


# PESQUISA GESTÃO DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS 2019





**GRUPOS  
DE ESTUDOS  
ABRH-SP**

***INTRODUÇÃO***

## UM POUCO DA NOSSA HISTÓRIA

A prevenção, gestão e quiçá solução de conflitos é tema permanente de estudos em várias searas. No âmbito organizacional não é diferente. É perceptível a todos que conflitos são inerentes à condição relacional humana, que possuem inúmeras causas e que impactam- positiva ou negativamente- na vida de cada um de nós e nos ambientes em que convivemos.

Em um contexto tão amplo que possibilita inúmeros estudos e abordagens, em 2015, a Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo foi provocada por dois estudiosos no assunto, Marc Burbridge e Fernanda Levy, a constituir um grupo de estudos para abordar o papel do gestor de recursos humanos na gestão dos conflitos. Aceito o convite, desde então, em encontros mensais, profissionais com múltiplos saberes e experiências vêm se dedicando ao estudo de tema tão desafiante, por meio de palestras, vivências, compartilhamento de experiências, produção de artigos e, de maneira especial, a realização de pesquisas.

Pesquisas requerem equipe de trabalho, expertise, investimentos de tempo e recursos financeiros. Mapeiam cenários em busca de ações de melhorias. Em nossos grupos de estudos, a constatação da necessidade de dispormos de dados nacionais sobre o assunto sempre foi uma prioridade. Mas, como realizar pesquisas neste contexto? Seria possível? Factível? Científico?

Com muita vontade e determinação, com o apoio inestimável da ABRH-SP, em especial ofertado pela colaboradora Gisele Ramos e uma das componentes do grupo Thais Silva, em 2016, nasce a primeira de edição da pesquisa, nos ofertando lições e novos rumos e mostrando que era possível.

Com Thais a bordo em cocoordenação, seguimos para a segunda edição em 2017, ampliando o escopo e introduzindo novas metodologias: o focus group para aprofundar aspectos do tema dificilmente captados pelo questionário e, em alguns casos, por entrevistas com executivos de RH. A pesquisa passa a contar com formatação profissional realizada pelo marketing da ABRH-SP.

Depois de tantos esforços e muita satisfação pelo trabalho em grupo e resultados que vêm sendo alcançados, chegamos à terceira edição da pesquisa sobre o papel do RH na gestão de conflitos organizacionais, o que lá nos idos de 2015 parecia ser algo quase impossível de ser realizado, em que contamos também com a comparação dos dados históricos coletados nessas três edições.

Nessa edição atual os integrantes e colaboradores a quem temos grandes agradecimentos são: Ana Paula Peron, Luiz Everardo Muezerie, Maria Julia Bonis, Giovana Parga, André Ian, Thalita Lima e Carlos Prado. Nossos agradecimentos também são endereçados a dois profissionais da área de Recursos Humanos que contribuíram com as entrevistas para a discussão qualitativa





# OS OBJETIVOS DA PESQUISA

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

Os respondentes são convidados a refletir sobre suas percepções de questões relacionadas a comunicação, modelo de gestão, estilos de liderança e momento atual da organização no que se refere a processos de mudanças, para que se possa entender como esses fatores se relacionam com a ocorrência de conflitos. Em seguida é coletada a percepção sobre a frequência, tipos de conflitos internos, tempo dedicado e processos de prevenção e gestão, tais como treinamentos, ações de desenvolvimento e meios de gestão utilizados ou que podem vir a ser utilizados.

Nesse sentido, retomamos os objetivos ampliados da presente pesquisa, que são: 1 - Obter uma percepção sobre a visão de 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 com 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

A metodologia aplicada à pesquisa de 2019 foi composta de quatro fases, a saber:

## 1 - Fase de preparação.

Nesta fase o questionário utilizado na pesquisa de 2017 foi revisto e tendo em vista atingir um dos objetivos da pesquisa, ou seja, para possibilitar 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, os padrões já utilizados foram mantidos.

Neste sentido, o questionário manteve a mesma organização anterior, sendo dividido em quatro partes: I) identificação do respondente, com os dados guardados separadamente para assegurar a confidencialidade das fontes; II) classificação dos dados da empresa; III) dados sobre conflitos internos na empresa e IV) dados sobre o uso das ferramentas de gestão de conflitos e o papel do RH nesses processos.

A primeira versão do novo questionário foi testada com alguns profissionais de RH e depois convertido para a plataforma SurveyMonkey.

## 2 - Pesquisa quantitativa.

A versão final do questionário foi enviada para aproximadamente cinco mil organizações membros do ABRH/SP e disponibilizado para ABRHs de outros estados, bem como os associados da ABRH Nacional, durante todo o mês de junho de 2019. Foram recebidas aproximadamente 305 respostas, sendo

que 247 foram consideradas válidas ao questionário eletrônico, e serviram como a amostra para a análise quantitativa do estudo. Como nas edições anteriores, 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

Inicialmente foi planejada a realização de *focus groups*, e se revelou a oportunidade de realizarmos conversas mais completas com dois integrantes. Essas entrevistas individuais foram conduzidas por um facilitador, que apresentava as questões e temas-chave e estimulava 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.



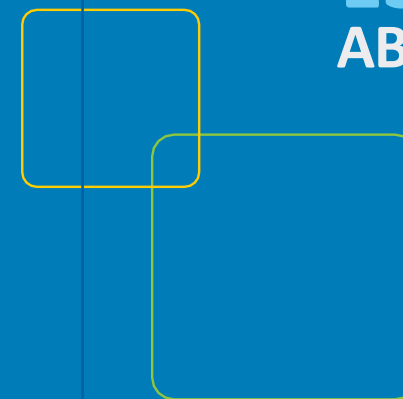
## 4 - Avaliação dos resultados e preparação do relatório

A análise dos dados foi realizada por meio de componentes do grupo em processo colaborativo que contemplou reuniões presenciais, digitais e divisão de trabalho no que se refere à redação do relatório.

A compreensão dos dados e análises posteriores foi conduzida sob o desafio da neutralidade de entendimentos e visões de cada um dos integrantes do grupo sobre o tema. Interessante notar que, em razão do grupo atual manter a coordenação da edição anterior, nessa edição foi composta por diferentes integrantes dos grupos anteriores, portanto análises históricas e comparativas foram surgindo naturalmente. Debates sobre os dados objetivos foram trabalhados intensamente em cada reunião do grupo.

A minuta final do relatório foi submetida a todos os membros do Grupo de Estudo para comentários, sugestões e críticas. Depois de uma intensa jornada, chegamos ao atual relatório final que apresentamos a seguir.

# GRUPOS DE ESTUDOS ABRH-SP



*O PERFIL DOS  
RESPONDENTES*



A primeira parte do questionário voltada à identificação dos respondentes apontou que as respostas foram, em sua maioria, de profissionais ocupando cargo de gestão (como gerentes, coordenadores e supervisores) responsáveis pela área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas (42,5%) de uma organização. O dado sugere forte interesse desses profissionais 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 elas são, majoritariamente, de âmbito nacional (68%). Em termos de ramo de atividade, a amostra foi bem distribuída, sendo o setor de serviços diversos com maior presença (24%), seguido pela indústria (18%). Notamos um alto índice na opção “outros” (19%) o que sugere uma ampliação da estratificação de setores nas próximas pesquisas. Dentre os mais frequentes nessa classificação estão Transportes e Logística, Construção Civil, Engenharia e Projetos, Química, Telecomunicação, Publicidade, Hotelaria, Imobiliária, Consultoria, entre outros. Dentro da classificação sugerida a maioria dessas respostas adicionais poderiam constar no item “Serviços Diversos”.

A distribuição dos respondentes do questionário por atividade econômica foi diversa, conforme ilustrado na tabela a seguir:

OPÇÕES DE RESPOSTAS	RESPOSTAS	
Agronegócio	3.73%	9
Comércio	7.47%	18
Indústria	18.67%	45
Educação	7.05%	17
Energia	0.83%	2
Setor Financeiro	3.73%	9
Saúde	4.98%	12
Tecnologia	8.71%	21
Serviços Diversos	24.07%	58
Negócios de lazer e eventos	0.83%	2
Outro (especifique)	19.92%	48
<b>TOTAL</b>		<b>241</b>

Notamos, ainda, com base em uma classificação por número total de empregados, que os respondentes integram empresas, em sua maioria (41%), de grande porte (acima de 501 empregados); as demais estavam subdivididas entre pequeno porte (até 100 empregados) e médio porte (de 101 a 500 empregados).

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

**GRUPOS  
DE ESTUDOS  
ABRH-SP**

**CONFLITOS  
INTERNOS NAS  
ORGANIZAÇÕES**





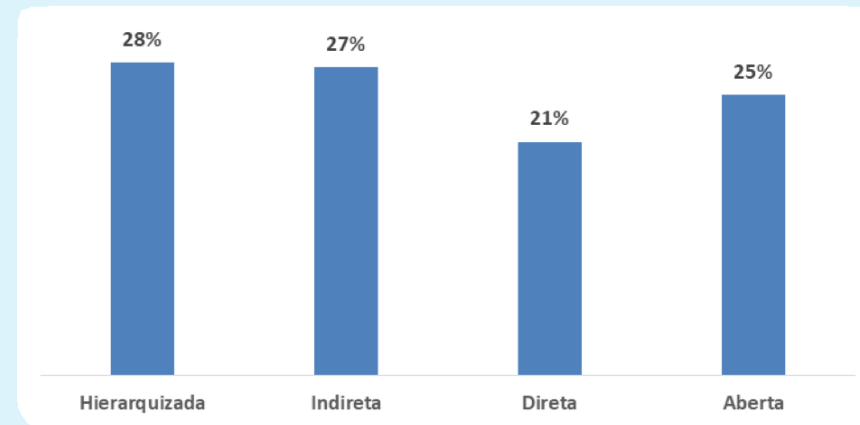
A terceira parte do questionário mapeia informações sobre os conflitos nas Organizações. Para compreender de maneira mais objetiva esse contexto, solicitamos aos participantes da pesquisa que considerassem, para efeito de resposta, os fatos ocorridos nos últimos dois anos.

