



Ata da Reunião Grupo de Estudo Pessoas (Ano 2024)

Data: 22/03/2024

Horário: 09h00 às 10h30 (on-line)

Elaborado por: Jéssica Querino – IBHE

Revisado por: Beatriz Cullen – IBHE

Participantes Presentes

Care Plus	Stephanie S R Martins	Porto Seguro	Janaina Lunardello
Care Plus	Luana S Ramos Camargo	Sabin	Ana Flávia Araújo S Briceño
Dentek		Sabin	Marly Vidal Silva
Climatização	Edilaine Cagliari	Sabin	Aline Vargas
H. Ed. Vasconcelos	Nilvania D R G da Silva	Seguros Unimed	Cristiane Tavares Brandão
Mapfre Seguros	Pamela da Silva Sousa	Suvinil (BASF)	Keli dos Santos Cruz
Mapfre Seguros	Paola Gomes Cupertino	IBHE	Beatriz Cullen
Mary Kay	Rita Mara do Nascimento	IBHE	Jéssica Querino
Omint	Andrea Barros Nicolau		
Panasonic	Juliana Araujo Gregorio		

Convidada: Keila Silva (**Accenso Corde Soluções e Treinamento**)

Programa:

- Apresentação do tema **Gestão de Conflitos** – pela nossa convidada **Keila Silva**, Master Trainer e Coach, da Accenso Corde Soluções e Treinamento, dentro do tema proposto. Nosso foco será atender aos seguintes objetivos:
 - Quais ações a organização desenvolve para mediação e conflitos?
 - Como são os desenvolvimentos realizados e competências desenvolvidas com as lideranças, para que possam intervir e mediar conflitos?
 - Quais ferramentas e metodologias utilizam para identificação dos conflitos? Qual seria a entrada adotada?

Coordenadora do Grupo - **Marly Vidal** (Diretora Executiva Gente e Gestão) e Apoiadora **Aline Vargas** (Especialista Educação Corporativa) do Grupo Sabin.

Pontos Discutidos:

- ✓ Beatriz (IBHE) iniciou a reunião dando boas-vindas aos participantes e passou a palavra para a Aline (Sabin), Apoiadora do Grupo.
- ✓ Aline (Sabin) falou que o tema "Gestão de Conflitos" foi bastante sugerido pelo Grupo na primeira reunião. É um tema que traz uma série de oportunidades de abordagens, como conflito de gerações, interesses, resultados etc., será muito importante trabalhá-lo na sua amplitude.

- ✓ Aline (Sabin) fez uma breve apresentação da convidada desta reunião, Keila (Accenso Corde).
- ✓ Keila (Accenso Corde) deu início a sua apresentação. As organizações são compostas por pessoas, se há pessoas, há emoções, se há emoções, conflitos podem ocorrer o tempo inteiro. Conflitos em uma organização podem gerar absenteísmo, pessoas presentes, mas totalmente desligadas do trabalho, bullying, fofocas, depressão e vários outros problemas. Para gerir empresas, é preciso gerir pessoas.
- ✓ Keila (Accenso Corde) disse que independentemente do tamanho da empresa, todas possuem algum conflito que precisa ser trabalhado.
- ✓ Keila (Accenso Corde) mostrou uma frase de Peter Drucker: "O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas". As pessoas é que podem transformar as situações todos os dias.
- ✓ Keila (Accenso Corde) falou sobre quais ações a organização desenvolve para mediação e conflitos. Quando se fala em desenvolver ações, inicialmente deve identificar quais são as causas que estão gerando conflitos.

