

ESTUDO

Gestão de Conflitos - Conceitos e melhores práticas nas empresas

Trabalho desenvolvido pelo Grupo de Estudo Pessoas
IBHE – Ano 2024 – Semestre 1

◆ Introdução

A falta de preparação adequada para lidar com conflitos e desenvolver equipes tem sido um desafio crescente, afetando a saúde organizacional e os indicadores de desempenho. Nesse sentido, as práticas de mediação e de comunicação não violenta, discutidas no Grupo de Estudo, destacam-se como estratégias essenciais para fortalecer as relações interpessoais e gerenciar conflitos de forma construtiva. Desenvolver líderes e incentivar o engajamento, portanto, não apenas favorece o desempenho organizacional, mas também contribui para uma cultura de aprendizagem que valoriza a saúde e o bem-estar no ambiente de trabalho. Neste artigo, serão exploradas as práticas compartilhadas nas reuniões, que refletem uma visão atualizada da gestão de conflitos.

◆ Objetivos Gerais

Este estudo visa ajudar os profissionais a gerir situações desafiadoras e cultivar ambientes de trabalho colaborativos e inclusivos, alinhando os objetivos organizacionais às necessidades das equipes, frente a inúmeras práticas e ferramentas adotadas por empresas de diferentes segmentos

◆ Objetivos específicos

Identificar as práticas e metodologias de mediação e gestão de conflitos adotadas pelas empresas participantes e entender como essas abordagens contribuem para fortalecer as relações de trabalho e minimizar conflitos, atendendo aos seguintes pontos:

- **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 a resolução dos conflitos?**

Palavras-chave: Mediação; Conciliação; arbitragem; Cultura de Aprendizagem; Desenvolvimento de Competências; Gestão de Conflitos; Engajamento; Comunicação Não Violenta; Negociação; Ambiente Colaborativo; Comunicação Assertiva; Escuta Ativa; Negociação Eficaz; Empatia no Trabalho; Conflitos Construtivos; Prevenção de Conflitos; Habilidades de Negociação.

◆ Definições

- **Conflito:** “do latim conflictu; embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; guerra; luta, combate; colisão, choque; o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças”. É uma situação de oposição entre interesses, direitos ou pretensões das partes, que pode surgir tanto no âmbito pessoal quanto no social. Ele é inerente às relações humanas e, quando atinge um nível de insustentabilidade, demanda a atuação de métodos de solução de controvérsias (TARTUCE, Fernanda). É uma manifestação natural dos relacionamentos humanos, decorrente de divergências de interesses, valores ou percepções. Ele é visto como uma oportunidade de transformação e crescimento, desde quem tratado por meio de métodos adequados (ALMEIDA, Tânia).

- **Mediação:** A mediação é um método de resolução de conflitos em que uma terceira pessoa neutra (o mediador) auxilia as partes a dialogarem e buscarem, de forma colaborativa, uma solução que atenda aos interesses de todos os envolvidos (BRASIL. Conselho Nacional de Justiça). A mediação é definida como um processo autocompositivo em que um terceiro imparcial (o mediador) facilita o diálogo entre as partes

para que possam construir, de forma colaborativa, uma solução para o conflito, preservando as relações interpessoais (TARTUCE, Fernanda).

- **Negociação:** é um método de resolução de conflitos que pode ser realizado entre as partes envolvidas ou com a ajuda de um terceiro imparcial. Para William Ury, uma negociação de sucesso, é aquela que satisfaz os interesses de ambas as partes.

É um processo de comunicação entre duas ou mais partes, visando alcançar um acordo ou solução para um problema, por meio da troca de propostas e concessões (LEWICKI, Roy J.; BARRY, Bruce; SAUNDERS, David M.).

- **Gestão de Conflitos:** é uma prática que envolve uma série de medidas e ações para estabelecer um ambiente de trabalho saudável. Seu objetivo é encontrar soluções para as divergências entre pessoas, garantindo o bem-estar de todos e a harmonia da empresa.

A resolução de conflitos é um processo fundamental em diversas áreas, desde relações pessoais até questões empresariais e legais. O gráfico apresentado ilustra diferentes abordagens para a solução de conflitos, variando do modelo "ganha-ganha" ao "perde-perde".

