

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: ASPECTOS POSITIVOS

Ana Paula Cavalli de OLIVEIRA¹
Bruna Lourenço DOMINGOS²

RESUMO: O objetivo deste estudo é mostrar para os leitores que há métodos eficazes de fazer com que os conflitos organizacionais tenham resultados positivos para a empresa, e que isso auxiliará os gestores na forma de reagir e se portar perante cada tipo de conflito da organização.

No decorrer do estudo, vemos que quando os conflitos são bem administrados, é possível fazer que seja algo bom e que reflitam de uma maneira positiva não somente para empresa, mas também sobre todos os indivíduos envolvidos.

Palavras-chave: conflito, conflito positivo, líder, mercado, pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Os conflitos de caráter positivo têm a capacidade de gerar desempenho extraordinário, duradouro e produzir inovações, além de conseguir preparar as novas gerações de líderes.

A tensão é universal, e a necessidade de administrá-la faz parte de ser humano, e uma tensão bem analisada e executada pode mostrar a melhor capacidade dos indivíduos. Entretanto quando realizada de forma errada, convertem um bom propósito em um fracasso, deixando pessoas prejudicadas durante o processo.

Para liderar pessoas e organizações, é necessário ter uma estratégia e uma visão bem definidas e um alinhamento bem estruturado, para que assim conflitos positivos sejam promovidos e “disputados” de forma correta.

¹ Ana Paula Cavalli, estudante do 3º termo do curso de Administração de Empresas no Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente

² Bruna Lourenço Domingos, estudante do 3º termo do curso de Administração de Empresa no Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente

2 TENSÃO PRODUTIVA X CONFLITOS POSITIVOS

O conflito não ocorre somente entre duas pessoas, pode acontecer entre dois grupos, duas organizações, um grupo e um indivíduo, ou seja, qualquer indivíduo, grupo ou organização está sujeita algum dia passar por algum tipo de conflito. O conflito tem início a partir do momento que a pessoa ou grupo nota que será prejudicado pelos interesses do outro.

Ter uma equipe bem alinhada com a missão, estratégia e com as metas da empresa não significa que ela é uma equipe produtiva. Há uma confusão com a sensação confortável produzida pelo alinhamento com as condições reais para obter um ótimo desempenho. Uma equipe bem alinhada e funcionando harmoniosamente pode executar bem uma tarefa sem valor ou desnecessária.

A estrutura matricial é uma das causas de geração de tensão negativa que pode criar conflitos negativos nas organizações, pois em alguns setores, por exemplo, a engenharia de produção, onde o subordinado deve obedecer a vários chefes. Pelo fato do subordinado ter que obedecer a mais de uma ordem, e essas ordens podem ser conflitantes entre elas e, conseqüentemente, gerar conflitos internos.

Tensão é uma coisa boa, quando utilizada de forma certa. Este conceito já é utilizado há muito tempo, e um aspecto importante nos líderes é saber gerar esta tensão produtiva garantindo que elas sejam utilizadas de forma correta, pois quando usada da maneira certa desencadeia o potencial criativo e produtivo das pessoas; o que possibilitam a criação de melhores resultados.

Com alinhamento e tensão devidamente administradas, as empresas atingem o posto ideal e começam a realizar seu potencial. Com os conflitos positivos, as empresas conseguem atingir desempenho extraordinário, real inovação e aumento de liderança.

A tensão produtiva e o conflito positivo são o combustível da inovação humana e servem como valioso treinamento para futuros líderes.

2.1 Fatores que indicam o nível certo de tensão

Segundo Theresa Welbourne, CEO da eePulse, há dois indicadores: quando os funcionários estão felizes, pois não tem motivação para “mexer o barco”, ou seja, não possuem motivação para inovar. Pode ser contraditório, pois felicidade é algo que se busca no trabalho, mas isto faz com que o indivíduo fique complacente, o que acaba desmotivando a inovação.

Outro indicador é que quando os fatores estão assoberbados; podem gerar grande grau de insatisfação e conflitos desnecessários.

Funcionários complacentes e insatisfeitos possuem níveis de energia reduzidos. Tensão na medida certa gera a energia emocional de que as pessoas precisam para mudar, mas sem sair dentro de limites aceitáveis de competição e tensão onde o indivíduo pode ser estimulado para ser mais criativo.

