alto diretamente ligado ao comportamento humano. **O lugar mais apropriado para a sua gestão na organização, por tanto, é no RH.**

Em geral os respondentes reconhecem que conflitos internos são algo comum e em alguns casos até “sempre” estão presentes no dia-a-dia da organização. Uma minoria os considera raros ou não existentes. Aproximadamente **metade destas diferenças que surgem no dia-a-dia das organizações é resolvida informalmente de formas simples, como diálogo, mas em torno de um terço tornam-se mais complexos resultando no envolvimento de RH.** Atualmente, apenas 18% acabem se tornando complexos a ponto de necessitar o envolvimento de apoio externo. Com treinamento adequado podemos esperar que a proporção dos conflitos resolvidos informalmente cresça e aqueles resolvidos com o envolvimento de RH poderão ser gerenciados e resolvidos com maior eficácia.

Em relação às causas de conflitos nas organizações existem muitas, mas **a mais citada causa de conflitos internos foram falhas de comunicação e diálogo nas reuniões, seguido logo após pelo perfil e inflexibilidade dos gestores em lidar com diferenças.** O papel do RH em gerenciar estes dois aspectos pode ser por treinamento gerencial com apoio de liderança, bem como na seleção de pessoas com perfis mais adequados. Ficou claro pelas respostas (ver Figura 3) que existe uma preocupação menor com o perfil dos funcionários do que o perfil dos gestores, que apontou para uma prioridade no treinamento de gestores.

A cultura da organização é um fator significativo na forma com o qual conflitos são gerenciados. Quando existe uma cultura imposta por uma organização estrangeira ou até por líderes de uma empresa familiar as opções do RH podem se tornar mais limitadas. Mesmo assim, **a pesquisa indicou que na grande maioria das organizações o RH reconhece que tem um papel importante na gestão e resolução dos conflitos internos.** O que é mais difícil é o RH tomar um papel em mudar positivamente a cultura da empresa sem o comprometimento da liderança a esta mudança.

A percepção do impacto dos conflitos na organização e as tendências da RH em lidar com os conflitos andam alinhados, conforme ilustrado na Figura 6 deste relatório. **A mediação, tanto gerencial e com recursos internos, são vistos como ferramentas importantes na gestão de conflitos internos.** Ao mesmo tempo os métodos que

implicam no uso de recursos externos, tais como PAF, *conflict coaching*, mediação ou facilitação com consultores externos são vistos como menos preferidos. Isso levanta a questão, no entanto, de até que ponto os profissionais internos estão de fato adequadamente preparados para tais atividades? **Quando o conflito envolve um potencial alto custo em sua não resolução, por exemplo, a possível perda de um Diretor ou outra pessoa chave, a inclinação de evitar o custo de recurso externo especializado deve ser cuidadosamente avaliada.**

Essa primeira pesquisa do Grupo RH/RCO revelou algumas tendências e oportunidades importantes em relação à gestão efetiva de conflitos nas organizações. Em relação à pesquisa em si, **podemos considerar que a metodologia da pesquisa e as respostas foram adequadas.** Quando analisamos a metodologia e o questionário utilizados, a avaliação dos resultados da pesquisa nos permite chegar a diversas conclusões, a primeira e mais certa é a necessidade de novas pesquisas, por três razões. A primeira é em virtude de esta pesquisa ser, de nosso conhecimento, a primeira de sua natureza no Brasil. Apesar de testes realizados antes lançar a pesquisa vimos agora que algumas perguntas poderiam ter sido melhor colocadas, e existem perguntas importantes que não foram colocadas, por exemplo, quantificando o tempo gasto por gestores e RH na gestão de conflitos internos. A segunda razão foi revelada pela riqueza dos comentários dos respondentes. Com isso vimos que a complementação da pesquisa por entrevistas estruturadas com gestores e líderes de RH poderá trazer novos esclarecimentos. E, a terceira é a importância de repetição periódica da pesquisa visando estabelecer *benchmarks* sobre a visão de gestores e RH nesta área. **Se nós podemos identificar tendências de comportamento e conhecimentos ao longo do tempo, isso poderá ajudar na formulação de políticas futuras sobre como melhor lidar com conflitos nas organizações no Brasil.**

