PARADOXO HUMANO: DEZ ANOS DE QUALIDADE, INOVAÇÃO E RIGOR

recursos humanos magazine

A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA

ENTREVISTA

Eduardo Catroga

Presidente do Conselho de Administração da SAPEC, SA

ENTREVISTA

ANABELA SANCHO

Managing Partner **da Pro.Skills**

LIDERANÇA GLOBAL VIRTUOSA
– para um planeta mais sustentável

GESTÃO DE *PERFORMANCE*
– Helping you push harder

VENDER A ALMA À EMPRESA

A FUNCIONALIDADE DOS PROBLEMAS E A DISFUNCIONALIDADE DOS CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES

DIRECTORA ANA REGO DA SILVA PORTUGAL 22 EUROS CONTINENTE



PAULO PINTO MOREIRA
Consultor, docente de Gestão
e *partner* da Indeve
papintomoreira@gmail.com



A FUNCIONALIDADE DOS PROBLEMAS E A DISFUNCIONALIDADE DOS CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Distinguir um problema/divergência de um conflito é estabelecer a diferença entre atitudes de cooperação e atitudes de desrespeito ou de agressão, pelo que não se trata apenas de semântica, "a diferença faz toda a diferença!".

O CONFLITO ATRAVESSA todos os níveis da vida social, desde a esfera internacional até aos âmbitos mais próximos dos indivíduos na sua vida quotidiana. No entanto, se em algumas situações, ainda que com custos, leva a mudanças sociais e organizacionais, invariavelmente acarreta diversas consequências negativas para os envolvidos. Talvez a fantasia de todo o ser humano seja eliminar uma ideia adversa, em vez de ter que questionar a sua própria posição.

Existe uma cada vez maior aceitação do fenómeno conflitual e da importância da sua gestão nas organizações. No entanto, "à boleia" destes princípios, proliferam artigos e livros, que parecem fazer o "elogio" do conflito interpessoal nas organizações. Emerge a ideia de que a existência de conflitualidade poderá ser um indicador positivo da eficácia da gestão organizacional. A estimulação do conflito é defendida com base em que um grupo harmonioso, calmo, tranquilo e cooperativo é inclinado a tornar-se estático, apático e a não responder às necessidades de mudança e inovação (Pruitt, Parker & Mikolic, 1997).

Se o evitar ou suprimir um conflito constitui, muitas vezes, um erro, porque não o resolve e nem sempre corresponde aos reais interesses dos envolvidos, também a existência de conflitualidade pode ter efeitos devastadores para os colaboradores e para as organizações. O resultado do encorajamento do conflito pode ser bastante desastroso, já que a habilidade para o estimular ultrapassa o conhecimento de como gerir os seus efeitos (Amason & Shweiger, 1997). De facto, todos sabemos da facilidade com que "se ateiam fogos, as consequências que provocam e as dificuldades e recursos despendidos para os extinguir de forma eficaz".

Diversos autores sugerem que certos tipos específicos de conflito poderão causar efeitos negativos e deverão ser diluídos. Estes conflitos são os geralmente causados por acções e reacções negativas dos membros da organização. As diferentes formas de ataques pessoais constituem um destes exemplos. Existe outro tipo de conflitos que pode ter aspectos positi- ▸



> Wall & Callister questionam 'É desejável o conflito moderado? O baixo nível de conflito é tão disfuncional como o elevado? Deverão os líderes promover, de tempos a tempos, o conflito, por forma a atingir os objectivos organizacionais? A nossa tentativa de resposta a estas questões é não, não e não'