Ao líder não cabe somente criar um ambiente agradável, mas explicar e deixar clara a missão, visão e o objetivo da empresa; cabe a ele, também, conseguir enxergar que há diferentes tipos de indivíduos em cada setor da empresa, onde ele deve aplicar os conceitos de conflitos positivos.

2.2 Efeitos positivos dos conflitos

Como já foi dito, os conflitos possuem seus aspectos positivos, pois gera uma energia nas pessoas quando eles são utilizados na “dose certa”.

Discutir os desacordos organizacionais pode ajudar a selecionar as melhores ideias ou decidir qual é a melhor opção, pois quando discutimos sobre determinado problema geramos novas ideias para solucionar e, conseqüentemente, um melhor rendimento para a organização.

O conflito pode gerar resultados bons ou maus; bons, pois melhora o rendimento da organização, e ruim, porque os indivíduos que estão participando do conflito têm o seu lado emocional prejudicado.

2.3 Quatro modos de administrar os conflitos

✓ Acomodação: quando o problema é encoberto, seja por meios de técnicas para diminuir a seriedade do conflito ou negar que este problema exista, tratando-o assim superficialmente matando a sociabilidade. Não é indicado utilizar esse método, pois o conflito não é integralmente resolvido.

✓ Dominação: é quando uma parte impõe a solução preferida, porque ela tem o poder de fazer a escolha para exercitar esse poder. Esse método é rápido, mas o “dominado” pode resistir à ordem.

✓ Compromisso: é quando uma parte cede um pouco para que o conflito possa ser resolvido; gerando soluções que satisfazem os interesses de ambos. É a técnica mais favorável, pois satisfaz ambas as partes.

✓ Solução integrativa do problema: encontro de soluções que atende os interesses de ambas as partes. A base é a abordagem de barganha, onde as partes estabelecem suas posições. Neste caso os dois lados saem “ganhando”, basta ter informações precisas e flexíveis.

3 CONFLITOS QUE POSSUEM CARACTER NEGATIVO

Os conflitos que são desnecessários, como também são conhecidos no mundo empresarial como brigas erradas, podem levar à ruína organizacional e todas as empresas estão sujeitas a enfrentar esse tipo de conflito. Onde quer que eles ocorram, possuem caráter destrutivo.

De maneira generalizada, há três tipos de conflitos que devemos evitar:

✓ Conflitos errados resolvidos de formas erradas: não há foco em causas principais e também não há uma liderança definida.

✓ Conflitos positivos resolvidos de forma errada: o conflito possui certa relevância organizacional, porém os líderes não são capazes de enxergar soluções positivas para ele.

✓ Conflitos errados resolvidos de forma certa: o conflito possui uma relevância insignificante aos termos organizacional, porém os líderes

demandam alta energia e tempo para resolvê-los, sendo que poderiam ser facilmente negociados e resolvidos sem esse desperdício.

✓ Bons e excelentes líderes procuram ou conduzem os conflitos para que eles tragam resultados positivos para a empresa; porém o que muito se vê são conflitos que possuem relevância positiva para a empresa, mas ao conduzirem de forma errada faz com que os resultados não sejam satisfatórios, isto é, algo que poderia ser bom para a empresa torna-se sua ruína por uma má condução de seu líder.

✓

3.1 Efeitos negativos dos conflitos

Às vezes os indivíduos envolvidos em determinado conflito experimentam uma enxurrada de sentimentos, como a dor, antagonismo e hostilidade. Esses sentimentos acabam gerando motivos para brigas ou fugas da situação.

Além do desgaste e da insatisfação com o trabalho que o conflito pode produzir, existe outros tipos de reflexos negativos que os conflitos podem gerar que são descritos abaixo:

- ✓ Comunicação e informação distorcidas
- ✓ Subordinados que interagem somente com os que gostam e concordam com eles
- ✓ Decisões de baixa qualidade
- ✓ Aceitações unilaterais de decisões impostas
- ✓ Indivíduos interagindo com hostilidade, rigidez e “mente fechada”

3.2 Fatores que criam conflitos errados

Ao analisar algumas empresas que possuem posicionamento no mercado e que passaram por uma crise, pareciam ter tudo para o sucesso, mas gastavam tempo e energia organizacional com conflitos irrelevantes.

