

Introdução

As equipes de trabalho organizacional são, por definição, compostas por membros que trabalham de forma interdependente e contam entre si para fazer progressos relacionados a tarefas, metas e resultados. Conflito é um conceito multidimensional (O'Neill, 2018; Kay, 2020; Leo, 2015) e sendo inevitável onde ocorrem interdependências, o conflito em equipe é uma ocorrência regular e pode ter, por sua vez, implicações poderosas para o funcionamento e eficácia da equipe. O conflito de equipes é ainda um processo provocado a partir de diferenças reais ou percebidas entre duas ou mais partes da equipe (O'Neill, 2018; Marcinkowski, 2021).

A investigação dos conflitos no campo do comportamento organizacional impôs-se diante da necessidade de as organizações atenderem às novas mudanças econômicas e à crescente concorrência global que as levou a adotar novas formas de trabalho mirando à redução de custos e à uma atuação inovadora. (Guimarães, 2007).

Os primeiros exames de conflito de equipes foram seguidos por muitos estudos que utilizaram uma variedade de diferentes desenhos e conceitos de conflito de equipes, como conflitos de tarefas, relacionamento ou processos (Nunkoo, 2021; O'Neill, 2018; Oliveira, 2014). Tarefa, ou conflito cognitivo, envolve incompatibilidades percebidas em relação às ideias e soluções sobre o trabalho que está sendo feito por uma pessoa ou grupo. Relacionamento, ou conflito afetivo, envolve incompatibilidades percebidas em relação a personalidades, questões pessoais e interações interpessoais. O conflito de processos envolve incompatibilidades percebidas em relação a papéis, responsabilidades, prazos, deveres e na delegação de funções e recursos (O'Neill, 2018; Nunkoo, 2021; Oliveira, 2014).

Alguns autores também citam um quarto tipo de conflito, o conflito de status. O autor Pai (2020) dedica um artigo somente para tratar deste tipo de conflito, ao qual define como sendo disputas sobre as posições e status na hierarquia social do grupo ao qual está inserido, usufruindo todos os benefícios, influências e reconhecimentos que tal posição lhes dá.

O conflito é uma parte pervasiva e inevitável da vida organizacional que tende a tornar os funcionários menos produtivos – inclusive equipes de alta performance - e satisfeitos com seus empregos, resultando em menor desempenho, sendo considerado prejudicial para funcionários e organizações (Greer, 2011; Kay, 2020).

A comunicação é um fator chave para origem e gestão dos conflitos. O conflito é capaz de diminuir a comunicação entre a equipe e a troca de informações, prejudicando a performance e eficácia do grupo como um todo (Marcinkowski, 2021). Além disso, constatou-se que uma boa comunicação dos supervisores com subordinados e a competência em tarefas gerenciais melhoram significativamente a saúde mental dos colaboradores, aumenta a produtividade e diminui o presenteísmo (Kuroda, 2018). A comunicação e a diversidade etária, étnica e cultural – principalmente em grandes equipes, tende a ser fator agravante para

o conflito (Nunkoo, 2021; Franke, 2018). Se o conflito é, como visto, uma disciplina de estudo, compreensão e desenvolvimento constante nas organizações, torna-se uma questão-chave para as equipes isoladas e/ou confinadas, sobretudo em virtude do pouco conhecimento sobre a natureza do conflito neste contexto peculiar (Marcinkowski, 2021).

Logo, este artigo tem como objetivo explorar, abordando também equipes que trabalham de forma isolada em alto-mar, os principais motivadores que levam grandes equipes a entrarem em conflito, analisando também eventuais impactos, seja produtivo ou psicossocial. Pretende-se apresentar adicionalmente potenciais proposições de ações e soluções capazes de diminuir os conflitos em grandes equipes.

