



ARTIGO DA SEMANA

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: OS EFEITOS DA COMPLACÊNCIA NO ENGAJAMENTO DAS EQUIPES

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL

ARTIGO DA SEMANA

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: OS EFEITOS DA COMPLACÊNCIA NO ENGAJAMENTO DAS EQUIPES

No artigo “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEU IMPACTO NO ENGAJAMENTO DAS LIDERANÇAS COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS”, no parágrafo 01 da página 03, comentamos: *“Nada prejudica mais os níveis de ENGAJAMENTO das PESSOAS do que a complacência / convivência das LIDERANÇAS ao lidar com CONFLITOS, a dicotomia entre DISCURSO e PRÁTICA, o desrespeito aos VALORES e à CULTURA da EMPRESA ou o casuismo no trato de questões envolvendo um ou apenas alguns profissionais vistos como mais “chegados”.*”

Neste ARTIGO nós o convidamos a refletir conosco sobre o tema CONFLITOS, ou seja, como eles surgem e se manifestam, seu impacto nefasto sobre a qualidade das RELAÇÕES, o seu processo de ampliação / escalação, entre outros aspectos.

CONFLITOS em uma EMPRESA podem representar oportunidades de melhoria, desde que o seu processo de ampliação não supere certo nível de gravidade, pois a partir desse momento, eles afetam destrutivamente a QUALIDADE DAS RELAÇÕES entre as pessoas e/ou grupos e comprometem o alinhamento da equipe com a IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.

Pesquisas americanas e europeias indicam que o volume de recursos e energia dissipados pela EMPRESA em decorrência de conflitos claros ou dissimulados é impressionante!

Eles surgem a partir de NECESSIDADES HUMANAS NÃO SATISFEITAS, reveladas através de SENTIMENTOS NEGATIVOS que, por sua vez, se transformam em COMPORTAMENTOS CONTRÁRIOS à preservação do ESPÍRITO DE EQUIPE e do NÍVEL ENGAJAMENTO das pessoas e/ou grupos com os objetivos de suas áreas e/ou da Organização. A imagem a seguir reflete o que acima mencionamos:



Os CONFLITOS manifestam-se basicamente de duas formas. Aqueles que são “quentes”, onde o “pau quebra”, são os menos ruins, pois são claramente percebidos por outros profissionais da(s) Área(s) e, ao fazerem-se visíveis, podem ser enfrentados e trabalhados mais facilmente, seja pelas partes envolvidas, seja pela Organização.

Os piores CONFLITOS são os “frios”, dissimulados, que vão se ampliando nas “sombras”, são poucas vezes assumidos e frequentemente escondidos “debaixo do tapete” pelos envolvidos e, por isso mesmo, são bem mais difíceis de serem trabalhados, seja pelas partes, seja pela Organização.

Ainda que se iniciem entre pessoas, frequentemente, eles começam a se transformar em um CONFLITO entre grupos, na medida em que “igrejinhas” ou “silos” surgem e, como um tumor, começam a afetar a qualidade das RELAÇÕES “fornecedores e clientes internos”, a dissipar recursos e energias da EMPRESA e, conseqüentemente, os níveis de ENGAJAMENTO das equipes e o seu alinhamento com a IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.

Toda Organização, independente do seu porte e, consciente ou inconscientemente, está estruturada com base em três SUBSISTEMAS: CULTURAL, SOCIAL e TÉCNICO - INSTRUMENTAL. Cada um deles composto por dois ou mais ELEMENTOS que, por sua vez, estão interligados a todos os demais. Assim sendo, um CONFLITO entre grupos da EMPRESA surge a partir de desequilíbrios decorrentes das relações de interface entre os ELEMENTOS de um ou mais dos três SUBSISTEMAS. A imagem abaixo reflete essa visão:



Vale ressaltar que os desequilíbrios citados surgem em consequência seja da reduzida clareza dos “papéis” dos ELEMENTOS envolvidos, seja das “zonas cinzas” decorrentes das eventuais sobreposições de responsabilidades. Daí nasce e cresce o CONFLITO entre grupos da EMPRESA.