Logicamente elas não planejavam algo para depois caírem num atoleiro, porém empresas que são líderes de mercado estão propensas a caírem em

armadilhas. Há três áreas especiais que levam os líderes a caírem mais facilmente em armadilhas:

- 1) Não saber se posicionar devidamente com as pessoas
- 2) Má administração do alinhamento organizacional
- 3) Avaliação incorreta do ciclo organizacional

3.2.1 Armadilhas que envolvem mau posicionamento interpessoal

Um exemplo clássico é a contratação de alguma pessoa por esta ser próxima de pessoas que possuem influência dentro da organização, e posteriormente pode haver uma briga interna entre estes “amigos” levando a empresa a investir em brigas erradas, dependendo dos cargos por estes ocupados.

Outra armadilha é quando não há confiança entre as pessoas e as equipes. Isso prejudicará no desenvolver de um trabalho. Muitas vezes as pessoas mascaram esta falta de confiança com soluções provisórias. Isto pode gerar problemas de longo prazo para a empresa, pois é só mais uma máscara que esconde os conflitos negativos, e desperdiça muita energia.

Há também aqueles casos onde a pessoa é promovida para um cargo superior à sua competência por possuir algum contato com as pessoas mais influentes. Essa armadilha leva a empresa para a compensação do fracasso, ela desperdiça tempo, dinheiro e energia organizacional para algo desnecessário.

3.2.2 Armadilhas que envolvem desalinhamento estrutural

Não conseguir alinhar a empresa pode levar os líderes a comprar conflitos desnecessários. Pode ocorrer briga entre as divisões da empresa, divisões estas que se complementam; isto é um sinal de que o alinhamento da empresa está com algum problema.

Outra armadilha é quando os profissionais acham que estão de acordo com alguma ação a ser tomada, até que eles vão executar a estratégia é percebem que discordam em muitas coisas.

Outro problema que se torna uma armadilha é quando características pessoais de líderes influentes (CEO, CIO, algum membro do conselho), interferem

na cultura organizacional de forma negativa. Às vezes estas características pessoais dos líderes não são compatíveis com as quais a empresa trabalha.

3.2.3 Armadilhas que envolvem o ciclo organizacional

Provavelmente o tipo de armadilha que menos conseguimos evitar. A natureza dos negócios cria um ciclo: sucesso > complacência > declínio > fracasso > recuperação. Por possuir esta natureza é muito difícil evitar as brigas erradas.

Um grande exemplo desta armadilha são as expectativas externas impraticáveis, que afetam todos os escalões, mas principalmente os da alta direção. Um exemplo é a tensão que muitos CEO's sofrem ao tentar alcançar o sucesso repetidas vezes com novos produtos ou serviços. Eles estão sempre em busca de sucesso, pois os acionistas os pressionando a isso. É difícil manter-se ao topo com a pressão do mercado e de acionistas, e acaba que a pressão torna-se um fator destrutivo. Por outro lado, quando o sucesso torna se repetitivo pode gerar uma sensação de segurança, e conseqüentemente uma armadilha relacionada ao ciclo, pois trará a complacência, que por sua vez destruirá a tensão produtiva.

Há líderes que possuem instintos para a transformação, ou seja, quando a empresa está em crise, eles conseguem fazer com que o pessoal trabalhe de uma forma que caminhe para a resolução do problema. Eles possuem uma boa capacidade para conseguir trabalhar sobre a pressão da crise. Porém quando tudo está normalizado, ele não consegue este desempenho.

3.3 Como evitar essas armadilhas

O truque da liderança é evitar os extremos; saber onde, quando e como usar e lidar com a tensão é algo fundamental.

Bons líderes precisam gerar ou motivar conflitos positivos e garantir que eles serão resolvidos de forma correta.

A seguir será posto um estudo de caso de uma grande empresa que passou por uma crise, assim poderemos identificar mais claramente como os conflitos podem parecer simples, mas que se não forem bem analisado e estudado pode tonar-se um grande obstáculo.

3.3.1 Estudo de caso: GM não consegue mudar

A General Motors enfrentava dificuldades ao final do ano 1980. Porém eles acharam uma saída nos grandes, estilosos e robustos SUV's. A GM já havia produzido este tipo, mas os executivos decidiram aumentar o chassi para grande porte, fazendo com que o carro consumisse mais combustível. Eram veículos que muito agradavam os indivíduos das classes medias em diante.