Tomando por base que conflitos internos nas organizações podem ocorrer entre departamentos ou unidades de negócio, mas tem sempre como raiz o conflito entre pessoas, formulamos questões para identificar a percepção dos participantes sobre o impacto das mudanças em curso na organização, a cultura e os meios de comunicação e a influência do modelo de liderança nos conflitos, bem como o papel dos respondentes na resolução dos conflitos.

Mapeamos também a percepção dos participantes quanto à frequência dos conflitos internos, às suas causas e a participação do RH na sua gestão.

Vamos a análise dos resultados:

#### Comunicação



Questão de número 10. Percepção dos participantes quanto a comunicação na empresa:

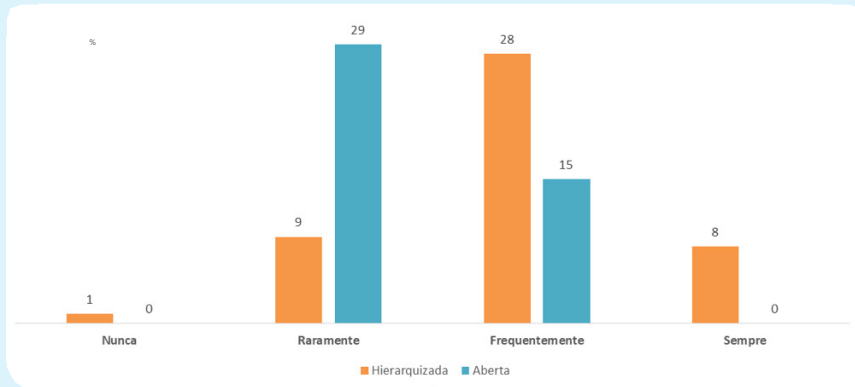
A distribuição das respostas entre as quatro alternativas demonstra ser equilibrada.

Para realizar uma análise comparativa com a frequência dos conflitos, unimos os dados em dois polos opostos, desta forma:

Comunicação Hierarquizada foi acoplada com a Comunicação Indireta e a Comunicação Aberta com a Comunicação Direta. Assim chegamos ao próximo gráfico no qual a comunicação foi acolhida como “Hierarquizada” ou “Aberta”.

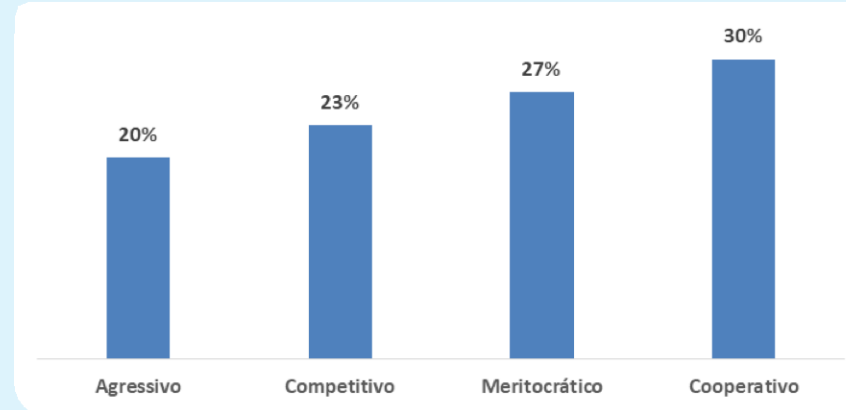
Quando relacionamos o impacto da comunicação com a frequência dos conflitos constatamos que ambientes onde a comunicação é mais hierarquizada, a frequência de conflitos aumenta. Como se vê, quando a comunicação é hierarquizada, 8% afirmam que sempre promove mais conflitos e 28% frequentemente, ou seja, os dados apontam 36% mais chances de ocorrerem conflitos. Já em ambientes organizacionais em que a comunicação é aberta, os dados demonstram que, na percepção de 29% dos respondentes, há raro impacto no que tange à frequência dos conflitos e sob outra ótica, considerando que 15% dos respondentes apontam como frequentes os impactos em comunicações em estilo aberto, 85% dos respondentes entendem que neste estilo comunicacional, o impacto é raro ou inexistente. Vejamos o gráfico abaixo:

### Impacto da Comunicação na Frequência de Conflitos



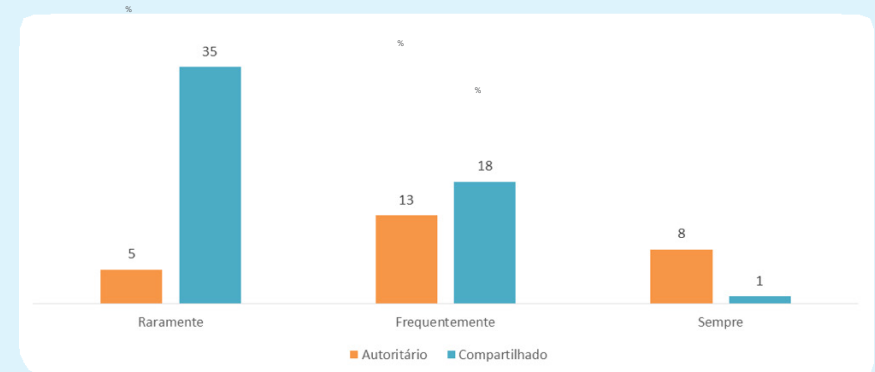
Interessante notar que, buscamos escutar os respondentes acerca de duas situações, estilo comunicacional e ambiente organizacional, e seus impactos na frequência dos conflitos. Ao relacionarmos o presente resultado atinente ao ambiente organizacional com a análise acerca do impacto do estilo de comunicação na frequência dos conflitos, os dados sugerem que mesmo em ambientes mais cooperativos e meritocráticos, o estilo de comunicação hierarquizada impacta de modo a aumentar a frequência dos conflitos. Ou seja, os resultados da pesquisa apontam a importância da comunicação na frequência dos conflitos.

Buscamos conhecer a percepção dos respondentes quanto ao seu ambiente organizacional, considerando a pressão por resultados. Os dados obtidos apontam que 30% dos participantes responderam que o ambiente onde estão inseridos é cooperativo, 27% é meritocrático, 23% competitivo e 20% dos respondentes percebem o ambiente organizacional como agressivo.



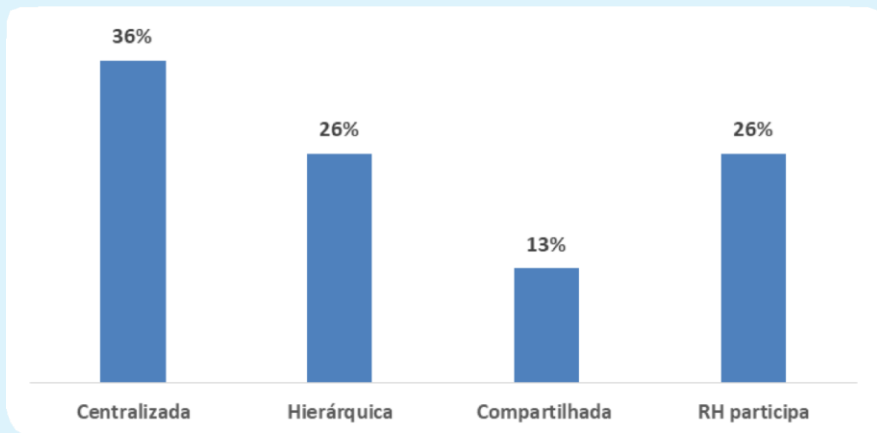
Aos serem questionados sobre o impacto do ambiente organizacional de estilo autoritário ou compartilhado na frequência de conflitos, os dados obtidos relatam que, na percepção dos respondentes, em ambientes organizacionais onde predomina a cooperação, a ocorrência de conflitos é menor, como fica demonstrado a partir dos resultados do gráfico abaixo.

### Impacto do Ambiente Organizacional na Frequência de Conflitos



O modelo de gestão, centralizado, hierárquico, compartilhado ou em que o RH participa foi também nosso foco.

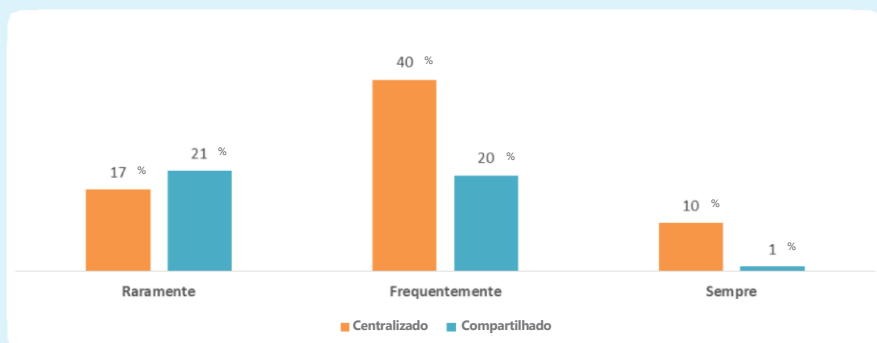
### Modelo de Gestão



Podemos constatar que o modelo de gestão predominante é o centralizado e hierárquico, somando-se os respectivos percentuais temos 62%. Outro dado interessante é que só 26% dos participantes responderam que o RH tem papel mais ativo no modelo de gestão.