◆ Meios de Solução de Conflitos



1. Negociação

A forma mais direta de lidar com um conflito é por meio da negociação, sendo que ela é uma forma autocompositiva de resolução de conflitos.

Neste estágio, as partes envolvidas buscam um entendimento mútuo, onde ambas podem sair beneficiadas. A habilidade de ouvir e a disposição para negociar em algumas demandas são cruciais para alcançar um resultado satisfatório para todos.

2. Mediação

Caso a negociação, é um método autocompositivo e pode ser uma alternativa para a resolução de conflitos. Aqui, um terceiro imparcial facilita o diálogo entre as partes, ajudando-as a encontrar um terreno comum. A mediação se destaca por promover um ambiente colaborativo, onde as partes são encorajadas a expressar seus interesses e preocupações.

A mediação pode também ocorrer antes da arbitragem ou de uma ação judicial.

3. Arbitragem

A arbitragem é um mecanismo privado de resolução de conflitos, sem a participação do Poder Judiciário, onde o árbitro ou o colegiado é escolhido pelas partes envolvidas, sempre levando em conta a sua expertise. Trata-se de um método heterocompositivo, onde as partes perdem um certo grau de controle sobre o resultado, que é decidido por um terceiro.

A decisão do árbitro ou do colegiado é vinculativa, oferecendo uma solução rápida e eficiente para disputas que, de outra forma, poderiam se arrastar nos tribunais por muitos anos. Geralmente, é utilizada para negócios de grandes valores, em câmaras de específicas para este fim.

As sentenças dadas não podem ser discutidas no Poder Judiciário, com relação ao mérito.

4. Solução Judicial

A última instância na resolução de conflitos é a solução judicial. Este é o caminho mais formal e, muitas vezes, o mais demorado. Envolve a intervenção de um juiz e/ou tribunal, onde é tomada a decisão final. No entanto, essa abordagem pode resultar em um "perde-perde", pois, a imposição de uma solução pode gerar ressentimentos e danos a longo prazo nas relações entre as partes.

Entender os diferentes meios de resolução de conflitos é essencial para escolher a abordagem mais adequada à situação. A preferência por métodos colaborativos, como a negociação e a mediação, tende a levar a resultados mais sustentáveis e satisfatórios para todos os envolvidos.

Conceitos e Entendendo a Gestão de Conflitos com Convidados

Para facilitar o entendimento sobre o assunto, foram convidadas profissionais para trazer conceitos e esclarecimentos ao Grupo.

Silvia Pereira, Fragoas&Pereira Associados trouxe esclarecimentos sobre os tipos de Conflitos Empresariais:



Silvia Pereira, Fragoas&Pereira Associados citou 4 motivos que geram conflitos:

- **Assimetria de informação:** quando as partes possuem informações diferentes, isso pode prejudicar a negociação;
- **Vieses cognitivos:** relacionados a visão de mundo de cada um com: educação, religião, gênero, situações vividas ao longo do tempo, que tiram a capacidade de negociação imparcial e racional;
- **Conflito de personalidades:** diferenças de estilo e abordagem entre as partes podem gerar tensão e dificultar o acordo;
- **Alternativas fracas:** boas alternativas de negociação, fundamental para obter melhores resultados.

Silvia Pereira, Fragoas&Pereira Associados explicou a hierarquia dos conflitos. Os conflitos, podem ter graus de intensidade:

- **baixa intensidade-** são fáceis de resolver com um diálogo aberto;
- **média intensidade-** há necessidade de intervenção moderada (negociação e mediação);
- **alta intensidade-** muitas vezes vêm da própria Liderança, reflete em toda a Organização, causando impacto no clima organizacional e resulta em aumento de absenteísmo, turnover, improdutividade e muitas vezes requer uma intervenção formal (mediação e até ação disciplinar).

Hierarquia dos conflitos

• **Baixa intensidade**

- ✓ Pequenos desentendimentos e discordâncias;
- ✓ Problemas de comunicação esporádicos;
- ✓ Fáceis de resolver com diálogo aberto.