Material e Métodos

A temática abordada neste trabalho tem-se como foco conflitos em grandes equipes, uma vez que o tamanho de uma equipe é um fator latente à origem de conflitos, onde seu tamanho pode dificultar sua coordenação, diminuir a motivação de seus membros e aumentar o conflito entre os membros da equipe. A falha de comunicação também aumenta quando as informações são passadas entre um maior número de membros, cada um dos quais pode interpretar a informação de forma diferente, com base em seu histórico pessoal (Staats, 2012).

Não só a liderança pode enfrentar desafios para gerir grandes equipes na medida que há necessidade de tempo adicional para coordenar os esforços (Staats, 2012) mas o próprio empregado também, já que pesquisas psicológicas mostraram que o tamanho afeta seu desempenho individual. Além disso, o próprio desempenho coletivo pode diminuir à medida que o tamanho do grupo aumenta, pois o aumento do desempenho coletivo é menor do que a soma dos esforços individuais ideais, diminuindo, portanto, a performance da equipe como um todo (Mueller, 2012). Mueller (2012) também apresenta uma teoria, amplamente aceita, que explica que as perdas de desempenho coletivo em grandes equipes ocorrem principalmente por causa das perdas de processos, definidas como as ineficiências que prejudicam a produtividade potencial de um indivíduo, causadas principalmente pela perda de motivação e perda de coordenação.

Se a liderança e o liderado enfrentam desafios, não seria diferente para a companhia. A perda de produtividade advinda dos conflitos pode trazer uma série de malefícios. Individualmente os empregados ficam desmotivados e não conseguem organizar seus esforços de forma ideal como um grupo (Mueller, 2012), prejudicando a execução e conclusão das tarefas. A falta de coordenação da equipe, cognição e coesão também contribuem para um ambiente de alto estresse (Nunkoo, 2021).

Portanto, para desenvolver o tema, obteve-se inicialmente a coleta de dados através de pesquisa bibliográfica para explorar os fundamentos do tema relacionado à análise e

gestão de conflitos, buscando informações adicionais com foco em grandes equipes, consultando autores e livros/artigos/revistas acadêmicas especializados no tema. As pesquisas foram realizadas através da base de artigos da Elsevier entre Abril/2021 e Agosto/2021, realizando pesquisas com o uso das mesmas palavras-chaves deste trabalho.

Após todo o levantamento bibliográfico, desenvolveu-se o tema na busca de respostas quanto à questão central do trabalho, identificando o que poderia motivar o surgimento de conflitos nas equipes, quais os impactos e possíveis soluções.

A partir dessas análises preliminares, formulou-se e aplicou-se um questionário (pesquisa de levantamento) abordando os aspectos encontrados na literatura pesquisada.

O questionário foi esquematizado e dividido em quatro blocos. As perguntas do primeiro bloco foram específicas à empresa e função do respondente. O segundo, acerca dos conflitos enfrentados ao longo de sua experiência profissional. O terceiro busca trazer as percepções gerais que o respondente tem acerca do tema, enquanto o quarto e último bloco é dedicado às respostas discursivas – porém limitadas à determinada quantidade de caracteres, sobre os motivadores, impactos e soluções acerca de conflitos em equipes.

Os resultados dos três primeiros blocos foram organizados em forma de gráficos e tabelas para melhor interpretação. No último bloco, em virtude das respostas discursivas, foram preparados infográficos e nuvem de palavras, utilizando-se ferramentas especializadas disponíveis para contabilização e organização de palavras e ideias. Em ambos os casos, para melhor compreensão e organização, foram necessários leituras individualizadas das respostas e alguns ajustes manuais para elaborar os infográficos e nuvem de palavras.

Além disso, com intuito de tornar os resultados mais fidedignos à realidade explorada (conflitos em grandes equipes), o questionário também foi enviado para uma equipe de empregados da Empresa X pertencente à indústria do petróleo localizada na cidade de Macaé-RJ. Essa equipe é composta por cerca de 105 pessoas, todos da mesma gerência, sob as mesmas lideranças e com as mesmas funções.