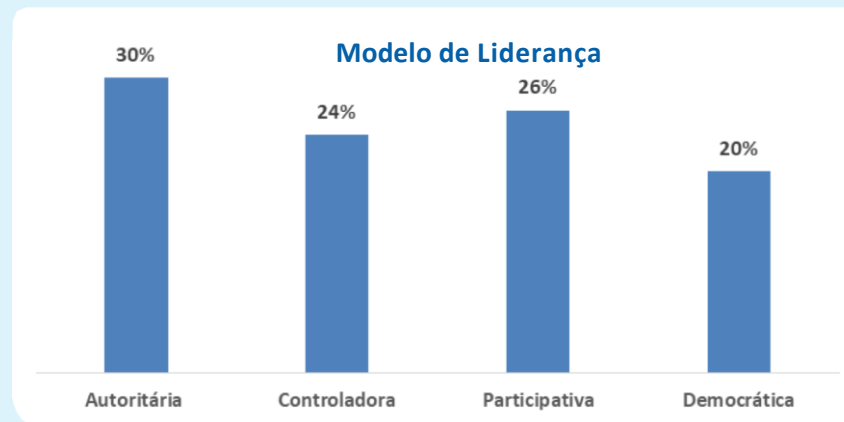
Ao correlacionarmos o tipo de modelo de gestão com a frequência de conflitos, obtivemos o seguinte resultado.

### Impacto do Modelo de Liderança na Frequência de Conflitos



Vale registrar que, pela percepção dos participantes, organizações com modelo de gestão centralizado e hierárquico tem maior incidência de conflitos.

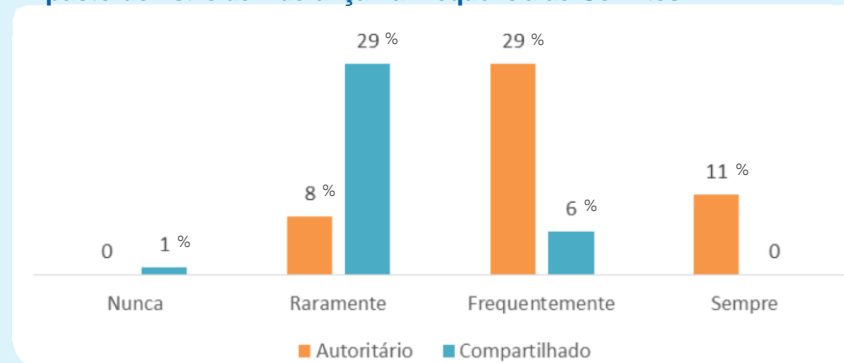
O modelo de liderança prevalecente nas organizações também mereceu nossa atenção. Na visão dos participantes prevalece um modelo controlador e autoritário, em 54% das organizações em que atuam e 46% delas contemplam um modelo de liderança participativa e democrática. Vejamos os dados:



Ao correlacionarmos o estilo de liderança com a frequência de conflitos podemos inicialmente destacar que 29% dos respondentes percebem que o estilo de liderança compartilhado raramente impacta na frequência dos conflitos e o mesmo percentual surge no que diz respeito ao estilo autoritário e o impacto, só que de maneira frequente.

De qualquer maneira, concluir que o estilo autoritário é um fator de incremento na frequência de conflitos, pois 40% das respostas concentram-se em frequentemente e sempre. Já, ao analisarmos liderança compartilhada e democrática, a soma de 30% das respostas indica que a frequência de conflitos se concentra em Raramente e Nunca.

### Impacto do Estilo de Liderança na Frequência de Conflitos

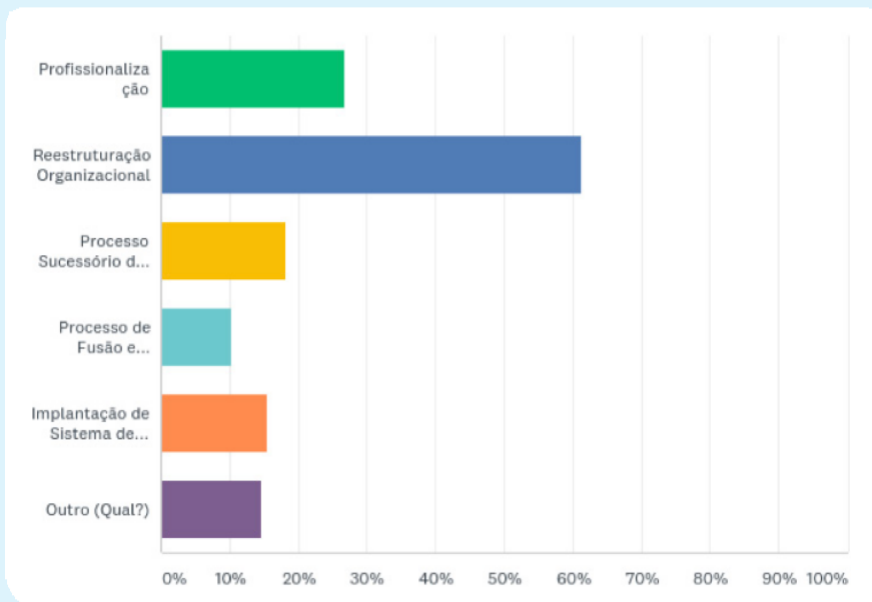




As mudanças costumam ser fatores que geram impactos, positivos e negativos. Assim, procuramos identificar os tipos de mudanças que estão ocorrendo nas organizações.

A reestruturação organizacional desponta com 62,21%, refletindo o momento econômico e financeiro do cenário empresarial brasileiro. Interessante ainda destacar os índices apontados em profissionalização (26,72%) e processos sucessórios na alta gestão (18,10%), o que sugere que a mudança na organização está acontecendo em mais de uma área que possivelmente, ela está correlacionada.

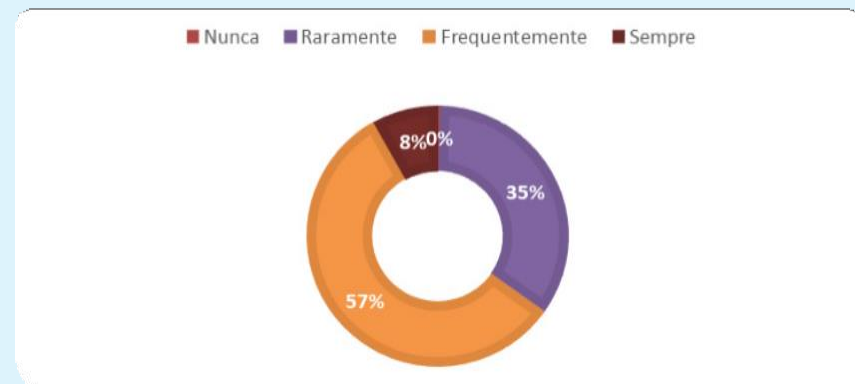
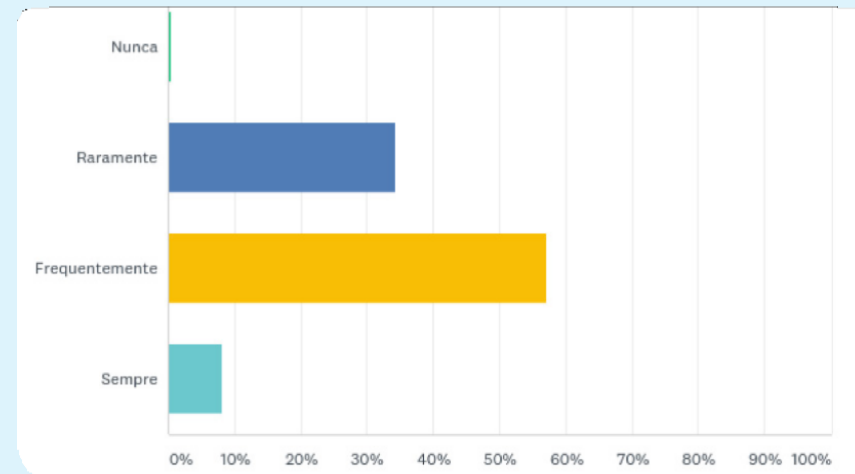
#### Sua organização está passando por algum processo de mudança?



Quando analisamos a visão dos respondentes para a ocorrência dos conflitos em sua organização, vemos que a maioria (92%) observa que eles estão presentes no dia-a-dia corporativo, enquanto apenas 8% percebem que eles têm uma frequência menor em seu ambiente de trabalho.

A percepção sobre a frequência dos conflitos internos é o ponto central de nossa pesquisa, na medida em que a literatura costuma referir que nem sempre os conflitos são percebidos, aceitos ou compreendidos em seus amplos aspectos. Buscamos a percepção no campo. Questionados sobre a frequência dos conflitos, os participantes responderam que mais de 65% responderam que frequentemente e sempre os conflitos acontecem, o que demonstra que, no ambiente das respostas obtidas há a consciência que os conflitos acontecem nas organizações, ainda que 34,41% dos respondentes ainda referem como rara a frequência.