• **Média intensidade**

- ✓ Desentendimentos frequentes;
- ✓ Tensões palpáveis entre as partes;
- ✓ Necessidade de intervenção moderada (negociação e mediação)

• **Alta intensidade**

- ✓ Conflitos prolongados e intensos;
- ✓ Impacto significativo na produtividade e no clima organizacional;
- ✓ Requer intervenção formal (mediação e até ação disciplinar).

Os conflitos no local de trabalho podem surgir de diversas fontes, algumas das quais são comuns em muitos ambientes profissionais. Identificar essas causas comuns é essencial para abordar as raízes dos problemas e implementar estratégias eficazes de resolução. Aqui estão algumas das causas mais frequentes de conflitos no local de trabalho segundo Keila Silva, Accenso Corde Soluções e Treinamento:

□ **Comunicação:** precisa ser integrada, clara e eficaz para que não haja desentendimentos e insatisfações, as pessoas precisam se sentir compreendidas. Para uma comunicação eficaz, deve-se levar em conta que as pessoas são visuais, auditivas ou cinestésicas, entendem uma mesma coisa de maneiras diferentes. É preciso se adaptar às 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.

COMPETÊNCIAS – CHA (Conhecimento+ Habilidade+ Atitude)



□ **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. Há situações e pessoas muito diferentes entre si e as divergências sempre irão existir, o importante é o quanto esses conflitos são administrados para que o ambiente de trabalho não se torne tóxico.

□ **Liderança eficaz:** Um líder precisa ter autoconhecimento para utilizar o seu melhor e desenvolver o que precisa para inspirar, impactar e desenvolver 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, 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.

No âmbito corporativo, as **principais causas dos conflitos** são:

- Sobrecarga de trabalho;





- Má gestão;
- Conflitos de interesses;
- Conflitos entre departamentos;
- Desmotivação;
- Hierarquização excessiva etc.

Caroline Fragoas, da Fragoas & Pereira Associados, ressaltou que o conceito de negociação vai além de uma simples disputa de interesses. Negociar não se limita ao que uma pessoa deseja; trata-se de uma habilidade essencial em diversos contextos, que abrange desde negócios até relacionamentos pessoais. É fundamental entender as necessidades das partes envolvidas e buscar soluções que resolvam problemas de forma colaborativa. Para isso, é indispensável que todos estejam abertos ao diálogo. A primeira meta em uma negociação deve ser a construção de relacionamentos sólidos, visando resultados que beneficiem a todos, sem que uma parte tire vantagem sobre a outra. Citou os princípios da negociação e as estratégias para lidar com negociações difíceis (Pessoas)

Princípios Fundamentais da Negociação

<p>1 Preparação</p> <p>Compreender o contexto, as partes envolvidas e os interesses em jogo e as alternativas são essenciais para uma negociação bem-sucedida.</p>	<p>2 Comunicação Efetiva</p> <p>Saber ouvir atentamente, expressar-se de forma clara e empática são cruciais para estabelecer um diálogo construtivo.</p>
<p>3 Flexibilidade e Criatividade</p> <p>Estar aberto a soluções inovadoras e estar disposto a fazer concessões permite chegar a um acordo mutuamente satisfatório.</p>	<p>4 Empatia e Construção de Confiança</p> <p>Entender os interesses da outra parte e estabelecer uma relação de confiança facilitam o processo de negociação.</p>

Estratégias para Lidar com Negociações Difíceis (Pessoas)

 Empatia	 Escuta Ativa	 Flexibilidade	 Persistência
<p>Demonstre compreensão pelas preocupações e perspectivas da outra parte, mesmo que não concorde.</p>	<p>Mostre interesse e entendimento pelas necessidades dos outros.</p>	<p>Ser aberto a diferentes pontos de vista e soluções criativas.</p>	<p>Manter-se focado no objetivo e não desistir facilmente.</p>

◆ Estudo de Caso 1 – Empresas do Segmento Saúde

Empresas do segmento de saúde enfrentam desafios específicos ao lidar com equipes multidisciplinares e a necessidade de manter um ambiente colaborativo e resiliente em face das demandas intensas e das complexidades desse setor. Nos encontros do Grupo de Estudo, diversas práticas foram compartilhadas para desenvolver líderes capazes de gerenciar conflitos de forma construtiva e criar um ambiente de trabalho seguro e acolhedor, veja algumas iniciativas: Algumas ações que uma empresa do segmento realiza para gerir conflitos:

- **Pesquisa de clima:** realizada 2 vezes ao ano com toda a organização, contém perguntas específicas e a partir dela, são desenvolvidas diversas ações;
- **Bate papos (mensais):** realizados através dos insights da pesquisa de clima. São realizados com a liderança, a agenda dos Líderes na Central de Atendimento é aberta e o colaborador escolhe com qual Líder deseja falar. Esse bate papo envolve diversos assuntos que o colaborador desejar. Essa ação dá

oportunidade de entender potenciais conflitos e fortalece o grau de pertencimento dentro da equipe, ele se sente ouvido;

- **Treinamentos com a Liderança:** plataforma com cursos das mais variadas competências e habilidades, para preparar e capacitar ainda mais, aprender a fazer dos conflitos momentos produtivos para crescimento das equipes.

- Treinamentos: presencial ou online, envolvendo simulações, role-playing, competência avaliada na avaliação de desempenho, feedback 360°, divulgação de vídeos, cartilhas e materiais diversos pela equipe de Comunicação Interna.
- Principais competências desenvolvidas: Inteligência emocional, empatia, resolução de problemas e tomadas de decisão, resiliência, habilidade de negociação.

Os treinamentos são feitos todo ano e ao final do ciclo avaliativo, o Líder possui acesso a percepção dos pares, da sua liderança e de seus liderados, o que é muito enriquecedor no processo de avaliação da liderança. Constantemente é feita divulgação de vídeos e materiais diversos com a equipe de Comunicação Interna em parceria do RH. **Reuniões de equipe (semanal):** um momento de fortalecimento da cultura centrada nas pessoas em que todos recebem espaço para levarem suas percepções;

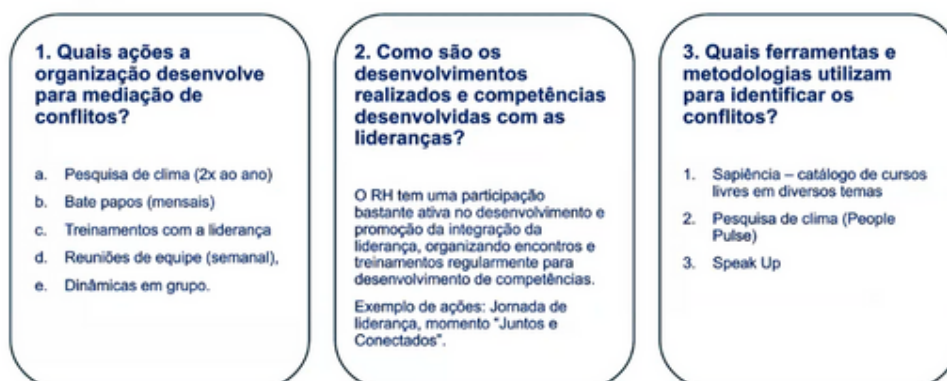
□ **Dinâmicas em grupo:** desenvolver o ouvir para as pessoas se conhecerem. São momentos de troca importantes para promover um ambiente livre de julgamentos, que abrace as diferenças e que enxergue conflito como oportunidade.

Também podemos citar outras iniciativas apontadas pelo Segmento:

- **Ouvidoria:** canal confidencial para elogios, denúncias e outras questões que o colaborador apresentar;
- **Escutas:** com a política de portas abertas com o RH, o colaborador é sempre ouvido.
- **Avaliação de Desempenho:** instrumento para captar informações do desenvolvimento da liderança, ações diretivas com a liderança e demais colaboradores etc.

Uma empresa do Segmento Plano de Saúde trouxe as perguntas de forma direta, como:

Mediação de conflitos



Quanto as ferramentas e metodologias que utilizam para identificar conflitos, foram citadas:

- **Sapiência:** trilha de uma plataforma integrada nos sistemas com um catálogo de cursos livres em diversos temas, de altíssima qualidade;
- **Pesquisa de clima (People Pulse):** acontece duas vezes ao ano com toda a organização e serve para mensurar se as ações desenvolvidas mostraram resultados;

- **Speak Up:** ferramenta para que as pessoas possam registrar alguma insatisfação ou desconforto que excedeu o limite do que é possível ser trabalhado no âmbito operacional. Para esses casos, há um mediador responsável por compreender melhor a situação, apurar os fatos e mediar para resolver o problema da melhor forma possível.