**Os autores recomendam que a pesquisa seja repetida no futuro com alguns aperfeiçoamentos no questionário e no processo de pesquisa.** Os setores de maior resposta nesta pesquisa foram saúde, indústria em geral, tecnologia de informática e serviços diversos. Alguma consideração poderá ser dada a expansão das respostas em outros setores. Também seria de grande valor o aprofundamento para de algumas respostas e as diferenças de opiniões encontradas entre as diversas empresas respondentes através de entrevistas ou *focus groups*.

E como conclusão geral observamos que enquanto em muitas empresas é atribuído ao RH um papel relevante na gestão de administração de pessoal, saúde e segurança, **faz parte da construção da sua participação como parceiro estratégico na organização sua atuação em relação à gestão de conflitos (não apenas atuando na prevenção).** Sendo assim inserir a gestão de conflitos na pauta de recursos humanos é relativamente recente, pois até o momento esse papel está diluído entre o RH, a alta direção, a média gerência, a área jurídica e alguns parceiros externos, quando necessário. Por isso a importância dessa pesquisa, que gerou dados iniciais para o esclarecimento de que **é necessário clarificar os papéis e responsabilidades na gestão de conflitos em cada organização, de acordo com seu tamanho, complexidade, cultura e gestão, capacitando os envolvidos nas novas ferramentas de resolução de conflitos, inclusive para quando é necessário reconhecer seu limite de atuação através de recursos internos e a necessidade de utilização de facilitadores externos.** Como isso será possível não apenas medir, como também otimizar custos, esforços e tempo envolvidos na gestão de conflitos nas organizações.

# Anexo A

## O Instrumento de Pesquisa

### Pesquisa de 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.

---

#### PARTE I - Identificação do respondente

1. Nome da organização: (Opcional) \_\_\_\_\_
2. Os dados referem-se uma unidade de negócios?  ou a organização como um todo?
3. Função do Respondente:
  - a- Executivo (Diretor, Superintendente) – Responsável pelo RH
  - b- Gestor de RH (Gerente ou Coordenadores)
  - c- Outro (Analistas, Especialistas)
4. Contato: (Opcional) \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_  
(Poderemos entrar em contato para esclarecimentos adicionais)

#### PARTE II - Classificação dos dados da empresa

1. Principal ramo de atividade (Segmento): \_\_\_\_\_
2. Local da Sede: Estado \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_
4. Faturamento anual estimado (R\$):(Opcional)

- Até 2.4 milhões	<input type="checkbox"/>
- Entre 2.4 e 16 mi	<input type="checkbox"/>
- Entre 16 e 90 mi	<input type="checkbox"/>
- De 90 a 300 mi	<input type="checkbox"/>
- Acima de 300 milhões	<input type="checkbox"/>
5. Numero de funcionários:

- Até 100 funcionários	<input type="checkbox"/>
- De 101 a 500	<input type="checkbox"/>
- De 501 a 1000	<input type="checkbox"/>
- Acima de 1001	<input type="checkbox"/>

### 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?

- |   |     |                          |     |                          |
|---|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| a) Comunicação Aberta, Direta e com Portas Abertas                    | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| b) Comunicação Hierarquizada, Indireta e/ou por Áreas e Departamentos | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| c) Ambiente competitivo e com foco orientado para resultados          | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| d) Participação do RH nas decisões de negócio                         | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| e) Participação do RH na gestão de conflitos                          | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |

2. Na sua percepção qual a frequência de conflitos internos na sua organização:

- Nunca       - Raramente       - Às vezes       - Frequentemente       - Sempre

3. Em sua opinião quais as causas ou origens dos conflitos internos na sua organização? (De 1 a 5, sendo 1 Pouco e 5 Muitos)