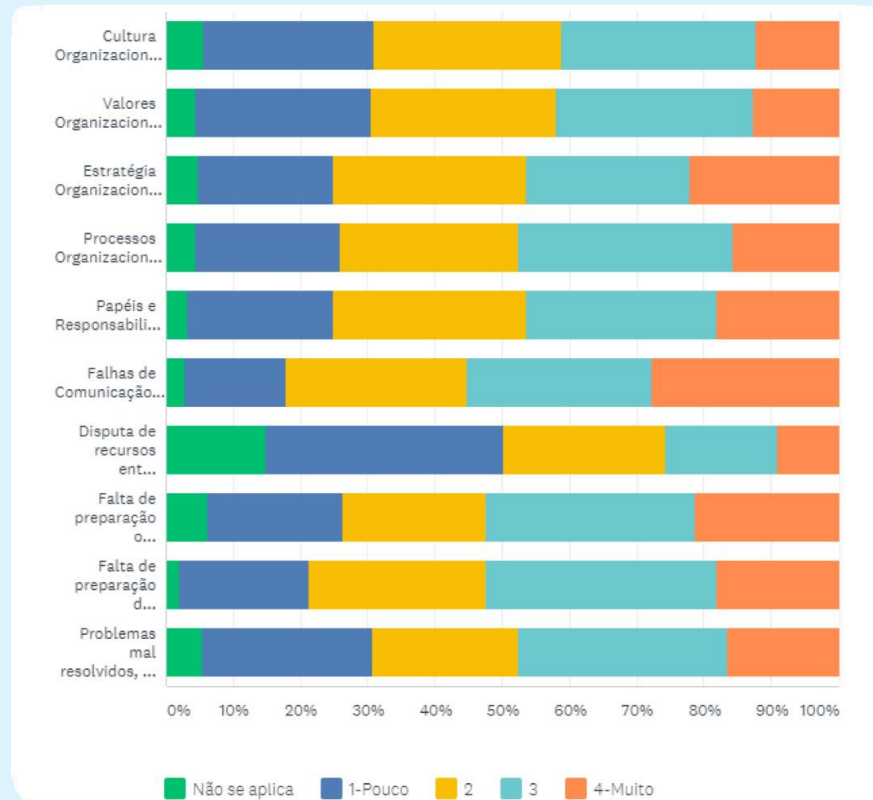
#### Na sua percepção qual a frequência de conflitos internos na sua organização:



Ainda na seara dos conflitos, perguntamos aos respondentes sobre a percepção acerca de quais seriam as causas dos conflitos internos nas organizações das quais eles fazem parte. Vejamos a lista de opções de respostas e o gráfico com os resultados:

- Cultura Organizacional (Políticas, práticas e clima organizacional)
- Valores Organizacionais (Condutas, comportamentos e atitudes)
- Papéis e responsabilidades (Falta de clareza, sobreposição)
- Falta de preparação ou de flexibilidade dos gestores e/ou líderes
- Falta de preparação dos colaboradores para lidar com conflitos
- Problemas mal resolvidos, ou não resolvidos
- Interesses ou prioridades diferentes entre áreas ou gestores
- Comunicação (Falta de clareza, informação, rádio peão ou “focacas”)
- Disputas entre áreas ou equipes (recursos, poder, status)

### Em sua opinião, quais as causas ou origens dos conflitos internos na sua organização? (De 1 a 4, Sendo 1 Pouco e 4 Muito)

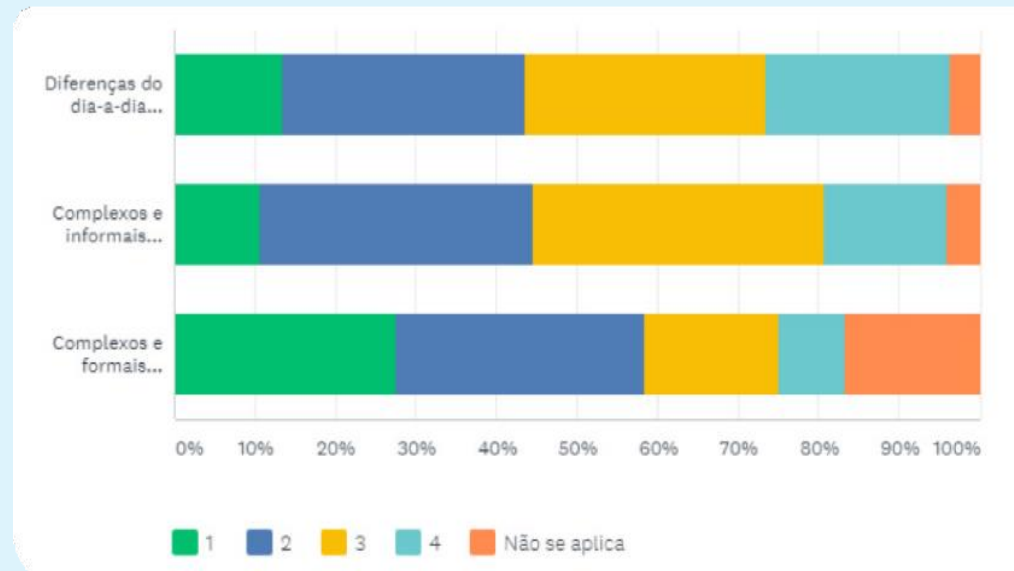


As causas apontadas pelos respondentes com maior peso são: falhas de comunicação, despreparo ou de ausência de flexibilidade por parte dos gestores, falta de clareza sobre a estratégia organizacional e de entendimento sobre os papéis e responsabilidades.

Se estabelecermos uma relação com as respostas das questões anteriores podemos inferir que as causas identificadas fazem sentido, uma vez que questões de comunicação e falta de preparação dos líderes. Nestes processos não é incomum acontecer problemas dessa natureza.

Identificar os tipos de conflitos existentes na Organização foi outra questão submetida aos respondentes.

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



De acordo com a percepção dos participantes os dois tipos de conflitos com maior peso são Diferenças do dia a dia (resolvidos informalmente) e Complexos e Informais (resolvidos com apoio interno). Ambos são resolvidos internamente, seja de maneira informal, ou com algum tipo de apoio interno.

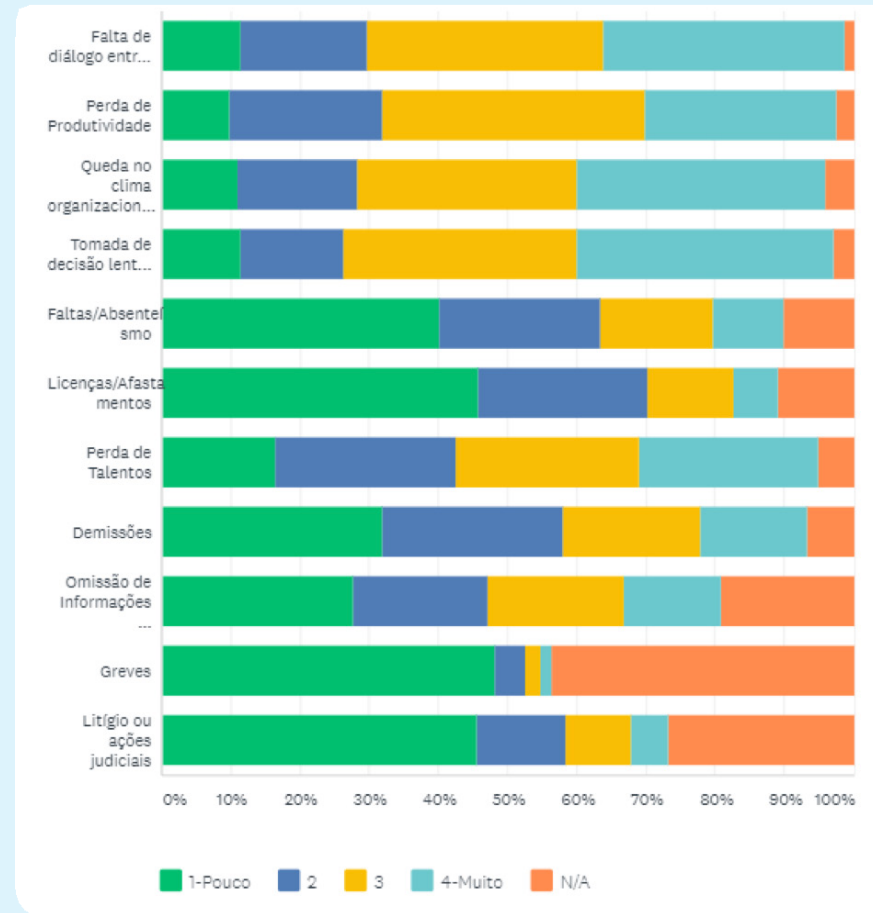
Neste sentido, considerando o alto índice de conflitos reportados anteriormente e os tipos de conflitos e forma de resolução em ambiente informal e interno, podemos aventar a possibilidade de que o ambiente interno organizacional dedica muitos esforços para dar conta de tratar os conflitos informais complexos ou não, contando com apoio externo para os conflitos formais.



**Em sua opinião, quais os impactos dos conflitos internos na sua organização? (De 1 a 4, sendo 1 Pouco e 4 Muito)**

Seguimos na identificação sobre a percepção dos respondentes quanto ao impacto dos conflitos internos na Organização, onde foram dadas as seguintes opções:

- Falta de diálogo entre as partes/áreas
- Perda de produtividade
- Queda no clima organizacional / engajamento
- Tomada de decisão lenta ou errada
- Faltas / Absenteísmo
- Licenças / Afastamentos
- Perda de talentos
- Demissões
- Omissão de informações ou Sabotagem
- Greves
- Litígios ou ações judiciais