Conforme mencionado no início deste ARTIGO, CONFLITOS na EMPRESA podem representar oportunidades de melhoria, desde que o seu processo de ampliação não supere certo nível de gravidade. Portanto, a decisão de resolver ou aprofundar o CONFLITO depende da vontade legítima dos profissionais nele envolvidos.

Se a decisão das partes for resolvê-lo, o caminho para isso será a COOPERAÇÃO, a qual compreende três ESTÁGIOS positivos e progressivamente CURATIVOS, nesta ordem:

- ▶ ESTAGIO POSITIVO 01: O compartilhamento das percepções e visões comuns.
- ▶ ESTAGIO POSITIVO 02: A procura de contextos e objetivos comuns.
- ▶ ESTAGIO POSITIVO 03: A implementação de ações alinhadas através de acordos.

Por outro lado, se a decisão das partes for aprofundar ou escalar o CONFLITO, o caminho será a COMPETIÇÃO, a qual compreende três FASES, cada uma com três ESTÁGIOS progressivamente DESTRUIDORES, nesta ordem:

- ▶ FASE 01 - ESCALAÇÃO GANHA - GANHA: As partes, caso queiram, ainda conseguem alterar a direção do processo rumo à COOPERAÇÃO.
 - ✓ ESTAGIO NEGATIVO 01.01: Endurecimento das relações.
 - ✓ ESTAGIO NEGATIVO 01.02: As Polêmicas se iniciam.
 - ✓ ESTAGIO NEGATIVO 01.03: Ações X Palavras.
- ▶ FASE 02 - ESCALAÇÃO GANHA - PERDE: As partes já necessitam do apoio de terceiros para reverter o processo e conseguir superar o CONFLITO.
 - ✓ ESTAGIO NEGATIVO 02.01: Imagens da questão fechadas e cristalizadas.
 - ✓ ESTAGIO NEGATIVO 02.02: “Chutando o pau da barraca”.
 - ✓ ESTAGIO NEGATIVO 02.03: Ameaças mútuas.
- ▶ FASE 03 - ESCALAÇÃO PERDE - PERDE: As partes necessitam de ajuda especializada externa para reverter o processo e conseguir superar o CONFLITO.
 - ✓ ESTAGIO NEGATIVO 03.01: Ataques limitados entre os grupos envolvidos.
 - ✓ ESTAGIO NEGATIVO 03.02: Cada grupo busca destruir o outro.
 - ✓ ESTAGIO NEGATIVO 03.03: Os grupos se mobilizam para, juntos, saltarem no abismo.

Ora, se o LÍDER EMPRESARIAL e os demais LÍDERES se mostrarem complacentes e/ou coniventes ao lidarem com o CONFLITO, além de progressivamente prejudicarem a qualidade das RELAÇÕES tanto entre os grupos nele envolvidos quanto desses grupos com as demais equipes, pois estes estarão fomentando o crescimento de suas “igrejinhas” ou “silos”, as LIDERANÇAS também estarão sendo permissivas com a ampliação da SENSACÃO DE STRESS no dia-a-dia da Organização e, como decorrência, afetará a produtividade e o foco na busca dos resultados da EMPRESA.

Os efeitos do crescente STRESS nas RELAÇÕES internas da Organização são os seguintes:

- ▶ NÍVEL DO “PENSAR”:
 - ✓ A redução da capacidade de ponderar das pessoas.
 - ✓ A auto-imagem, a imagem de outros e das situações são cristalizadas.
 - ✓ Predominância do “Pensar” em preto e branco.
- ▶ NÍVEL DO “SENTIR”:
 - ✓ A sensação de impotência se manifesta por meio da paralisia, do medo e da raiva.
 - ✓ Percebe-se um escudo de proteção por meio da frieza e da falta de sensibilidade.
 - ✓ Percebem-se erupções de sentimentos.
 - ✓ As pessoas perdem a capacidade de expressar empatia.
- ▶ NÍVEL DO “QUERER”:
 - ✓ Observa-se a manifestação do instinto de sobrevivência por meio da luta, fuga ou da atitude de fingir-se de morto.