◆ Estudo de Caso 2 – Empresa do Segmento Tintas Decorativas

Para este segmento, temos algumas iniciativas diferentes para gerir os conflitos:

- **Treinamento sobre Comunicação Não Violenta (CNV):** prática iniciada para a liderança com planos para desdobrar a todos. Muito se fala do conceito da CNV, mas na prática é muito difícil, requer atenção a todo momento. Foi um treinamento feito pelo RH;
- **Treinamento de Liderança:** práticas de liderança e autoconhecimento, quanto mais uma pessoa conhece a si mesmo, menos aborrece quem está ao seu lado. Uma consultoria de fora foi contratada para aplicar treinamentos em 5 encontros e colocar em prática esse processo de desenvolvimento interno com as equipes, houve envolvimento de Diretoria de Vendas e Marketing;
- **Business Partner (BP):** é um papel mais neutro dentro da empresa que vai equilibrar partes do que deveria acontecer x o que está acontecendo. Este BP ajuda equilibrar o que precisa ser ajustado no detalhe, faz muita diferença no dia a dia;
- **Compliance: um canal para ouvir.** Há uma ferramenta para fazer esse processo, ele é importante e precisa ser absolutamente imparcial e funcional, por não ser anônimo, deve haver maturidade de quem trata desse canal;
- **1:1:** dedicados para falar da pessoa em si, como ela vê as atividades e como vem desdobrando o seu dia a dia, a recorrência disso é definida entre as partes;
- **Sprints:** através da plataforma Teams, há um grupo com todas as necessidades das Áreas, há foto da pessoa e a quem pertence cada demanda. Há reuniões quinzenalmente para ver o andamento, os conflitos são falados nesse momento. Através das Sprints, metodologia ágil, foi encontrada a forma de organizar tudo que a Área possui, inclusive para saber o que se deve priorizar ou não
- **Pesquisa de clima:** todos os resultados das pesquisas são utilizados e tratados. Em situações mais complexas o colaborador pode levar a situação direto para a sua Liderança ou para o canal de Compliance, a Liderança analisa e entende a situação apresentada, aciona o BP (Business Partner) para apoio, que irá conversar individualmente com o colaborador, caso necessário, volta com a Liderança. Não há um padrão para essas situações. Em casos de conflitos pessoais, são direcionados para programas internos de bem-estar, como conversas com um psicólogo e direcionamento para especialista, ou algum tratamento, se necessário. Esse preparo é importante para não deixar o colaborador sem solução para sua questão, muitas vezes está vulnerável sendo preciso entender ao máximo possível o que pode ser feito, é imprescindível.

◆ Estudo de Caso 3 – Empresas do Segmento Cosmético

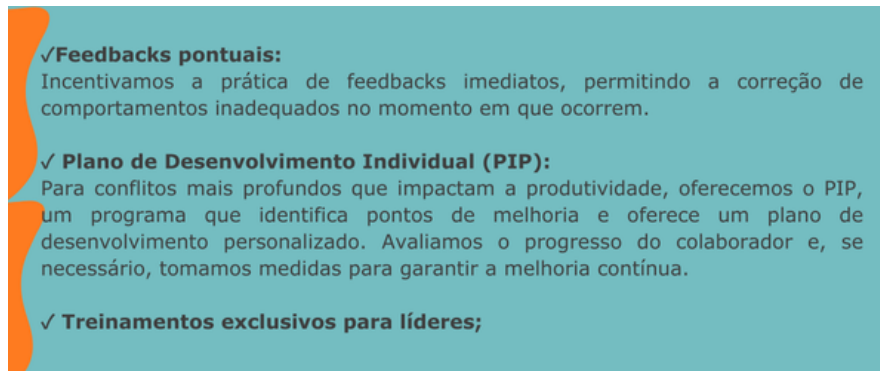
Neste Segmento temos um case que mostra como a empresa se organiza para gerir conflitos:

- ✓ **Diálogo aberto e honesto entre líder e liderado:**
Encorajamos a resolução de conflitos por meio de comunicação franca, baseada em fatos e livre de julgamentos.
- ✓ **Intervenção do RH como mediador:**
O RH atua como mediador apenas quando necessário, facilitando a comunicação e buscando soluções que promovam o entendimento mútuo
- ✓ **Canal global de denúncias "Pink Ethics":**
Para casos graves que envolvam questões éticas, oferecemos um canal seguro para denúncias, garantindo a confidencialidade e a imparcialidade no tratamento dos conflitos.