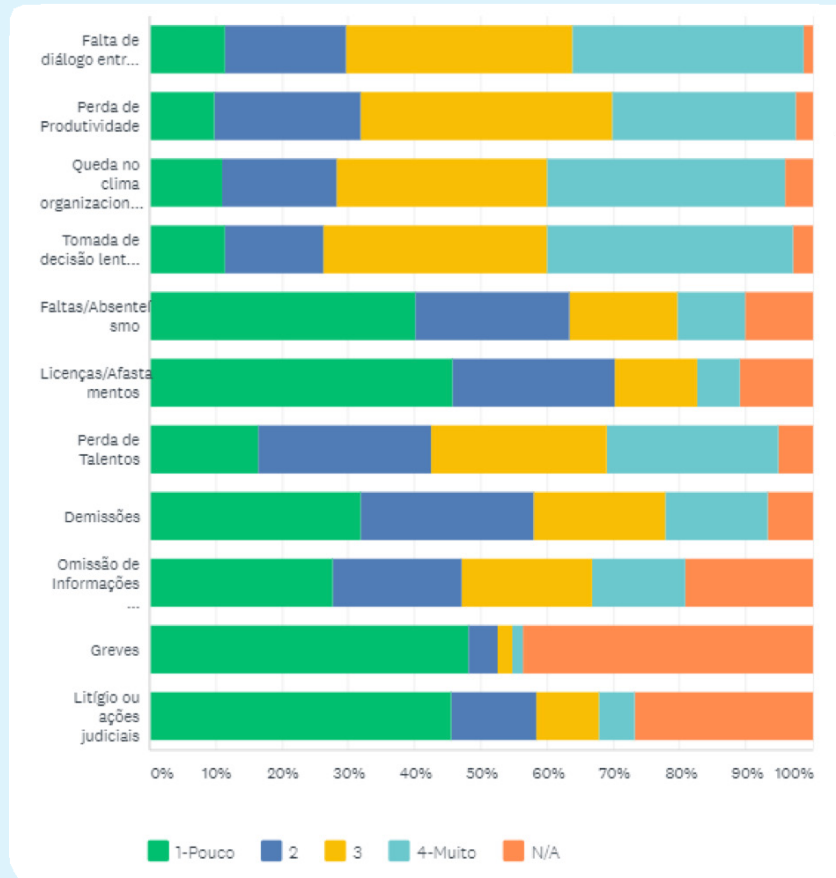
Os principais impactos identificados pelos respondentes são a perda de produtividade, falta de diálogo entre as partes e áreas, deterioração do clima organizacional, a tomada de decisão lenta ou equivocada, e a perda de talentos.

Importante destacar que os impactos são notados. Por outro lado, esses dados revelam possível questionamento sobre os meios de prevenção e gestão positiva dos conflitos que vêm sendo adotados em ambiente organizacional e sua eficiência.

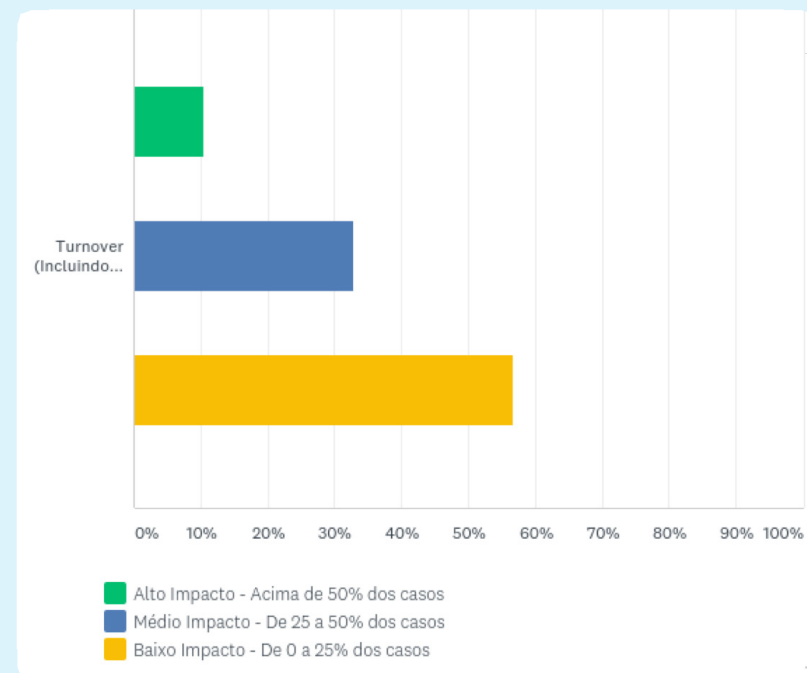
Um dos temas de difícil percepção é o impacto dos conflitos na Taxa de *Turnover* (rotatividade de pessoal). Buscamos uma percepção estimada dos respondentes e quando analisamos os dados do impacto dos conflitos no índice de rotatividade, notamos que sua correlação é baixa.

Estes dados podem suscitar várias interpretações, como já referimos, a dificuldade de percepção dos respondentes ou mesmo e ainda em gerar dados quantitativos e comparáveis entre as diversas organizações para neste sentido, quicá estimarmos os custos diretos e indiretos que envolvem os conflitos internos. Vejamos dos dados nos gráficos abaixo:

### Qual a estimativa?



### Qual é o impacto pelos conflitos?



**GRUPOS  
DE ESTUDOS  
ABRH-SP**

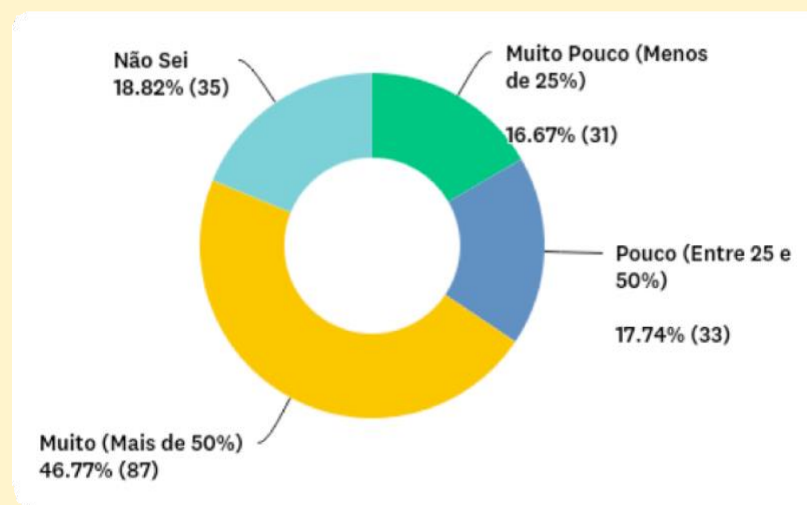
***AÇÕES E  
FERRAMENTAS  
PARA A GESTÃO  
DE CONFLITOS***





Ao iniciarmos a análise sobre como os conflitos são tratados, gerenciados e resolvidos – ou não – no ambiente organizacional, começamos a perceber que as diferenças entre os tipos de conflitos podem ser relacionadas com as ações e ferramentas que serão utilizadas.

Quanto dos Conflitos foram resolvidos internamente?

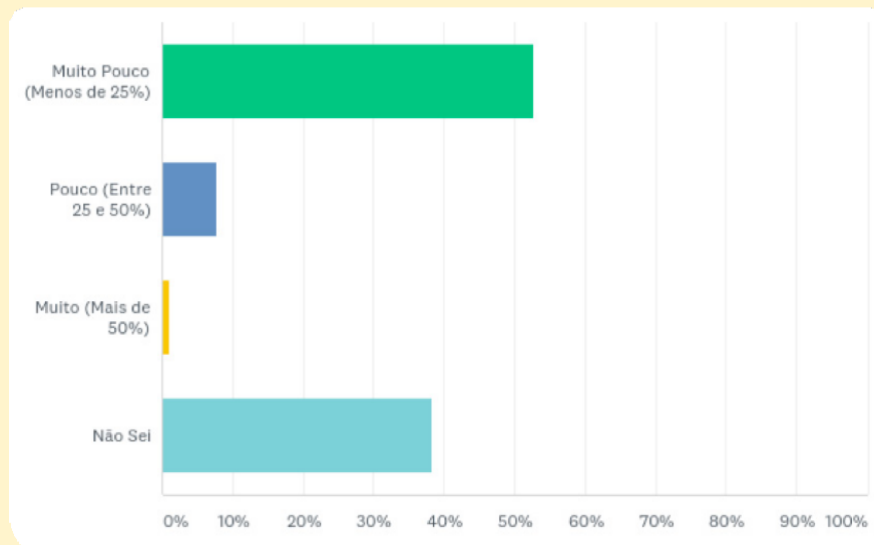


Na figura vemos que aproximadamente metade dos conflitos é vista como sendo solucionada internamente pela organização, sem recorrer a apoio externo ou a justiça.

Estes dados parecem confirmar as respostas oferecidas em relação aos dois tipos de conflitos com maior presença nas organizações ou seja, Diferenças do dia a dia (resolvidos informalmente) e Complexos e Informais (resolvidos com apoio interno).

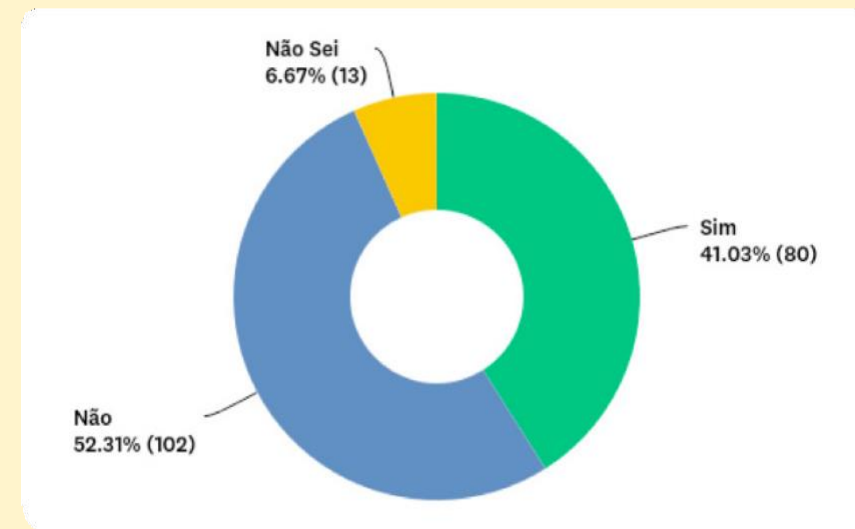
Os dados de conflitos que chegaram a ser judicializados são em menor frequência na visão dos respondentes, ou ainda podemos aventar que esses não são dados de comum acesso a todos os envolvidos na organização e, muitas, vezes, são desconhecidos mesmo para quem atua na área de Recursos Humanos, em funções não relacionadas diretamente com sua resolução.