AÇÕES – Identificar causas



KeiSilva

- ✓ Keila (Accenso Corde) citou algumas causas:
 - **Comunicação:** precisa ser integrada, clara e eficaz para que não haja desentendimentos e insatisfação, as pessoas precisam se sentir compreendidas. Para uma comunicação eficaz, deve-se levar em conta que as pessoas são visuais, auditivas ou sinestésicas, entendem uma mesma coisa de maneiras diferentes. É preciso se adaptar a situações e pessoas constantemente.
 - **Personalidade:** Cada pessoa possui um estilo próprio de trabalhar, há diferença de gerações e hábitos enraizados. Há pessoas extrovertidas e introvertidas, enérgicas e outras mais tranquilas e o dia a dia delas juntas, pode gerar conflitos.
- ✓ Keila (Accenso Corde) fez uma análise comportamental para líderes chamada Alfa e Beta. No perfil Alfa (decisor, objetivo, direto, rápido) e no perfil Beta (leva mais tempo para tomar atitude, analisa vários fatores para tomar uma decisão, tem bom relacionamento, é alguém que todos gostam de conversar) quando juntos, podem gerar insatisfação e conflitos por terem pensamentos e hábitos diferentes.
- ✓ Keila (Accenso Corde) continuou falando sobre as causas que podem gerar conflitos.
 - **Equidade:** ponto de extrema divergência entre as pessoas, quando há comparação entre elas no ambiente de trabalho. Deve haver equidade seja em salário, em distribuição de tarefas ou elogios

e um grande cuidado com a preferência por algum ou por outro colaborador, as pessoas podem se sentir injustiçadas e o líder deve usar o melhor de cada um para que se motivem igualmente. Cada pessoa é única e tem coisas boas para oferecer.

- **Cultura e diversidade:** há gerações diferentes, cultura familiar, crenças limitantes e quanto mais um ambiente é diverso, mais criatividade e conflitos se tem. De acordo com um estudo feito, empresas com maior diversidade possuem 14% a mais de chance de um faturamento maior, mas também gera mais conflitos. Há situações e pessoas muito diferentes entre si e divergências sempre irão existir, o importante é o quanto esses conflitos estão sendo administrados para que o ambiente de trabalho não se torne tóxico.
 - **Liderança eficaz:** Um líder precisa inicialmente possuir autoconhecimento para utilizar o seu melhor e desenvolver o que precisa para inspirar, impactar e desenvolver outras pessoas, além de saber ouvir para identificar as causas que podem gerar conflitos. Um líder eficaz precisa entender que todas as pessoas e departamentos são diferentes e como deve tratá-las, precisa entender e usar o melhor de cada um para reduzir conflitos aos poucos. Uma liderança ineficaz pode fazer com que uma pessoa se sinta depressiva, gerar rotatividade etc.
- ✓ Aline (Sabin) enfatizou que primeiramente é preciso identificar a causa do conflito e os pontos que causam impacto como comunicação, personalidade e estilo de trabalho de cada um. Por muitas vezes o líder encontra dificuldade em entender cada pessoa e o time e acaba se perdendo, impactando e gerando conflito.
 - ✓ Keli (Suvinil) perguntou qual o tempo que uma empresa leva para atingir o grau de maturidade com relação a esse tema.
 - ✓ Keila (Accenso Corde) respondeu que mesmo parecendo algo básico, leva muito tempo para resolver. Uma boa liderança não depende somente de treinamento, ela é absorvida com o estilo da empresa e a segmentação e as pessoas não estão preparadas para isso, só saberão o tipo de liderança específica quando estiverem na situação.
 - ✓ Keila (Accenso Corde) complementou que treinamentos são importantes, mas é preciso haver constância no desenvolvimento de pessoas. Todas as empresas, seja qual for o tamanho, possuem as mesmas dificuldades e o tempo que uma empresa leva para atingir o grau de maturidade com relação a esse tema, varia muito, depende do quanto investe nos seus colaboradores, em mentorias, treinamentos, desenvolvimentos internos e externos. Tudo deve ser levado em consideração, desde a contratação, para saber se elas são aptas para aquele ambiente e atividade, quais comportamentos e competências são necessárias e assim saber se a contratação foi feita corretamente, caso contrário, não adianta treinar o colaborador se ele não for ideal para estar na empresa.
 - ✓ Keila (Accenso Corde) continuou. Pessoas que são desenvolvidas levam em torno de 3 meses para começar a aplicar uma competência, a partir disso se deve acompanhar, avaliar, dar feedback e haver interesse por parte da pessoa nas melhorias.
 - ✓ Beatriz (IBHE) comentou que há pessoas que resistem a mudanças. É um desafio para o Líder propor a uma equipe de liderados, as mudanças necessárias, tendo que lidar com questões emocionais, pessoais, e às vezes, ele não consegue.