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Cultura Organizacional (Políticas, padrões e clima organizacional)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Valores Organizacionais (Condutas, comportamentos e atitudes)       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Perfil Gerencial (Falta de preparação ou flexibilidade dos líderes) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Perfil dos Funcionários (Falta de preparação dos colaboradores)     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Falhas de Comunicação (Falta de clareza, reuniões ou diálogo)       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Outros (Comente): _____   |                          |                          |                          |                          |                          |

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

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Diferenças do dia-a-dia (Resolvidos informalmente)   | <input type="checkbox"/> | <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"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Complexos e formais (Resolvidos com apoio externo)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Em sua opinião quais os impactos ou consequências de conflitos internos na sua organização? (De 1 a 5, sendo 1 Pouco e 5 Muitos)

- |                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Falta de diálogo entre as partes | <input type="checkbox"/> | <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"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Faltas/Absenteísmo               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Licenças/Afastamentos            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Demissões                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- f) Sabotagem ou Greves
- g) Litígio ou ações judiciais
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
8. Na sua percepção, quanto do *turnover* é impactado por conflitos internos?
- i. Acima de 50%
  - ii. De 25 a 50%
  - iii. De 0 a 25%
9. Quantos dos conflitos foram resolvidos internamente? (De 1 a 5, sendo 1 Pouco e 5 Muitos)
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
10. Quantos dos conflitos foram encaminhados à justiça? (De 1 a 5, sendo 1 Pouco e 5 Muitos)
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

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

1. Houve treinamento relacionado à gestão de conflitos nos últimos 2 anos? Sim  Não
- Se for “Sim”, quais foram? (Ex. Gestão de Conflitos, Liderança, Técnicas de Negociação, Comunicação Assertiva etc) \_\_\_\_\_
2. Em sua opinião, qual a dedicação do tempo produtivo do RH utilizado na gestão de conflitos:
- Nunca  - Raramente  - Às vezes  - Frequentemente  - Sempre
3. Em sua opinião, qual a dedicação do tempo produtivo dos gestores utilizado na gestão de conflitos:
- Nunca  - Raramente  - Às vezes  - Frequentemente  - Sempre

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

**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 à organização Sim  Não
- e) Facilitação de reunião com recursos externos à organização 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) Outros
- 
-



4. 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 5, sendo 1 Pouco e 5 Muitos):

	1	2	3	4	5
h) Mediação Gerencial (Gestor como Mediador)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Mediação com recursos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Mediação com recursos externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Canal Interno, Ouvidor ou Ombudsman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Política de Open-Door	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Comitê / Comissão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Facilitação de Reunião com recursos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Facilitação de Reunião com recursos externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Coaching de Conflitos – recursos externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Coaching de Conflitos – recursos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Programa de Assistência a Funcionários (PAF)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Outros _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Qual é a participação do RH na aplicação das ferramentas de gestão de conflitos na sua empresa?

---

---

---

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

---

---

---

Data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 2016

**Quando as informações forem obtidas mediante entrevista:**

Nome do pesquisador: \_\_\_\_\_

Email do contato: \_\_\_\_\_

## Sobre os Autores

**Fernanda Levy** - Mediadora privada certificada pelo Internacional 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. Professor convidado da Fundação Getúlio Vargas em Mediação, Negociação e Resolução de Conflitos, Mestrado na *School of International Service*, Washington, DC com cursos de extensão na *Harvard University* e coautor de livros sobre negociação, gestão de conflitos e mediação.

**Marta Freire** - Desde 2006 atuando como consultora na área de treinamento ministrando cursos de Liderança, Gestão de Equipes, Técnicas de Vendas, Negociação, Atendimento. Também desenvolve e implanta projetos em Recursos Humanos – consultoria, com o objetivo de consolidação da estratégia do negócio e mudanças organizacionais. Coach de executivos, com foco em desenvolvimento e planejamento de carreira.

**Thais Silva** - *Master coach* e Especialista em Gestão de Pessoas. Experiência de mais de 13 anos como executiva de consultoria de recursos humanos (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, através de *coaching*, palestras e treinamentos.