O gráfico abaixo demonstra quantos foram judicializados, na percepção dos respondentes:

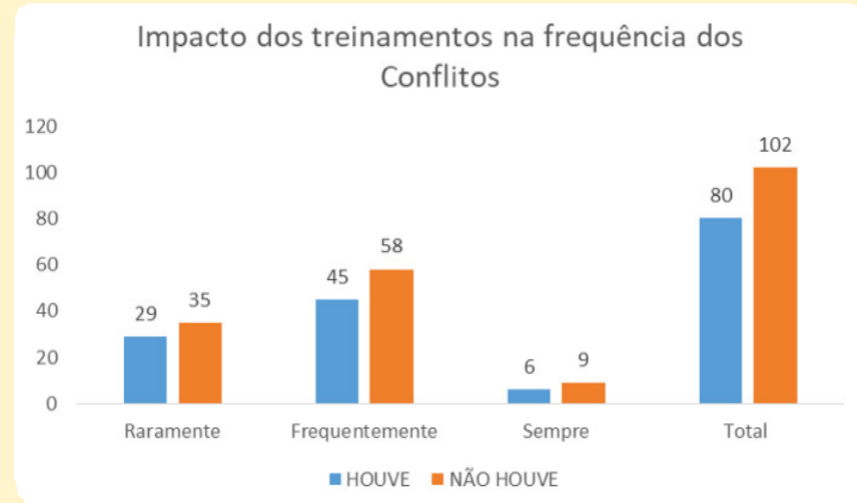
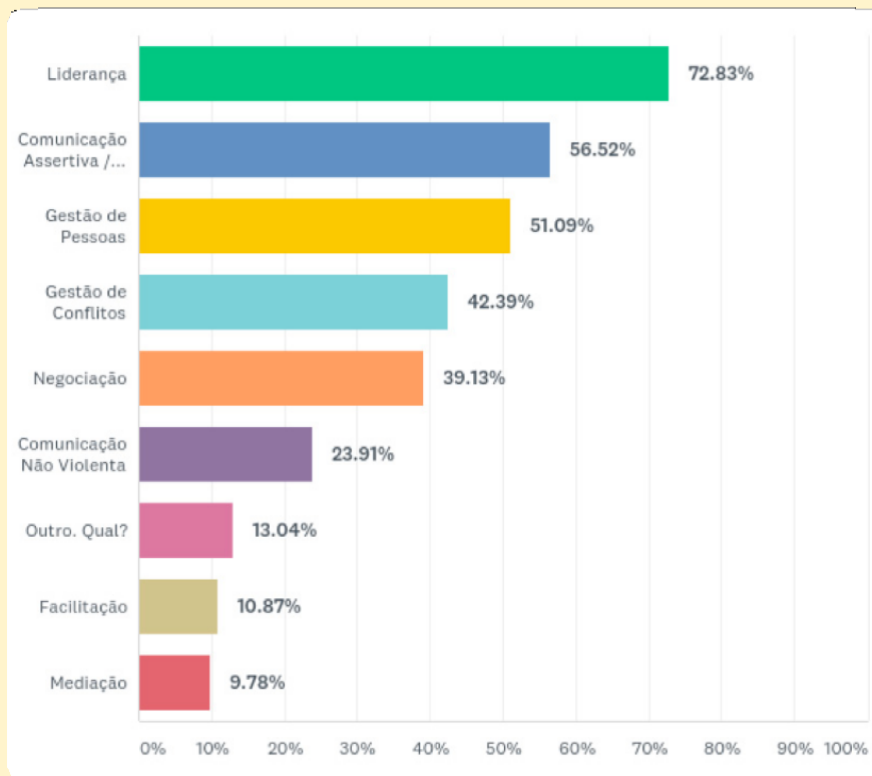


Uma parte importante da atuação das organizações no tema da Gestão e Resolução de Conflitos é a realização de treinamentos em que esse conteúdo seja abordado, com o objetivo de conscientizar e instrumentalizar os profissionais e líderes para lidarem com o tema em suas equipes.

Perguntamos se foram realizados treinamentos em temas relacionados à Gestão de Conflitos nos últimos dois anos. Embora 41,03% dos respondentes tenham respondido de maneira afirmativa à pergunta, demonstrando um avanço em relação ao tema, mais da metade dos respondentes aponta a ausência dos referidos treinamentos



Ao analisarmos os temas dos treinamentos, podemos observar que a Liderança é o tema mais abordado, seguido por Gestão de Pessoas, ficando o tema Gestão de conflitos em quarta posição, embora reafirmemos que, por mais que as organizações realizem treinamentos relacionados ao tema ainda sejam em menor representatividade da nossa amostra, notamos que esse percentual vem crescendo ao longo das edições da pesquisa.



Quando comparamos os dados das empresas que relataram realizar treinamentos como meio de prevenção e resolução de conflitos, com as que não realizaram essa ação no mesmo período, vemos uma pequena diferença indicando que as empresas que os realizaram têm uma incidência menor (22 respostas, em números absolutos). Com a confirmação desses dados em edições futuras, podemos realizar uma análise mais embasada para indicar os treinamentos como uma ação eficaz na gestão de conflitos como um todo.



## FERRAMENTAS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Buscamos relacionar o uso das ferramentas pelas organizações com a importância a elas conferida. Vejamos inicialmente os dados detalhados nas tabelas a seguir:

Uso	BAIXO	MÉDIO	ALTO	NUNCA UTILIZAMOS	TOTAL
Mediação Gerencial (Gestor como Mediador)	27.18% 53	28.72% 56	29.74% 58	14.36% 28	195
Mediação com Recursos Internos	21.88% 42	42.19% 81	23.44% 45	12.50% 24	192
Mediação com Recursos Externos	48.42% 92	11.05% 21	4.21% 8	36.32% 69	190
Canal Interno, Ouvidoria ou Ombudsman	29.10% 55	27.51% 52	15.34% 29	28.04% 53	189
Política de Open-Door (Portas Abertas)	27.23% 52	25.13% 48	27.75% 53	19.90% 38	191
Comitês / Comissões	32.28% 61	25.93% 49	15.87% 30	25.93% 49	189
Facilitação de Reunião - Recursos Internos	24.06% 45	40.11% 75	20.86% 39	14.97% 28	187
Facilitação de Reunião - Recursos Externos	34.41% 64	18.82% 35	6.45% 12	40.32% 75	186
Coaching de Conflitos – Recursos Externos	34.04% 64	11.17% 21	5.32% 10	49.47% 93	188
Coaching de Conflitos – Recursos Internos	31.41% 60	17.28% 33	12.04% 23	39.27% 75	191
Programa de Assistência a Funcionários (PAF)	28.04% 53	13.76% 26	9.52% 18	48.68% 92	189

Ao analisar os dados relativos às ferramentas utilizadas pelas organizações na gestão de conflitos, destacamos que os respondentes apontam a mediação gerencial (gestor como mediador) e mediação com recursos internos, como ferramentas fortemente utilizadas, ainda que em graus diferentes. Já os dados apontam que a mediação com recursos externos nunca foi utilizada por 36,32% ou de uso fortemente baixo. Considerando os dados anteriormente apontados, podemos intuir que os conflitos internos do dia-a-dia e informais podem estar sendo cuidados pelo gestor que se entende mediador, pelo menos em sentido amplo do termo.

Número de respondentes para USO e IMPORTÂNCIA: 197 no total.

Também podemos observar que, em geral os recursos internos, como a mediação com recursos internos, a política de portas abertas e os canais internos estão próximas a 53,18% com alto uso e 70,91% com médio uso de ferramentas para gestão dos conflitos. Assim, podemos entender que estas são as ferramentas mais utilizadas nas organizações. O que podemos refletir a respeito da utilização dos meios internos é como estará o preparo do próprio RH ou dos demais profissionais para lidar com o tema da gestão dos conflitos nas empresas, considerando que os treinamentos reportados dizem respeito na sua grande maioria à liderança. Nas próximas pesquisas podemos buscar entender se este cenário reflete uma questão de limitação orçamentária, de desconhecimento dos serviços de mercado para tratar o tema ou ainda da falta de visão de custo-benefício da contratação de ferramentas externas.