Em virtude da complexidade e relevância dos serviços realizados e da rotina intensa de trabalho, espera-se constantes conflitos das mais diversas origens, seja entre os próprios membros, ou com as equipes de escritório, incluindo apoios e/ou lideranças. Essas características são bastante interessantes e inerentes ao tema em voga, motivo pelo qual optou-se por também enviar o questionário à esta equipe.

Portanto, para esta primeira etapa, com objetivo de explorar os métodos de pesquisas utilizados para elaboração deste trabalho, pode-se resumi-los à uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo exploratório utilizando-se de procedimentos de pesquisa bibliográfica e de levantamento (Gerhardt, 2009).

Na segunda etapa, com base nas informações levantadas pela aplicação do questionário, realizou-se uma correlação entre as respostas obtidas nos questionários e os

dados obtidos na pesquisa bibliográfica, tornando-se possível validar– ou não – as hipóteses levantadas sobre o tema e dar um panorama da situação atual de conflitos nas organizações.

Por fim, na terceira etapa elaborou-se uma esquemática de proposta, baseada na técnica ganha-ganha (usado em técnicas de negociação), que pode ajudar a identificar as melhores formas de enfrentar os conflitos. Utilizou-se este método pois estudos relatam que a técnica de negociação ganha-ganha¹ é uma ferramenta fundamental para administrar conflito, uma vez que busca soluções que envolvem acordos nos quais as partes interessadas tenham resultados satisfatórios (Almeida, 2020). Através dela pode-se explorar sinergias e ações voltadas à melhor solução de conflitos para ambas as partes, já que tal técnica é indicada quando se está em um ambiente colaborativo, tratando interesses de várias partes e quando manter uma relação de longo prazo é importante (Marques, 2020). Para Neto (2005) essa técnica também é capaz de trazer ferramentas para administrar um conflito organizacional, classificando-as como estilos de conflitos.

Portanto, para este estudo, utilizou-se como base a proposta trazida por Oliveira (2014), que propõe essa técnica para ajudar a tornar mais nítida quem perde e quem ganha quando tomada determinada ação durante os conflitos. A formatação da esquemática teve-se como base o trabalho realizado por Furtado (2014) ao utilizar tal formatação para analisar os conflitos no ambiente de trabalho de uma biblioteca universitária. Contudo, embora se tenha essas bases bibliográficas, nenhum autor associou a técnica ganha-ganha com ações de fato capazes de diminuir os conflitos, trazendo, portanto, certo ineditismo ao artigo.

As ações e sinergias necessárias para dirimir os conflitos para o tema explorado neste trabalho tiveram como base as propostas advindas pelos questionários aplicados – nas respostas discursivas, e a própria experiência do autor na liderança e gestão de grandes equipes.

Resultados e Discussão

Como dito, os pesquisadores têm usado predominantemente os termos conflitos de tarefa, conflitos de relacionamento e conflitos de processos ao considerar os tipos de conflitos existentes, que ficou conhecido como o modelo tripartite de conflito de equipes (O'Neill, 2018). Portanto, o questionário aplicado teve como pilares esses três tipos de conflitos. O questionário foi respondido por 112 pessoas ao longo dos 14 dias que o mesmo ficou habilitado para respostas na plataforma do Google Forms, entre 01/09/2021 e 14/09/2021.

¹ A expressão “ganha-ganha” tem uma afinidade peculiar no ambiente de negócios, devido a atributos incomuns numa negociação entre uma empresa e o fornecedor. Nela ninguém perde, todos ganham. Esta teoria surgiu na Harvard Law School e considera a solução de conflitos como uma chance para chegar a um resultado benéfico para os envolvidos. Assim, as relações “ganha-ganha” são instrumentos que auxiliam o gestor a resolver situações de conflito no contexto organizacional (Marques, 2020).