- ✓ Keila (Accenso Corde) falou que por esse motivo temos que estar em desenvolvimento contínuo, já que somos seres humanos com dificuldades. Somos únicos e nos desenvolvemos no nosso tempo, é fundamental entender o papel das empresas, como:
 - Fazer boas contratações, entendendo comportamentos, soft skills, interesses e se são adequados ao ambiente e ao departamento
 - Fazer boa integração de novo colaborador para eliminar, logo no início, qualquer conflito que possa surgir.
- ✓ Juliana (Panasonic) compartilhou sua experiência. Ao assumir o cargo de Supervisora em sua empresa, houve recusa da equipe por não saberem a forma que trabalha e por não a terem visto como chefe antes. Houve muita resistência com a mudança de Supervisão, mas ela entendeu que as pessoas são diferentes e o tempo para aceitar o processo e se adaptar também é diferente. Atualmente esse cenário melhorou e há melhor vínculo com a equipe, todos entendem que são um time.
- ✓ Keila (Accenso Corde) comentou que essa situação apresentada foi um choque de cultura, por se tratar de outra pessoa com outro pensamento e comportamento assumindo a liderança. Ela parabenizou a Juliana (Panasonic) por assumir uma liderança eficaz, conseguindo levar as pessoas para perto.
- ✓ Marly (Sabin) achou o tema em discussão muito bacana, tem tudo a ver com a realidade de todos.
- ✓ Beatriz (IBHE) comentou o quanto a questão cultural pesa nas corporações para as pessoas se adequarem.
- ✓ Marly (Sabin) disse que a liderança possui um papel importantíssimo dentro das organizações, no processo de gestão de conflitos ou no fortalecimento da cultura, é muito importante desenvolver esses poderes. O Sabin está presente em 15 estados no país com vários tipos de liderança, há uma premissa básica que é a comunicação, em como esse líder se posiciona para gerar confiança, se conectar com as pessoas e ser justo. O líder deve trabalhar suas próprias emoções para lidar com as emoções de outras pessoas. Conflitos sempre irão existir porque as pessoas são diferentes, a sabedoria está em como conduz e extrai o melhor de cada um.
- ✓ Keila (Accenso Corde) falou sobre como são os desenvolvimentos realizados e competências desenvolvidas com as lideranças, para que possam intervir e mediar conflitos.



COMPETÊNCIAS – CHA (conhecimento + habilidade + atitude)