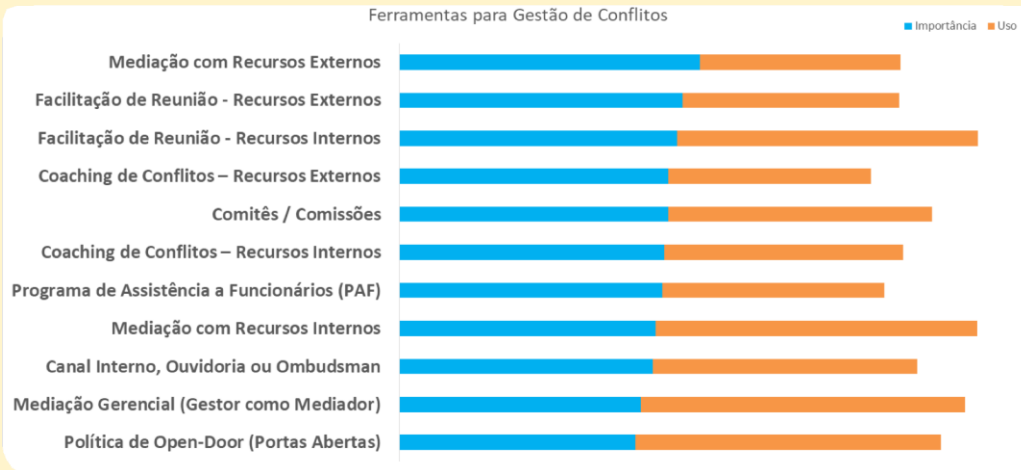
	MUITO IMPORTANTE	IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	SEM IMPORTÂNCIA	TOTAL
Mediação Gerencial (Gestor como Mediador)	53.19% 100	37.77% 71	3.72% 7	5.32% 10	188
Mediação com Recursos Internos	40.45% 72	48.31% 86	7.30% 13	3.93% 7	178
Mediação com Recursos Externos	15.70% 27	32.56% 56	32.56% 56	19.19% 33	172
Canal Interno, Ouvidoria ou Ombudsman	40.80% 71	37.36% 65	13.79% 24	8.05% 14	174
Política de Open-Door (Portas Abertas)	45.09% 78	41.62% 72	6.36% 11	6.94% 12	173
Comitês / Comissões	25.44% 43	46.75% 79	16.57% 28	11.24% 19	169
Facilitação de Reunião - Recursos Internos	29.07% 50	52.33% 90	15.12% 26	3.49% 6	172
Facilitação de Reunião - Recursos Externos	11.98% 20	42.51% 71	24.55% 41	20.96% 35	167
Coaching de Conflitos – Recursos Externos	16.36% 27	45.45% 75	19.39% 32	18.79% 31	165
Coaching de Conflitos – Recursos Internos	21.43% 36	52.38% 88	13.10% 22	13.10% 22	168
Programa de Assistência a Funcionários (PAF)	20.75% 33	47.80% 76	19.50% 31	11.95% 19	159

Quanto ao item Facilitação de reuniões com recursos internos vemos que 81,4% dos respondentes a acham importante ou muito importante e 20,86% têm alto uso e 40,11 média utilização. Essa é uma ferramenta possível de ser aplicada por profissionais de RH e onde vê-se uma oportunidade de capacitação interessante, ainda não explorada.

Também se nota que o item Facilitações de Reuniões tem 54,49% dos respondentes indicando como importante ou muito importante o apoio externo e somente 6,45% tem alto uso e 18,82 tem média utilização. E o surpreendente é que 40,32% nunca utilizaram esta ferramenta, apesar da indicação de sua importância ser significativa.

Observa-se que 49,47% dos respondentes nunca utilizou o coaching de conflitos externo e essa ferramenta foi indicada como pouco utilizada por 34,04%. O que podemos questionar é se ainda se trata de uma abordagem pouco conhecida no mercado para estes casos. E também pode ser um excelente espaço para o reconhecimento da atuação externa como um diferencial na resolução de conflitos. Outros pontos que podem ser abordados em futura pesquisa.

Finalmente, nos chama a atenção que seja qual for a ferramenta, os resultados indicam que a utilização média não passa dos 42% de qualquer ferramenta na gestão de conflitos e o nível de utilização alta tem como máximo 29,74%. O que sugere que ainda há muito espaço para a divulgação, a capacitação e a utilização de ferramentas para a gestão dos conflitos, seja com recursos internos ou externos à organização.



### Sobre a relação entre Uso e Importância:

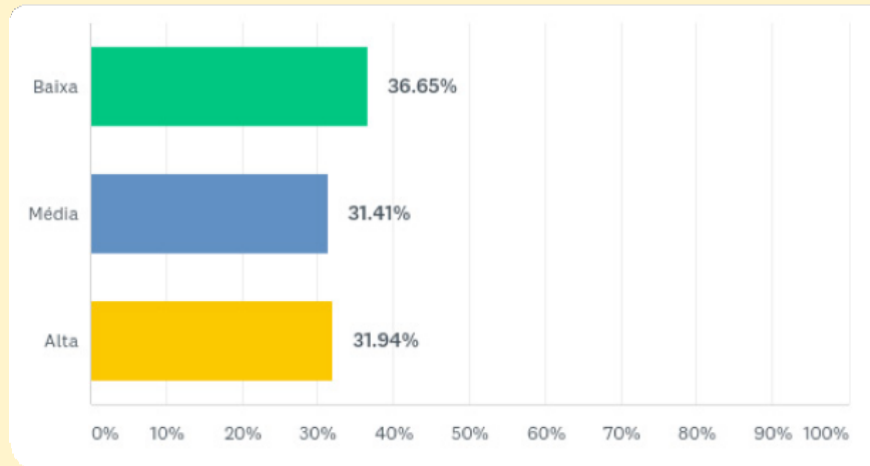
O uso da mediação externa apresente um resultado que merece atenção: 36.32% nunca utilizou e temos com pouco uso 48,42% das respostas. Somando 84,74% de não utilização, a mediação ainda vem sendo construída no mundo organizacional, apesar de já estar mais avançada na área jurídica.

Vemos então que as ferramentas mais utilizadas na relação com a importância ainda são a:

- Facilitação de reunião com recursos internos,
- Mediação com recursos internos,
- Mediação gerencial e
- Política de portas abertas (*open door*).

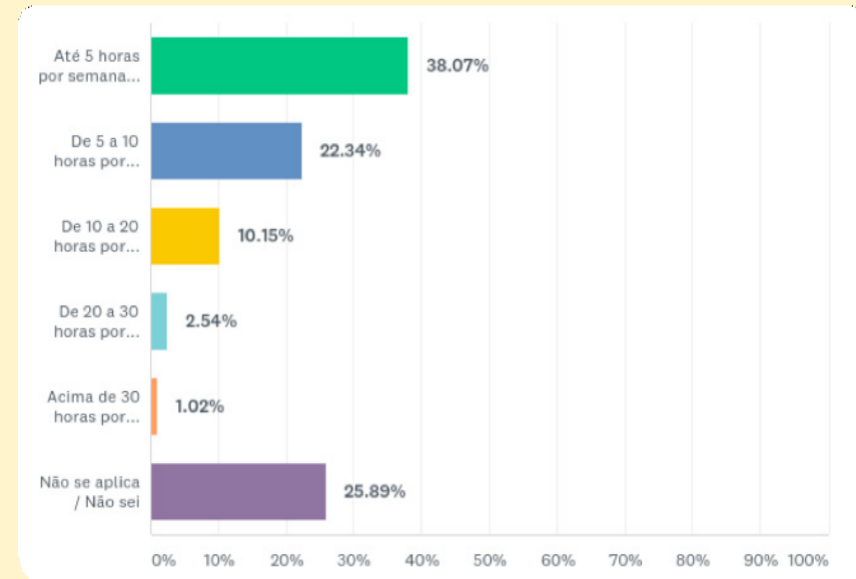
Todas as outras têm a importância reconhecida como maior que a aplicação, o que nos leva a pensar na oportunidade de preparação dos profissionais internos para lidar com conflitos positivamente.

## PARTICIPAÇÃO DO RH NA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS



Notamos que 36,65% afirmam ser baixa a participação do RH na aplicação das ferramentas, o que nos indica que talvez a área não se veja como tendo um papel na gestão de conflitos e uma oportunidade para que conheçam as ferramentas e sejam preparados para uma atuação mais significativa, dado que 31,94 % respondentes afirmam que é alta a participação do RH. Ou seja, os dados podem sugerir que há necessidade e espaço para sua qualificação e capacitação no tema.

## TEMPO DE DEDICAÇÃO À GESTÃO DE CONFLITOS



O maior número de pessoas (38,07%) responde que lida com conflitos até 5 horas/semana – uma média de 1 hora por dia, e 22,34% dos respondentes relatam que dedicam de 5 a 10 horas por semana. Considerando uma jornada de trabalho de 8h diárias, tradicionalmente, esse número é significativo e nos mostra a importância do tema.

Considerando que conflitos são inerentes ao relacionamento interpessoal, ao vermos que 25,89% de participantes não sabem responder esta questão, questionamos se as pessoas não se dão conta do quanto lidam com conflitos cotidianamente.





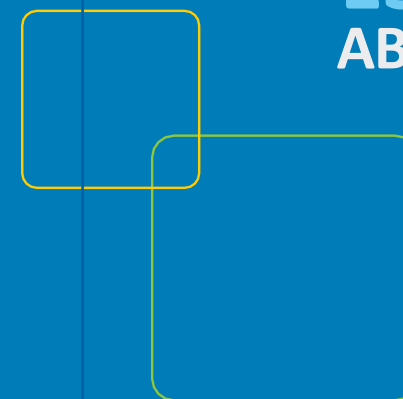
Na nossa amostra qualitativa da pesquisa tivemos falas interessantes a respeito do papel do RH e dos gestores nesse tema:

“Entendo que a gestão de pessoas sempre deve ser compartilhada, não tem como RH assumir papel de mentor, de orientador, psicólogo... Tem que capacitar os gestores para que eles possam tratar dentro do âmbito deles, antes que cresça. Gestor tem que trazer para si toda a atuação com pessoas, feedback diário etc.... Então procuro orientar, chamo o gestor para alertar, vejo as pessoas com um olhar mais aprimorado, vejo a pessoa. É necessário ter coragem para tratar o assunto como deve ser tratado, geralmente se tem medo do que pode ouvir.”

... e do papel dos conflitos na organização:

“Conflito é uma oportunidade de crescimento para os dois lados, o respeito e as discussões interessantes são feitos em cima de pensamentos antagônicos. Há um crescimento da instituição em função de escutar o próximo. Às vezes abre-se um projeto em função desse crescimento. Por ser uma instituição de saúde, nosso foco não é só na doença, mas sim no bem estar”..

**GRUPOS  
DE ESTUDOS  
ABRH-SP**



***COMPARATIVO  
DOS DADOS  
HISTÓRICOS***





A pesquisa buscou ampliar o conhecimento sobre a natureza dos conflitos internos das organizações no Brasil e se existem ações nas áreas de Recursos Humanos das empresas para prevenir e/ou gerenciar os impactos negativos dos conflitos organizacionais.