Em 1990 a GM readaptou uma fábrica para produzir somente a linha dos “grandões beberrões”, excluindo, assim, toda a linha de montagem de veículos pequenos. O retorno ia sendo muito satisfatório com o decorrer dos anos, mas não esqueçamos que a GM estava se recuperando de uma crise de 1980. Logo, este sucesso de curto prazo da empresa não foi o suficiente para combater para as dificuldades de longo prazo.

O primeiro sinal de alerta ocorreu em 2005, com o furacão Katrina, o preço da gasolina aumentará, e conforme o preço aumentava, a venda dos “beberrões” caía. Este fato complicou a GM, que estava passando por um processo de remodelagem na América do Norte, diminuindo suas participações em todas as linhas de montagem, exceto aos SUV's.

Enquanto isso, num pequeno período o preço da gasolina foi a preços absurdos. Este aumento ocorreu bem na época que a GM estava querendo relançar um novo modelo do SUV, onde seria mais eficiente com relação ao combustível. A diretoria descartou esta possibilidade em 2008. A fábrica em Wisconsin, a primeira a ter sido remodelada para a fabricação do SUV é fechada definitivamente.

A GM acorda para a realidade, porém já é tarde demais. A empresa estar em colapso e recorre a um empréstimo junto ao governo; este fornece o empréstimo em 2009. Á partir de então a existência da empresa torna-se incerta.

Não se pode atribuir o fracasso da GM ao governo, pois a GM vinha passando por crises há décadas, pelo simples fato de que ela estava ignorando os conflitos que poderiam trazer resultado positivo para a empresa, tais como, conseguir chegar a um acordo com o sindicato, notar o envelhecimento na estrutura de fabricação, reavaliar a estrutura hierárquica; ao invés disso, a empresa preferiu sucessos temporários a sucessos de longo prazo.

Executivos da empresa estavam ludibriados com os sucessos esporádicos que não olharam para os claros sinais que o mercado e seus analistas vinham dando.

Uma das verdades mais pavorosas e perigosas sobre liderança é que soma líderes precisam escolher que brigas despertar e que causas defender. O sucesso pode se tornar um empecilho para os líderes, pois pode impedir a visão para sinais de que algo está errado.

4 OS SEIS PRINCÍPIOS DOS CONFLITOS POSITIVOS

São princípios que orientam os líderes pelo que vale a pena lutar e como fazer isso direito. Estes princípios são válidos para todos os tipos de empresas.

4.1 Primeiro princípio: Buscar conflitos objetivados em algo material

Os conflitos negativos são puramente destrutivos, e por isso as pessoas evitam conflitos. Então o primeiro princípio é fundamental, pois diz que o que está em jogo deve ser algo importante. Os conflitos positivos possuem grande potencial, giram em torno de coisas essenciais para a organização.

Por mais avesso que o conflito possa ser, as pessoas estão dispostas a lutar, desde que seu bem-estar melhore, pois, lutando por algo sem importância desperdiça tempo e energia.

4.2 Segundo princípio: Foco no futuro

Aqueles que olham para trás, perdem oportunidades no presente.

Atualmente, mais do que qualquer época, as mudanças no mercado ocorrem com mais frequência, exigindo respostas rápidas e mais agilidade em campo.

Certamente é mais fácil falar do que agir sem ficar analisando o passado. Muitos grandes grupos de liderança gastam tempo discutindo sobre o

passado ao invés de estar gastando esta energia sobre o presente e suas possibilidades reais, pois empresas que pautam suas decisões apenas em dados passados estão se envolvendo num conflito negativo

4.3 Terceiro princípio: Os conflitos devem ser associados a algo nobre

Todas as empresas possuem uma missão; é de extrema importância que a empresa sempre analise seu propósito no mercado, pois se este não for de alguma forma útil para o mundo à empresa ser destruída.

Para que o conflito seja minimamente justificável, é necessário que a empresa esteja ao menos ligada a algum propósito nobre.

Às vezes é mais fácil não se ligar as causas nobres e achar outras soluções para os conflitos empresariais, porém se uma empresa quiser se sobressair no mercado, suas brigas deveram estar associadas a causas importantes.

Quando há referência às causas nobres, estamos nos dizendo que é interessante que a empresa possua preocupações relacionadas com o ambiente social e cultural, não apenas com o lucro futuro que aquele conflito poderá trazer.

