



**ARTIGO DA SEMANA**  
**CONFLITOS ORGANIZACIONAIS:**  
**NATUREZA, CONSEQUÊNCIAS**  
**E IMPACTOS NO ENGAJAMENTO**  
**DAS EQUIPES.**

**LUIZ FRANCISCO BUENO: CONSULTOR ASSOCIADO.**



## ARTIGO DA SEMANA

### CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: NATUREZA, CONSEQUÊNCIAS E IMPACTOS NO ENGAJAMENTO DAS EQUIPES

A partir da publicação do meu ARTIGO “LIDERANÇA 4.0: MODISMO OU IMPERATIVO NECESSÁRIO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL?”, recebi uma série de mensagens questionando o porquê do tema CONFLITOS não ter sido mais amplamente abordado.

Assim sendo, agradeço publicamente tais mensagens e vou tentar me redimir nesse ARTIGO. Meu propósito é abordar o tema CONFLITO como fenômeno social e organizacional.

A abordagem adotada no texto terá como referência autores que comungam das ideias de Rudolf Steiner (1861 - 1925), filósofo, criador da [antroposofia](#), bem como da [pedagogia Waldorf](#), além de outras importantes iniciativas.

Um deles, Friedrich Glasl, professor da Universidade de Salzburgo e PhD em MEDIAÇÃO DE CONFLITOS, em seu livro “*Autoajuda em Conflitos*”, afirma que eles surgem quando, na interação entre duas ou mais pessoas (grupos ou organizações), um dos ATORES, ***percebe as diferenças de pensamento, sentimento e ações do OUTRO, como obstáculos a serem superados. (sic)***.

A partir daí, a divergência de opiniões e o pensar diferente, algo que é intrínseco à natureza humana, em virtude do comportamento adotado pelos ATORES, evidenciará as dificuldades para que lidem com essas diferenças e dará origem ao CONFLITO. A imagem a seguir reflete isso:

Na construção dos nossos saberes e experiência, as DIVERGÊNCIAS foram os fatores que impulsionaram nossos projetos pessoais e nos trouxeram crescimento e maturidade para conviver com a DIVERSIDADE.

Tal processo ocorre de forma similar nas EMPRESAS, pois os CONFLITOS são uma decorrência 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 ENGAJAMENTO das pessoas e/ou grupos com os objetivos de suas áreas e/ou da Organização.

Atualmente, é ponto pacífico que a ausência de conflitos provoca a “mesmice” nas EMPRESAS e, por conseguinte, à ESTAGNAÇÃO do pensar e do agir criativo, já que as MUDANÇAS são reprimidas e as pessoas, na sua diversidade, se sentem impedidas de buscar novas abordagens, quebrar paradigmas e utilizar suas experiências para inovar e melhorar seu desempenho em favor das ORGANIZAÇÕES. Em suma, nas palavras de Peter Senge, impedindo que as empresas sejam realmente “ORGANIZAÇÕES APRENDENTES”.

Se as divergências e CONFLITOS podem representar fatores de alavancagem empresarial, eles também podem, se não forem bem trabalhados, gerar *stress*, quebra da confiança, frustração e tensão improdutiva, bem como afetar a QUALIDADE DAS RELAÇÕES, o engajamento e o alinhamento com a IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.

Essa afirmação é corroborada por pesquisas americanas e europeias, as quais indicam que o volume de recursos e energia dissipados pelas EMPRESAS em decorrência de conflitos claros ou dissimulados é impressionante!

Ainda que os conflitos se iniciem entre pessoas, frequentemente, eles começam a se transformar em um CONFLITO entre grupos, na medida em que “igrejinhas” “feudos” surgem e, como uma epidemia, começam a afetar a qualidade das RELAÇÕES “fornecedores e clientes internos”, e, conseqüentemente, os níveis de COOPERAÇÃO E ENGAJAMENTO das equipes e alinhamento com os OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.

Toda Organização, independentemente 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, na maioria das vezes, em virtude da reduzida clareza dos “papéis” dos ELEMENTOS envolvidos ou das “zonas cinzas” decorrentes das eventuais sobreposições de responsabilidades. Daí nasce e cresce o CONFLITO entre grupos da EMPRESA.

Ora, se o LÍDER EMPRESARIAL e os demais LÍDERES se mostrarem complacentes e/ou omissos ao lidarem com os CONFLITOS, além de progressivamente prejudicarem a qualidade das RELAÇÕES intra e inter equipes, estarão fomentando o crescimento de suas “igrejinhas” ou “feudos”, e sendo permissivos com a ampliação da SENSAÇÃO DE STRESS no dia-a-dia da Organização e, como decorrência, afetar a produtividade e o foco na busca dos resultados da EMPRESA.

Portanto, ao fortalecerem a qualidade dos 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.

Como dissemos anteriormente, 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.

A grande questão que se coloca para as LIDERANÇAS é como GERENCIAR OS CONFLITOS, visando a reconstrução da 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 LEGÍTIMA CONSCIENTIZAÇÃO que lhes permita identificar e trabalhar, sobretudo os SENTIMENTOS e COMPORTAMENTOS subjacentes ou revelados em razão do CONFLITO, para que elas, ao superá-los, 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.

Finalizo o artigo, para nossa reflexão cotidiana, com uma citação atribuída ao eterno Carlitos (Charles Chaplin): *“Não devemos ter medo dos confrontos. Até os planetas se chocam e do caos nascem as estrelas”*.

**Luiz Francisco Bueno** – Consultor Associado. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

**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.