O primeiro bloco do questionário, que versa sobre as empresas e funções dos respondentes, pode dar um panorama interessante para o trabalho, como mostra a Figura 1.

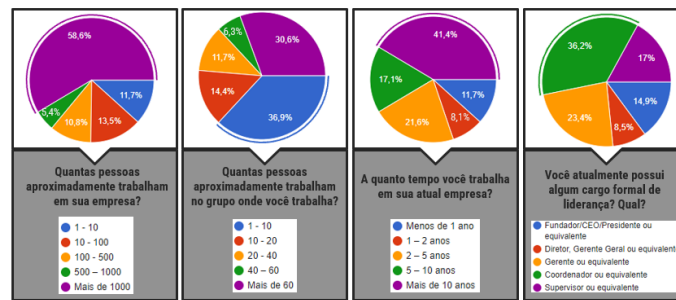


Figura 1. Consolidado do resultado final de perguntas do questionário

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Pode-se observar que se tem um público que majoritariamente trabalha em grandes empresas (mais de 1000 empregados), que está há mais de 5 anos na mesma empresa e possui cargos de liderança (42,3% reportaram que possuem cargo de liderança). Além disso, mostrou-se que, dos que não possuem liderança, pelo menos 45,3% possuem alguma liderança informal na equipe em que trabalha. Embora não haja um consenso de o que seria uma grande equipe, considera-se neste estudo equipes com mais de 40 membros. Desta forma, o questionário revelou que quase 40% dos respondentes trabalham em grandes equipes. Esses resultados preliminares do primeiro bloco revelam que há um público respondente bastante alinhado ao perfil objeto deste trabalho, sendo capaz, portanto, de seguir com as análises dos próximos blocos.

A partir do segundo bloco identificou-se aderência entre a teoria e a prática. Se O'Neill (2018) e Marcinkowski (2021) afirmam que o conflito é inevitável e ocorrem com certa regularidade, o questionário reforça tal tese ao afirmar que 95,5% dos respondentes já vivenciaram durante sua carreira profissional algum tipo de conflito envolvendo a equipe com a qual trabalhavam. Revela ainda que 66% dos conflitos ocorreram recentemente, com a equipe ao qual trabalham atualmente, bem como 24,4% ocorrem com frequência relativamente alta. Os dados consolidados podem ser verificados na Figura 2.

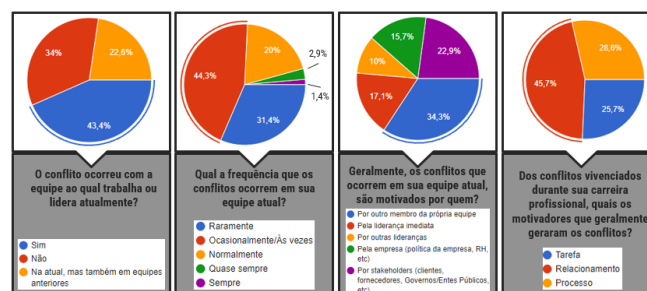


Figura 2. Consolidado do resultado final do segundo trecho de perguntas do questionário

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os motivadores dos conflitos são bastante pluralizados. Além disso, identifica-se que o motivador de conflitos mais latente são os membros da própria equipe, o que torna esse universo ainda mais diverso, já que cada membro da equipe possui um perfil e personalidade própria. Isso converge com o trazido por Bergamini (2003) que diz que nem sempre dois indivíduos que agem da mesma maneira o fazem pelas mesmas razões, o que corrobora na geração de conflitos. Nessa vertente, dada importância de pesquisar e interpretar as origens e consequente soluções dos conflitos em equipe, Kuroda (2018) faz um estudo abordando justamente alguns desses aspectos.