No canal de denúncia, as manifestações são recebidas e acompanhadas pelo setor Jurídico, não são enviadas ao RH, assim a profissional fica mais confortável e sem medo de receber penalidades. É um canal acompanhado com muito cuidado e sem expor ninguém, mediado da melhor forma possível.

A informação sobre o volume de demanda e se as pessoas realmente utilizam esse canal não é aberta, mas o fato de ser administrado por uma Área mais imparcial que não seja o RH, deixa as pessoas mais confortáveis.

Várias ações são realizadas com as lideranças para que as competências sejam desenvolvidas e possam intervir e mediar conflitos:



Os feedbacks são momentos para praticar a CNV (Comunicação Não Violenta), observação da situação e ouvir sem julgamento, um momento de apresentar a situação de forma clara em que o liderado possa entender, praticar e melhorar.

No Plano de Desenvolvimento Individual (PIP), são trabalhadas questões comportamentais que possam não estar de acordo com a cultura da empresa, podendo ser prejudiciais, deve haver equilíbrio.

Este plano possui duração de 6 meses e é acompanhado pelo RH de maneira específica.

◆ **Algumas dicas para ajudar na gestão de conflitos**

Keila Silva, Accenso Corde Soluções e Treinamento citou os caminhos para a solução dos conflitos:

- **Comunicação efetiva de todas as partes:** ter a certeza de que a comunicação não funciona ou se as pessoas são desinteressadas em consumir todos os tipos de comunicados da empresa
- **Estratégia clara:** de cima para baixo, de baixo para cima, de um lado para o outro, traduzir as metas e formas de comunicação;
- **Gestão de pessoas efetiva:** naturalmente leva à solução, mas deve haver cuidado, nem sempre uma pessoa que é técnica e especialista, quer de fato, ser um Líder, a liderança precisa ser preparada;
- **Escuta ativa** - é uma das habilidades mais procuradas em um Gestor atualmente, gerando flexibilização, compreensão e feedbacks melhores com os colaboradores. Escutar é estar atento, mostrar interesse e entendimento das necessidades do outro, isso faz muita diferença em uma negociação.
- **Diálogo;**
- **Normalização de conversas difíceis:** as empresas precisam propagar conversas difíceis, assim como propagam cultura e valores;
- **Espaço para criatividade e compartilhamento de ideias;**
- **Liberdade de expressão:** não significa falta de educação, etc.

Keila Silva, Accenso Corde Soluções e Treinamento, enfatizou que cada empresa possui um segmento, com liderança e estilos diferentes, portanto haverá metodologias e ferramentas diferentes. É preciso entender a melhor forma para implementar, fazendo sentido em cada situação.

METODOLOGIA – Ferramentas para gestão de conflitos



KeiSilva

Citou algumas ferramentas e metodologias para ajudar nesta gestão:

- **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.
- **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.

◆ Conclusão

Dada a frequência de conflitos que surgem em ambientes de alta pressão, implantar um Programa de Mediação de Conflitos, que capacita líderes para atuar como mediadores em suas equipes, com o objetivo de estabelecer uma cultura onde os conflitos sejam abordados de maneira construtiva, são fundamentais para o compartilhamento de ideias e práticas inovadoras, trazendo um diferencial competitivo às organizações, na promoção de um ambiente corporativo adaptável e sustentável.

A necessidade de implementar ferramentas e ações que impactem de forma efetiva a gestão das lideranças, com foco em soft skills alinhadas às tendências de mercado e às demandas globais. Assim, o desenvolvimento de líderes deve ser fundamentado em uma cultura que valorize a aprendizagem constante e o compartilhamento de conhecimentos entre colaboradores e empresas.