KeiSilva

- ✓ Keila (Accenso Corde) disse que o desenvolvimento das competências deve ser feito no dia a dia. Muitas pessoas possuem conhecimento, mas não sabem colocar na prática, outras possuem habilidade, mas não o conhecimento, isso causa insatisfação e demora nos resultados, o ideal é desenvolver competências o tempo todo.
- Preservar relacionamentos: O líder precisa entender que empresas são formadas por pessoas, cada pessoa é única e há aquelas que são conflituosas, ele deve apaziguar situações para preservar relacionamentos e evitar atritos.
 - Abordagem colaborativa: O papel do líder é colaborar e contribuir para um ambiente saudável dentro da empresa, entendendo a diferença entre as pessoas, essa abordagem precisa ser contínua.
 - Identificação de interesses: Pode haver falta de recursos nas empresas, departamentos mais sobrecarregados que outros, falta de conhecimento de parte da equipe, e se não houver identificação desses fatores, haverá cobrança.
 - Opções criativas: Para resolver conflitos da melhor maneira possível, o líder deve usar abordagens no dia a dia como brainstorming, mapa mental, conversas. Deve se atentar ao perfil de cada um, pessoas extrovertidas se dão bem em brainstorming, pessoas introvertidas podem receber outro tipo de abordagem.
 - Feedback: Servem para as pessoas saberem o que está acontecendo quanto a sua performance. Muitos ficam com medo, acham que receberão críticas e muitos chefes não sabem como iniciar um feedback. Um conflito pode surgir com isso. É necessário deixar claro que feedbacks são relacionados a performance e não à pessoa especificamente, não se trata de um julgamento, mas falar sobre caminhos para ter mais resultados.
- ✓ Beatriz (IBHE) comentou que a liderança muitas vezes, enfrenta dificuldade em como deve se comportar. Muitas pessoas consideram apenas questões profissionais, deixando as questões pessoais de lado, há resistência em misturar o mundo pessoal e o profissional, para que os outros não saibam seu jeito de ser fora do trabalho. Por outro lado, esse distanciamento não aproxima as pessoas.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou se há limite para uma pessoa compartilhar sua vida pessoal para conseguir criar mais sintonia nos relacionamentos profissionais.
- ✓ Keila (Accenso Corde) respondeu que o papel do líder é fazer com que as pessoas tenham integração, mas com um certo limite entre vida pessoal e profissional, uma pessoa se torna amiga da outra porque gerou confiança e afinidade. Relacionamentos de networking que são saudáveis no ambiente de trabalho, tratam de interesses como gostos musicais, comidas favoritas, temas relevantes que não envolvam política, religião e futebol, podendo falar de temas mais abrangentes e que envolvam pessoas, isso traz descontração e deixa as pessoas mais próximas. Preservar um relacionamento traz empatia.
- ✓ Keila (Accenso Corde) complementou que o papel do líder é preservar relacionamentos entre as pessoas dentro da equipe, entendendo todas as diferenças, sem necessariamente falar da vida pessoal. O líder é a pessoa que inspira e se envolve não somente pelo seu trabalho, mas pelo seu caráter e valor. Líderes que dentro da empresa são uma coisa e fora outra, não são congruentes aos

valores da empresa, o que torna essa liderança questionável. Todas as pessoas acabam carregando seus problemas pessoais de alguma forma, é por isso que deve possuir inteligência emocional.

- ✓ Luana (Care Plus) apontou duas reflexões. A primeira sobre preservar relacionamentos que muito tem a ver com entender que a liberdade que se concede a outra pessoa é o que faz com que tenha união, respeito e inspiração. A questão é entender que o outro possui necessidades, assim como todos, e, infelizmente, é comum no mundo corporativo que só a necessidade do líder seja posta sobre a mesa.
- ✓ Luana (Care Plus) citou o livro "Como se relacionar bem usando a comunicação não violenta" que fala sobre o pensamento binário, que fala sobre atender a necessidade do outro e esconder a minha ou vice e versa, e isso não precisa acontecer. É responsabilidade do líder identificar se está dando a oportunidade do outro trazer sua necessidade e ouvir sem julgar.
- ✓ Luana (Care Plus) apontou a segunda reflexão, desta vez sobre feedback. Ela contou que atua com Qualidade e Treinamento e enfrenta um desafio diário de fazer as pessoas entenderem que o feedback não vem somente para apontar erros, as pessoas interpretam de maneira errada. O papel na liderança é muito estratégico e quando se entende como usar a técnica do feedback de maneira correta para não impactar o outro de maneira negativa barrando o crescimento, consegue alcançar melhores resultados.
- ✓ Keila (Accenso Corde) concordou. É imprescindível o líder não julgar, se colocar no lugar do outro e encontrar o ponto de equilíbrio.
- ✓ Keli (Suvinil) comentou como é ruim e prejudicial a empresa contratar um colaborador e o chefe ficar o tempo todo controlando. O adequado é poder preservá-lo pelas competências que o fizeram ser contratado e valorizar cada um.
- ✓ Keli (Suvinil) comentou que sua empresa e algumas outras implementaram a mudança do nome feedback e foi muito funcional, eles potencializaram esse momento para quebrar o nome feedback, deixando as pessoas mais abertas.
- ✓ Keila (Accenso Corde) falou sobre quais ferramentas e metodologias utilizam para identificação dos conflitos e qual seria a entrada adotada.