- ✓ Observam-se posições egocêntricas do tipo "eu quero"!
 - ✓ Observa-se a manifestação da teimosia e do endurecimento do "querer".
 - ✓ Observa-se a postura de imposição e/ou de radicalização nas posições.
- COMPORTAMENTOS TÍPICOS:
- ✓ As atitudes reativas.
 - ✓ As agressões, acusações e exigências.
 - ✓ As atitudes e papéis estereotipados.
 - ✓ Ao se sentirem presas numa trama, as pessoas buscam estratégias para se livrarem.

Como se sabe, a EMPRESA é construída por PESSOAS e o seu ENGAJAMENTO com a Organização é decorrência da qualidade dos vínculos que com ela foram construídos ao longo do tempo. A imagem abaixo reflete essa visão:



Como já dissemos no artigo sobre "PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO", se a EMPRESA lida com os seus profissionais valorizando as RELAÇÕES com ela e entre eles, a contrapartida deles em termos atitudinais será agir como COLABORADORES, ou seja, em seu dia-a-dia, a Organização pode deles esperar MOTIVAÇÃO na realização de seus trabalhos.

Da mesma forma, se a EMPRESA lida com os seus profissionais valorizando a IDENTIDADE entre as partes, a contrapartida deles em termos comportamentais será agir como PARCEIROS, ou seja, em seu dia-a-dia, a Organização pode deles esperar IDENTIFICAÇÃO, PROTAGONISMO ou atitude de "dono do pedaço" em relação aos seus trabalhos.

Portanto, o LÍDER EMPRESARIAL e os demais LÍDERES, ao fortalecerem a qualidade desses dois vínculos entre a EMPRESA e as PESSOAS que nela trabalham, estarão tornando a CULTURA mais robusta e, conseqüentemente, os níveis de ENGAJAMENTO das pessoas com a Organização. Essa é a razão para não serem complacentes e/ou coniventes com o aprofundamento do CONFLITO.

Vale agora registrar que a complacência / conivência com um CONFLITO, foi um dos MAIORES ERROS que eu e Leila, separadamente, cometemos em um determinado momento de nossas respectivas biografias como LÍDERES EMPRESARIAIS.

A grande questão que se coloca para o LÍDER EMPRESARIAL e os demais LÍDERES, nesta altura do ARTIGO, é como lidar com o CONFLITO, visando a reconstruir a PONTE DE RELACIONAMENTO entre os grupos envolvidos?

Nossa recomendação é conduzir um processo de MEDIAÇÃO FOCADO EM RESULTADOS, ou seja, em levar as partes a vivenciarem um PROCESSO DE CURA que lhes permita identificar e trabalhar os SENTIMENTOS e COMPORTAMENTOS negativos revelados em decorrência do CONFLITO, para que elas, ao superá-lo, consigam reconstruir a PONTE DE RELACIONAMENTO entre si.

Vale ressaltar que o processo de MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS é bem diferente daquele de impasses jurídicos. Neste último, as partes, após o acordo, vão cada uma para o seu lado, algo que na EMPRESA não ocorre, pois, no dia seguinte, elas estarão compartilhando o mesmo ambiente de trabalho.

Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da WISDOM, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

Leila Tammela - *Practice Leader* em Desenvolvimento de Pessoas e Diretora da Unidade RJ da WISDOM. Engenheira de Produção - UFRJ e Mestra em Administração - PUC, foi executiva em organizações de TI e de engenharia consultiva. Além de *Biographical Counseller*, atua como Consultora em processos de educação e Coach Executiva em empresas de energia, mineração, ensino e de serviços nas áreas editorial, financeira, engenharia e de saúde, há mais de 20 anos.

PALAVRAS CHAVE: alinhamento, competição, complacência, conflito, convivência, cooperação, cultura, cultural, dimensão humana, dimensão técnica, engajamento, engajar, estratégia, estratégico, identidade, identificação, líder, liderança, mediação, motivação, organização, pensar, planejamento, processo, protagonismo, qualidade, querer, relações, resultado, sentimento, sentir, social, valores, vínculo, visão.