Considerando os altos níveis de estresse no ambiente da Saúde, empresas estabeleceram uma equipe de apoio psicológico que acompanha de perto o bem-estar dos colaboradores. Essa equipe também trabalha em conjunto com a liderança para ajudar a identificar sinais de esgotamento e fornecer ferramentas para gerenciar o estresse e manter o bem-estar no ambiente de trabalho.

A formação de Comitês que representem diferentes áreas e que podem ser coordenados pelo RH, com envolvimento de Compliance e da Alta Liderança e que forneçam treinamentos e situações que abordem a gestão de conflitos como parte da cultura da empresa, é uma ferramenta poderosa para isto.

No futuro, as empresas deveriam pensar na criação de um design eficaz para a solução de conflitos, abordando tanto as dinâmicas internas quanto as relações externas das empresas, promovendo um ambiente colaborativo e sustentável.

◆ Referências Bibliográficas

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

TARTUCE, Fernanda. *Meios alternativos de solução de conflitos e arbitragem*. 2. ed. São Paulo: Método, 2022.

ALMEIDA, Tânia. *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. Rio de Janeiro: Editora Mediação, 2020.

URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões*. 2. ed. São Paulo: Imago, 1985.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Manual de Mediação Judicial. Brasília: CNJ, 2016.

◆ Sobre o IBHE e o Grupo de Estudo Hospitalidade - Pessoas



O IBHE - Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial tem como propósito, promover a cultura da hospitalidade no mundo empresarial, como um meio de aproximar pessoas na busca da sustentabilidade das relações e perpetuação de negócios.

Disseminamos nosso propósito por meio de nossos **Eventos, Treinamentos, Grupos de Estudo, Visitas de Destaque, Mini Meetings, Workshops exclusivos**, com nosso jeito de cuidar e receber.

O Grupo de Estudo Hospitalidade - Pessoas, nasceu em 2013 e tem como objetivo discutir, vivenciar e desenvolver a hospitalidade com foco nas pessoas, trabalhando principalmente o relacionamento interno numa organização, seus talentos e necessidades.

Seu foco: Cultura (valores), Comunicação (interna, externa, imagem), Educação (treinamento, formação, carreira), Fatores para Retenção e Engajamento de Equipe entre os profissionais e empresas.

Este Grupo é formado por profissionais das Áreas de RH, Relacionamento com o Cliente, Operações, Qualidade, *Customer Experience (CX)*, Educação Corporativa. Busca-se não apenas otimizar os resultados corporativos, mas também criar uma rede de apoio e desenvolvimento mútuo entre empresas de diferentes segmentos, incentivando a troca de experiências entre profissionais com grau de maturidade e expertise diversos, de segmentos e níveis hierárquicos variados.

Este material é resultado das discussões virtuais mensais no período de Março a Setembro de 2024 com profissionais de 14 empresas.

Nosso agradecimento especial à Coordenadora do Grupo, **Aline Vargas**, do Grupo Sabin, pela liderança e cuidado na condução deste trabalho, as nossas convidadas especiais **Keila Silva** da Accenso Corde Soluções e Treinamento; **Silvia Pereira e Carolina Fragoas**, da Fragoas&Pereira Associados pelo conteúdo relevante que trouxeram às discussões e à **Júlia Borges Ferreira** – Grupo Sabin, pela organização do conteúdo para este artigo.

Beatriz Cullen

Diretora do IBHE

-
- ◆ **Coautores - Grupo de Estudo Pessoas** (Profissionais com participação mínima de 50% nas reuniões sobre o tema)



**Stephanie Santa Rosa
Martins**
Pesquisa e Qualidade



Ana Paula Correia
Captação Médica



Philipe da Cruz Ivo
Atendimento



Edilaine Cagliari
RH



**Nilvania Delia Ramos Gomes
da Silva**
Hotelaria



Rita Mara do Nascimento
Atendimento

Jusiani Porfírio
Atendimento BackOffice



Andrea Barros Nicolau
Atendimento



Juliana Araujo Gregorio
Atendimento



Rafaela Torres Costa
RH - Gestão de Performance

Aline Vargas
Educação Corporativa



Cristiane Tavares Brandão
Atendimento