QUADRO 1: PROBLEMA *vs.* CONFLITO - O MODELO PDA

	Características	Orientação predominante (como se encara o outro)
FUNCIONAL	**PROBLEMA** Tomada de consciência das diferenças e possíveis tensões, expõem-se os diferentes pontos de vista - divergência. Adoptam-se comportamentos cooperativos, fazendo uso das competências de relacionamento interpessoal, nomeadamente a assertividade.	**Assuntos substantivos** "A partir das nossas diferenças de opinião, podemos encontrar melhores soluções"
DISFUNCIONAL	**DESRESPEITO** A relação entre as partes passa a ser a principal fonte de tensão. A não cooperação, a desconfiança, o desrespeito e as hostilidades pessoais tomam lugar. Cada parte já não descortina modos de poder resolver o problema conjuntamente, encarando a outra como inimiga.	**Focalização em aspectos de teor pessoal** "Ele tem más intenções, mau carácter... sou melhor do que ele e tenho que lhe responder"
DISFUNCIONAL	**AGRESSÃO** Predominam os desejos de destruição. Cada parte encara a outra como inimiga, desprovida de dignidade e de credibilidade. É negada qualquer proposta de resolução positiva. As partes adoptam estratégias irracionais, que podem colocar em risco a própria sobrevivência.	**Destruição, sobrevivência ao combate** "Tenho que destruí-lo, antes que ele me destrua a mim"

Construído e adaptado a partir de Pina e Cunha *et al.* (2003, p. 453)

vos, como é o caso de desacordos relacionados com tarefas, planos de acção e outros assuntos organizacionais. Com o intuito de clarificar o papel activador do conflito, Brown (1979) recorre à curva da Lei de Yerkes-Dodson, estabelecendo que a relação entre a quantidade de conflito e os resultados obtidos toma a forma de um U invertido – um nível muito baixo ou excessivamente elevado de conflito acarreta consequências negativas, o que o leva a sugerir que em termos da sua gestão haverá a necessidade de uma intervenção, por forma a reduzir o nível de conflito elevado, assim como uma intervenção de activação de conflito, quando este apresenta um nível muito baixo.

Não parece ser nada fácil conseguir operacionalizar esse suposto nível intermédio, defendido por diversos estudos que ressaltam aspectos positivos do conflito nas organizações e defendem a sua estimulação sob determinadas condições. Até porque a classificação positiva ou negativa de um conflito nem sempre se revela de forma clara, já que a análise dos motivos que o propiciaram, a dinâmica de acontecimentos que gerou ou as soluções a que se chegou são contempláveis a partir de visões particulares não coincidentes, porque se fundamentam em opiniões, crenças e valores com frequência muito dispares, o que introduz uma certa carga de relativismo e subjectividade na classificação dos próprios conflitos (Serrano, referenciado por Cunha, 2001).

Esta lógica, que atribui funcionalidade a um nível intermédio de conflito, "confere ao campo um teor veemente incerto: não faculta linhas inequívocas de orientação para os praticantes da gestão nem proporciona áreas de vigorosa consistência científica. Daqui decorre uma ló-

gica contigencial e até algo paradoxal, aferindo que tudo depende" (Pina e Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003, p. 455).

Wall & Callister (1995, p. 545), numa revisão da literatura sobre o conflito, fazem o seguinte comentário: "É desejável o conflito moderado? O baixo nível de conflito é tão disfuncional como o elevado? Deverão os líderes promover, de tempos a tempos, o conflito, por forma a atingir os objectivos organizacionais? A nossa tentativa de resposta a estas questões é não, não e não".

Jehn (1995) propõe para os conflitos interpessoais a distinção entre os substantivos e os emocionais. Os conflitos substantivos corresponderiam aos desacordos sobre políticas e práticas, recursos e concepções discrepantes sobre papéis ou funções e relações entre estes. Os conflitos emocionais implicariam sentimentos negativos entre as partes, como por exemplo ira, desconfiança, desprezo, etc. Por outro lado, quando existe uma forte implicação em termos emocionais, há um grande perigo de distorção na percepção dos factos. Nestas condições, pode acontecer que o pensamento se transforma em desiderato, perdendo em grande medida a lógica racional. Assim, o discurso irá impregnado de imagens de afectividade que enfatizam os interesses pessoais e grupais, em vez de reflectir a realidade dos acontecimentos. Simons & Peterson (2000), a partir de resultados de estudos que indicam uma significativa correlação positiva entre estes dois tipos de conflito (substantivos e emocionais), referem que as diferenças de opinião entre pessoas podem ser encaradas como pessoais, convertendo conflitos substantivos em conflitos de natureza emocional.