A pesquisa foi realizada pela primeira vez em 2016. Em 2017 foram recebidas 236 respostas ao questionário eletrônico e em 2019 foram recebidas 247 respostas, que serviram como a amostra para a análise quantitativa do estudo.

O estudo buscou conhecer mais sobre os conflitos nas organizações brasileiras e sobre o papel de RH na sua gestão, formando de um banco de dados para apoiar os estudos e a construção de ações efetivas relacionadas ao tema. Outro ponto a ser destacado foi o de levantar perguntas pertinentes e instigantes que despertassem a reflexão e o interesse na construção de práticas adequadas serem aplicadas na gestão dos conflitos da sua organização.





## O perfil dos respondentes:



No relatório de 2016. A primeira parte do questionário voltada à identificação dos respondentes apontou que as respostas foram majoritariamente oferecidas por 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.

No relatório de 2017, os resultados apontam que 71,8% dos dados coletados se referem à organização como um todo e que 12,9% dos respondentes 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.

Já no relatório de 2019, o nível hierárquico ou o cargo na empresa os seguintes dados foram levantados: 20% executivos, 50% gestores e 30% profissionais. Mais de 80% pertenciam a área de RH e menos de 20% não pertenciam a área de RH.

É possível traçar um quadro comparativo quanto ao segmento das organizações. Em 2016, o ramo de atividade se concentrou no setor de saúde (16%), serviços diversos (15%) e outros (18%) , com uma concentração maior em serviços. Em 2017, os setores de Serviços, Indústria e comércio representaram 75% das respostas. Em 2019, o ramo da atividade de serviços gerais (24,07% também se destacaram, mas com menor diferença entre o ramo da Indústria (18, 67%) e outros ramos com 19, 92%.



## Quanto à Gestão de conflitos organizacionais:

Quanto ao impacto no ambiente organizacional na frequência dos conflitos, observamos que em 2016: 7% assinalaram que sempre há conflitos, 12% raramente, 31% frequentemente e 50% às vezes.

Em 2017, 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.

Na percepção dos respondentes em 2019, em ambientes organizacionais onde predomina a participação e o envolvimento a ocorrência de conflitos é menor.

Quanto ao modelo de gestão, em 2017, 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.

Podemos constatar que em 2019, o modelo de gestão predominante é o centralizado e hierárquico, somando-se os respectivos percentuais temos 62%. Outro dado interessante é que só 26% dos participantes responderam que o RH tem papel mais ativo no modelo de gestão.

Tanto em 2016 como em 2017, de acordo com os respondentes, as falhas de comunicação se apresentam como a maior causa ou origem de conflitos, dado que se confirma na pesquisa de 2019 em que as causas apontadas pelos respondentes com maior peso são: falhas de comunicação, despreparo ou de ausência de flexibilidade por parte dos gestores, falta de clareza sobre a estratégia organizacional e de entendimento sobre os papéis e responsabilidade.



## *Impacto dos conflitos*

Nos três relatórios (2016, 2017 e 2019) os principais impactos identificados pelos participantes são a perda de produtividade, falta de diálogo entre as partes/áreas, deterioração do clima organizacional, a tomada de decisão lenta ou equivocada e a perda de talentos.

Em 2016, quando questionados sobre a quantidade de conflitos internos que foram encaminhados ao Poder Judiciário apenas 12% indicaram essa opção, enquanto 88% indicaram a tendência alta ou muito alta de resolver conflitos por meios internos.

Nas respostas de 2017, 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. Em 2019, conforme os questionários respondidos, os resultados se repetem ao apontarem que menos de 25% dos conflitos foram judicializados.

Sobre a participação do RH na aplicação das ferramentas de gestão de conflitos na sua organização, percebemos que, ao longo das edições desta pesquisa, há uma tendência crescente para sua atuação como um participante ativo na capacitação e na busca de ferramentas para a gestão dos conflitos.





**GRUPOS  
DE ESTUDOS  
ABRH-SP**

**CONCLUSÕES**



Os resultados obtidos com os participantes consistentemente vêm nos mostrando que há uma correlação entre processos de mudança e a maior frequência de conflitos nas organizações, que trazem consequências negativas como perda de produtividade e a piora do clima organizacional, dentre outras.

Na cultura organizacional também encontramos outros fatores que acirram os conflitos, são eles estilos de liderança autoritários, processos de comunicação hierarquizados e modelos de gestão centralizados. Fica evidente a necessidade de transformá-los como forma de prevenção de impactos negativos dos conflitos, ou na condução dos mesmos de forma a produzir impactos positivos, promovendo ambientes mais inovadores, com maior colaboração e engajamento nas equipes. Sim, isso parece existir e encontramos bons exemplos entre as empresas participantes.

Aliás, a comunicação parece ser um ponto muito interessante em todo o contexto que envolve os conflitos, sejam eles interpessoais ou organizacionais. Notamos que as falhas de comunicação são a primeira causa declarada em maior número para a ocorrência dos conflitos. E qual empresa não tem problemas de comunicação? Comunicação sobre a estratégia, sobre as políticas, sobre os processos, alçadas de aprovação e até o que foi dito ou deixou de ser, em uma reunião com certeza geram “zonas cinzas” em que cada um pode colocar a interpretação que melhor lhe convém. Esse geralmente é o primeiro degrau na escala dos conflitos.

Na sequência percebemos que as diferenças do dia-a-dia e os conflitos complexos e ainda informais são de maior presença nas organizações, e que uma considerável parcela do tempo do colaborador é dedicada para sua gestão, em geral por meio de mediação gerencial ou mediação realizada internamente, sem que os dados apontem para treinamentos na área.





Os conflitos cotidianos, quando não tratados de maneira adequada, podem se tornar problemas maiores e chegar até a ocasionar o afastamento e a interrupção da comunicação, entre membros de uma área, entre líderes de áreas complementares que passam a se tornar rivais.

A literatura aponta ser esta uma excelente oportunidade para a intervenção de um terceiro devidamente capacitado para atuar ou utilizar ferramentas de comunicacionais e negociais, seja o líder ou um colaborador especializado da área de RH ou até um profissional externo especializado. Que tenha a capacidade de entender os pontos de vistas, “mediar” os diferentes interesses, ajudar os envolvidos a encontrarem soluções comuns e reestabelecer o diálogo. Mais uma vez então, vemos a comunicação participando do processo, desta vez não como causa ou consequência, mas sim como ferramenta na gestão de conflitos!

Por mais que haja uma ocorrência menor das consequências mais “graves” dos conflitos nas organizações, tais como greves, litígios e sabotagens, estes podem vir a causar grandes prejuízos às organizações, ainda que sejam difíceis de serem identificados e corretamente medidos.

As dificuldades em apurar os custos dos conflitos, são decorrentes do fato de alguns deles serem indiretos ou invisíveis, como uma tomada de decisão lenta ou equivocada causada pela falta de diálogo entre duas áreas quando no momento de lançamento de um novo produto, por exemplo. Será que conhecemos empresas em que isso ou algo parecido já ocorreu?

Consistentemente os resultados da pesquisa têm nos mostrado que os participantes consideram importantes as ferramentas de gestão de conflitos conhecidas como mediação praticada pelo gestor, política de portas abertas, ouvidoria / canal interno de denúncias, comitês internos para tratar de conflitos e questões gerenciais, facilitação de reuniões e mediação praticada com recursos externos à empresa. Entretanto, o uso dessas ferramentas ainda não é disseminado, apesar da importância dada pelos participantes. Então, o que falta? Talvez possamos percorrer este caminho em próximas pesquisas.



Por enquanto, podemos elencar alguns fatores que podem ser considerados como vetores, por exemplo, criar nas organizações as condições necessárias para prevenir os conflitos, por meio da preparação de gestores e colaboradores para se comunicarem melhor; desenvolver a tolerância para lidar com as diferenças e conseguirem se relacionar de forma mais harmoniosa.

Na pesquisa encontramos empresas, embora ainda em menor número, que têm capacitado continuamente suas equipes em comunicação assertiva, facilitação, mediação de conflitos e comunicação não violenta. Percebemos que todas estas práticas combinadas podem levar uma organização a administrar os conflitos de forma positiva, gerando novas ideias e vínculos mais próximos entre as pessoas, os resultados obtidos parecem acenar para este cenário.

Nesse sentido, o próprio RH demonstra a necessidade de definir de forma clara qual o seu papel na prevenção dos conflitos e como poderá intervir. Isso porque o que encontramos como resposta nessas três edições da pesquisa até o momento, demonstra que o conflito é percebido, sentido, toma tempo, gera impactos negativos e que ainda há muito a ser esclarecido sobre o que pode ser feito, as causas e por quem. Parece (e devemos continuar perquirindo) que muitas vezes a gestão dos conflitos nas organizações é mais uma atribuição pessoal de quem tem mais perfil ou “jeitinho” para lidar com o tema, e não com base em conceitos, abordagens e ferramentas estruturadas, disponíveis e comprovadas, como por exemplo, o *conflict coaching*. Assim, capacitar os gestores e seus colaboradores para desenvolverem desenhos de prevenção e gestão positiva dos conflitos, para atuarem como facilitadores e conhecer as metodologias e técnicas que podem ser encontradas no mercado e aplicadas por profissionais externos à organização se torna de extrema importância para que os custos e prejuízos – financeiros e emocionais - gerados pelos conflitos sejam de fato, vistos e prevenidos. Para que o conflito, inerente a todos, seja percebido como oportunidade de crescimento.

A pesquisa que relatamos apresenta um convite para inúmeras reflexões sobre **A GESTÃO DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS** e um incentivo para o desenvolvimento de ações cada vez mais assertivas na prevenção, condução e solução de conflitos.



**GRUPOS  
DE ESTUDOS  
ABRH-SP**



Associação Brasileira de Recursos Humanos