METODOLOGIA – Ferramentas para gestão de conflitos



KeiSilva

- ✓ Keila (Accenso Corde) contou que cada empresa possui um segmento, com liderança e estilos diferentes, portanto haverá metodologias e ferramentas diferentes. É preciso entender cada situação e a melhor forma para implementar, fazendo sentido em cada situação.
 - Negociação e Integração: Muitas vezes o colaborador não conhece o escopo do trabalho do outro e suas responsabilidades e aí começam os julgamentos, enquanto não houver essa integração pode haver dificuldade nas entregas de trabalho.
 - Diálogos, conciliação ou mediação: Conversas com a equipe são imprescindíveis, sem interação os conflitos tendem a permanecer e aumentar.
 - Treinamento e mentoria: Quanto mais as pessoas são desenvolvidas, melhores serão seus comportamentos e terão mais respeito e empatia com o próximo. Mentoria é entender se há necessidade de aplicá-la de forma interna ou externa e qual a melhor maneira para desenvolver esses colaboradores.
- ✓ Aline (Sabin) compartilhou que sua empresa participou de um encontro de Gestores de Educação Corporativa com o tema "Auto impacto, engajamento e mentorias". Acredita-se que o mentor é aquele que possui uma bagagem, uma certa experiência, mas também há oportunidades com a nova geração de mudar o mindset em algumas situações. Muitas vezes uma pessoa nova no mercado de trabalho tem muito a acrescentar e não é dada devida atenção e cuidado, isso acaba vindo ancorado a crenças limitantes que a pessoa que entrou no mercado agora não tem muito a oferecer. Uma pesquisa mostra que os jovens de hoje em dia não querem ser líderes, e isso se deve por uma série de fatores e como as organizações podem mudar esse cenário, já que em algum momento irão precisar desses novos líderes.
- ✓ Keila (Accenso Corde) contou que realizou uma dinâmica em uma empresa com diferentes gerações. Havia na sala pessoas muito jovens e outras acima de 40 anos. Os jovens apresentaram ideias completamente inovadoras voltadas a tecnologia e as pessoas acima de 40 anos apresentaram ideias voltadas ao que viviam na vida deles, mais relacionado à cultura familiar. Ao colocar os dois grupos juntos, perceberam o quanto tinham a aprender uns com os outros.
- ✓ Keila (Accenso Corde) continuou falando sobre quais ferramentas e metodologias utilizam para identificação dos conflitos.
 - Pesquisa e monitoramento: Pesquisa de clima. Alguns líderes acabam influenciando essas pesquisas o que deixa o colaborador com medo de responder a verdade, isso é ausência de liderança e não pode existir. A pesquisa serve para monitorar, saber se o conflito foi resolvido de fato, entender o que está ocorrendo e se as coisas entraram nos eixos. Ela pode ser informal, um bate papo ou feedbacks, cada empresa possui seu estilo e realiza o que faz mais sentido.
 - Códigos de conduta de ética: Gestão de conflitos inexistentes pode ocasionar em processos trabalhistas. O código de conduta de ética serve para identificar o que pode ou não acontecer, adquirir conhecimento dos valores e cultura da empresa, todo novo colaborador precisa desse conhecimento. Pode partir de um Departamento de Compliance ou Departamento Jurídico, mas é imprescindível que seja de fácil acesso e de conhecimento de todos para evitar conflitos.

- ✓ Keila (Accenso Corde) enfatizou que conflitos são naturais nas relações humanas e empresariais e cada conflito pode possuir um método adequado de solução de acordo com a situação.
- ✓ Keila (Accenso Corde) finalizou com a frase de Michael Porter, "O ponto de partida de uma boa estratégia é ter objetivo certo."
- ✓ Beatriz (IBHE) agradeceu a excelente apresentação da Keila (Accenso Corde).
- ✓ Aline (Sabin) comunicou que posteriormente irá passar orientações e avisar os participantes sobre a divisão dos Mini Grupos e o início das discussões sobre o tema Gestão de Conflitos, iniciado nesta reunião.
- ✓ Beatriz (IBHE) agradeceu a participação de todos e finalizou a reunião.

Próxima reunião: 26/ABR

Horário: 09h00 às 10h30