A diferença entre problema e conflito

A partir das várias definições e conceitos apresentados na literatura e corroborando Rahim (2002), poder-se-á afirmar que o conflito não ocorre obrigatoriamente como resultado de divergências, diferenças e/ou incompatibilidade. O conflito deve ser visto como um processo que pode evoluir, agravando-se de tal forma que poderá levar as partes a extremar as suas posições. É necessário, contudo, ter em conta que, em situações ou acontecimentos similares, as reacções de qualquer das partes podem divergir em função de várias particularidades.

O próprio termo "conflito" não ajuda, já que não tem sido apresentado com um único e claro sentido. Muita da confusão parece ser criada por estudiosos e autores de diferentes áreas do saber que, "ao mínimo sinal de discordância, disparam o termo conflito em todas as direcções." Assim, a discussão sobre a funcionalidade ou disfuncionalidade deverá ser colocada de forma mais perceptível. Nesse sentido, parece ser importante estabelecer a distinção entre o que é um problema ou divergência e o que é um conflito. Não se trata apenas de semântica, "a diferença faz toda a diferença!".

Conforme refere Almeida (1991), num conflito existem atitudes hostis e partes em confronto, estando cada uma interessada, unicamente, em ganhar, o que, na opinião das partes, só é possível se a outra perder. No con- ▸

CONFERÊNCIA DE LIDERANÇA NO FEMININO

Lisboa, 31 de Março de 2011
Hotel Tivoli Oriente - Lisboa



Saiba qual o Papel Diferenciador da Mulher na Arte de Liderar!

Estilos de Liderança - Vida Familiar vs Vida Laboral
Liderança & *Coaching* no Feminino – Empreendedorismo e Inovação
Estilos de Vida Saudável – Parentalidade Laboral
Gestão de Talento e de Carreiras

Painel de Oradoras

Dra. Margarida Barreto - **APG**
Dra. Idália Batalha - **Havas Media**
Dra. Eugénia Raimundo - **Motiven**
Engª. Maggie João - **IIC**
Dra. Teresa Marta - **Vector21**
Dra. Helena Costa - **Finertec**
Dra. Mª. João Quintela - **IAGG**

Em Colaboração:

Media Partner Gold: Recursos Humanos magazine
Media Partner: Expressoemprego
Organizado por: demos GROUP / Global Estratégias



flito, as partes afastam-se de uma conveniente e cordata relação e orientam as suas energias no sentido de alcançarem a vitória. A partir do momento em que o imediato objectivo de cada uma das partes é ganhar ou controlar a situação, o interesse na solução do(s) problema(s) deixa de ser importante. Assim, as partes estarão menos dispostas para contribuir para os efectivos objectivos organizacionais.

Um problema ou divergência é uma situação onde existem diferentes percepções, opiniões ou soluções para um mesmo assunto ou ocorrência. É, portanto, aparentemente ou realmente difícil de resolver, mas onde não existem adversários. Existem antes pessoas interessadas em chegar a uma boa solução e em que o critério de validação da solução é a concordância das pessoas envolvidas na sua análise, permitindo desenvolver a individualidade de cada um, por forma a sentir-se satisfeito e capaz, já que oferece uma oportunidade para cada um exprimir as suas necessidades, opiniões e posições. Ao mesmo tempo, tenta-se perceber as posições da parte contrária, contribuindo para diminuir uma posição egocêntrica.