4.4 Quarto princípio: Um conflito não pode se tornar uma guerra

Existem regras para combater conflitos que possam vir a ser negativos para a empresa: com sutileza e sensibilidade.

O conflito é comparado com um esporte, onde muitas vezes ultrapassamos limites e tornamos estes conflitos uma verdadeira guerra, ou seja, mesmo que à princípio fosse considerado algo bom, torna-se algo ruim para a empresa, gerando assim resultados negativos.

Por isso que para se conduzir um conflito de forma positiva, é preciso ter regras bem definidas, onde todos os envolvidos consigam compreender como devem se comportar e participar para alcançar o objetivo, que é a resolução do conflito da melhor maneira possível. Entretanto não adianta ter regras se não houver alguém que faça com que elas sejam cumpridas. Este líder deve esperar e estimular

os indivíduos para que eles se envolvam e promovam novas ideias, assumindo riscos, e mesmo não atingindo os objetivos, podem retornar e tentar novamente.

Infelizmente estes processos não são aplicados nas empresas, pois elas acreditam que a aparência da unidade é o melhor para que se possa realizar o negócio, e por ter esta crença acabam dissimulando ou amenizando as barreiras profundas.

Além dessas regras, temos também que garantir igualdade perante os envolvidos, para assegurar que os resultados obtidos pelo conflito sejam coerentes. Mas nem todas as vezes que conseguimos que esses conflitos sejam completamente equilibrados, pois cada um possui qualidades e defeitos diferentes uns dos outros.

4.5 Quinto princípio: Trabalhe formalmente deixando espaço para saídas informais

Para que os conflitos positivos se tornem mais produtivos para todos, é necessário que estruture os conflitos nas organizações formais e solucione-os nas informais.

Queremos dizer que é preciso delegar ordens para que se resolvam os conflitos no âmbito dos supervisores e dos gerentes (organização formal); mas que sempre tenha um apoio nas organizações informais (conjunto de funcionários), pois, normalmente, são eles quem vivem os conflitos e podem até saber qual seria a melhor resolução para o mesmo. Isso aumenta o nível de confiança pessoal que existe entre os membros; entretanto como as organizações informais possuem nuances irá requerer tempo e recursos especiais.

4.6 Sexto princípio: Faça de sua perda um ganho

Para que a energia do conflito seja liberada de uma maneira positiva, é necessário encontrar meios de transformar perdas em ganhos para a empresa e suas equipes.

Esta sexta regra é baseada diretamente nas pessoas, onde o líder deve assegurar que nenhum indivíduo seja submetido á uma pressão insuportável.

O líder precisa relacionar-se bem com os membros das equipes e descobrir o que os motiva e ampliar as habilidades demonstrando respeito pelo desenvolvimento dos resultados obtidos por cada um deles.

5 CONCLUSÃO

Os líderes devem estabelecer estratégias e descobrir como estimular os seus subordinados a atingir estes objetivos. Por isso os conflitos acabam sendo positivos, pois mantêm as empresas funcionando muito bem, capacitam os envolvidos, podendo no futuro, formar novos líderes capacitados para lidar com esses problemas.

Um bom líder sabe lidar com várias pessoas, com personalidades diferentes utilizando os seis princípios, onde irá estimular as tensões de uma forma criativa, absorvendo o que há de melhor em cada um para que se alcance o alvo.

É preciso esquecer o passado e focar no futuro, sistematizando os conflitos positivos e tornando a tensão positiva. Além disso, é necessário manter-se concentrado, examinando todas as situações; isso é considerado um método habitual para lidar com pessoas.

Portanto é necessário ativar a energia e liberá-la de forma produtiva para estimular o potencial do indivíduo, motivando-o para que ele chegue até o objetivo final evitando os conflitos negativos. Os conflitos podem beneficiar as organizações de algumas formas, tais como: reduzindo os custos, desenvolvendo valor ou criando valor.

É preciso aprender a estimular os conflitos certos, saudáveis, e promover mudanças positivas, não se esquecendo que o grande desafio é administrar estes conflitos e resolvê-los de forma correta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

JONI, Saj- Nicole; BEYER Damon; tradução Thereza Ferreira Fonseca. A briga certa: como os grandes líderes usam uma dose saudável de tensão no trabalho para obter resultados excepcionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HAMPTON, David R.; tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Administração: Comportamento organizacional. São Paulo: McGraw, 1990.