Como se constata no modelo PDA, a fase **problema** é um momento de discordância, o que provoca o diálogo e a troca de pontos de vista, e que, em função do "bom uso" das competências interpessoais das partes, proporcionará a cooperação, visando o alcance de soluções satisfatórias. Isto poderá corresponder positivamente às necessidades organizacionais defendidas por Schein (1993), de estimulação da capacidade de questionamento e desafio do *statu quo*, por forma a evitar o estancamento organizacional, melhorar a *performance*, estimulando a criatividade e a mudança. De forma contrária, a "passagem" à conflitualidade, representada pelas fases **desrespeito** e **agressão**, caracterizadas pela não cooperação, desconfiança, hostilidade e

> As organizações, através dos seus gestores, necessitam de evitar o marasmo, fomentando não a hostilidade, mas o 'clima para discordar'

destruição, parece impedir possíveis esforços para alcançar soluções satisfatórias, anulando, assim, as potenciais consequências positivas, que muitos atribuem ao, ainda que moderado, conflito.

Assim, as organizações, através dos seus gestores, necessitam de evitar o marasmo, fomentando não a hostilidade, mas o "clima para discordar", que assegure o bom acolhimento das concepções diferentes e/ou minoritárias, implementando instrumentos de gestão e procedimentos que permitam:

- Facilitar a comunicação e optimizar a difusão de informações;
- Aumentar o comprometimento e promover o trabalho de equipa;
- Substituir a postura de competição interna pela cooperação.

De forma simultânea, os colaboradores deverão ser estimulados a adquirir e desenvolver competências interpessoais, nomeadamente a assertividade. "Somos assertivos quando exercemos a defesa da nossa esfera individual, de uma forma directa e honesta, com cuidado, para não entrar abusivamente na esfera individual dos outros... Este tipo de forma de estar na vida parece implicar uma elevada maturidade e um grande respeito a dois níveis: respeito por nós próprios e respeito pelos outros" (Almeida, 1992, p. 138). Não sendo uma panaceia para os problemas interpessoais no trabalho, o comportamento assertivo, em contraposição ao comportamento passivo e ao agressivo, corroborando a opinião de Gripton & Valentich (1993), caracteriza-se por princípios e práticas que podem potenciar a satisfação, bom relacionamento e produtividade de colaboradores e gestores de uma organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F.N. (1992), *Comportamentos de Sucesso - Psicologia Aplicada à Gestão* (pp. 137-183), Lisboa: McGraw-Hill.

AMASON, A.C. & SHWEIGER, D.M. (1997), "*The effects of conflict on strategic decision making effectiveness performance*" *in* C.K.W. de Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations* (pp. 101-105), London: Sage.

BROWN, L.D. (1979), "*Managing conflicts among groups*" *in* D.A. Kolbes, I.M. Rubin & J.M. McIntyre (Eds.), *Organizational Psychology: a Book of Readings* (3rd ed.), pp. 377-389, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

CUNHA, P. (2001), *Conflito e Negociação* (pp. 23-47), Porto: Edições Asa.

GRIPTON, J. & VALENTICH, M. (1993), "*Assertiveness at work: A norm for work relationships in democratic societies and market economies*", *Human Systems Management, 12(3)*: pp. 217-227.

JEHN, K.A. (1995), "*A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict*", *Administrative Science Quarterly, 40(2)*: pp. 256-282.

PINA E CUNHA, M.P., REGO, A., CUNHA, R.C. & CABRAL-CARDOSO, C. (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (pp. 436-459), Lisboa: Editora RH.

PRUITT, D.G., PARKER, J. & MIKOLIC, J. (1997), "*Escalation as a reaction to persistent annoyance*", *The International Journal of Conflict Management, 8(3)*: pp. 252-270.

RAHIM, M.A. (2002), "*Toward a theory of managing organizational conflict*", *The International Journal of Conflict Management, 13(3)*: pp. 206-235.

SCHEIN, E.H. (1993), "*How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room*", *Sloan Management Review, 35(2)*: pp. 85-92.

SIMONS, T. & PETERSON, R. (2000), "*Task conflict and relationship in top management teams: The pivotal role of intragroup trust*", *Journal of Applied Psychology, 85(1)*: pp. 102-111.

WALL, J.A. & CALLISTER, R. (1995), "*Conflict and its management*", *Journal of Management, 21(3)*: pp. 515-558.