No último gráfico é possível confirmar a visão de O'Neill (2018), que descreve que geralmente o conflito pode ser funcional ou disfuncional, assumindo estados afetivos (por exemplo, ansiedade) - que seria conflito de relacionamento, e estados cognitivos (por exemplo, ideias incompatíveis) – que seria conflito de tarefa. Juntos, esses conflitos representam cerca de 70% das origens dos conflitos.

Para alguns autores, o conflito de relacionamento distrai os membros da tarefa em questão, aumenta a frustração, a raiva, afasta os membros da equipe e aumenta as reações negativas (Tekleab, 2014; Marcinkowski, 2021). No nível individual, a personalidade impacta atitudes, comportamentos e desempenho. No nível da equipe, a personalidade afeta o desempenho da equipe, a satisfação da equipe e a satisfação no trabalho (Tekleab, 2014).

Outros dados foram coletados e mostraram que cerca de 72,9% dos conflitos nas equipes não são motivados pela liderança, embora sejam as lideranças quem tenham que lidar com a resolução de tais conflitos. Um estudo demonstrou que, embora a boa interação com os colegas seja um fator importante, a comunicação com o chefe é ainda mais importante na determinação da saúde mental dos trabalhadores. Além disso, o estudo indica que uma mudança no chefe imediato do trabalhador piora a saúde mental dos empregados e é uma fonte de estresse para os trabalhadores em si. No entanto, esse estresse pode ser totalmente compensado se o novo chefe for bom em comunicação. Esses resultados confirmam que a boa comunicação dos supervisores é extremamente importante para determinar o bem-estar dos trabalhadores (Kuroda, 2018). Kuroda (2018) ainda traz que uma boa comunicação dos chefes é mais importante para os empregados que às variáveis relacionadas a competências ou colegas, sugerindo que as habilidades de comunicação dos chefes são vitais para a retenção dos trabalhadores.

Além disso, cada conflito presente nas equipes possui níveis e consequências. Segundo Neto (2005), o nível de gravidade de um conflito pode ser denominado de três formas: conflito percebido ou latente, conflito experienciado ou velado e conflito manifestado ou aberto.

Os resultados obtidos dos questionários convergem com o estudo abordado por Neto (2005) no sentido de os conflitos percebidos e manifestados tenderem a causar impactos na performance laboral do indivíduo – através da desmotivação, por exemplo, quanto os conflitos velados trazem consequências psicológicas aos envolvidos, uma vez que, nutrem sentimentos que não são externalizados e, portanto, não são tratados.

Um fato importante verificado nos questionários é que ações mais estruturantes, como treinamentos ou plano de ação não chegam à metade das consequências observadas, enquanto ações extremamente reativas como conversas e alteração de equipe superam os 60%. Da mesma forma, mais de 60% dos casos causaram impactos na performance laboral ou interpessoal nos envolvidos. Outro resultado que chama atenção é a quantidade de conflitos em que os respondentes alegaram não ter havido qualquer tipo de intervenção (31%). Embora evitar conflitos possa ser uma tática eficaz em circunstâncias particulares, como um estilo geral de gerenciamento de conflitos, pode ser altamente problemático. Sem lidar com as questões subjacentes, o conflito fica latente, gera um clima de hostilidade e tenso na equipe, podendo inflamar outras questões e acarretar problemas ainda maiores (Kay, 2020; Oliveira, 2014). Como tal, a prevenção de conflitos é o estilo menos provável para satisfazer os interesses substantivos de ambas as partes. Pior ainda, o conflito não resolvido tende a apodrecer e crescer. Por essas e outras razões, como orientação ao conflito, a evasão é amplamente vista como a menos eficaz e tem sido chamada de abordagem perde-perde para gerenciar conflitos (Kay, 2020).

Para o terceiro bloco, consolidou-se as respostas nas Figuras 3 e 4. Na Figura 3, tem-se um gráfico de pirâmides, em que a primeira pirâmide representa o percentual de notas acima de 5 (na escala de 0 à 10) e a pirâmide menor representa a quantidade percentual de notas máximas (nota 10).

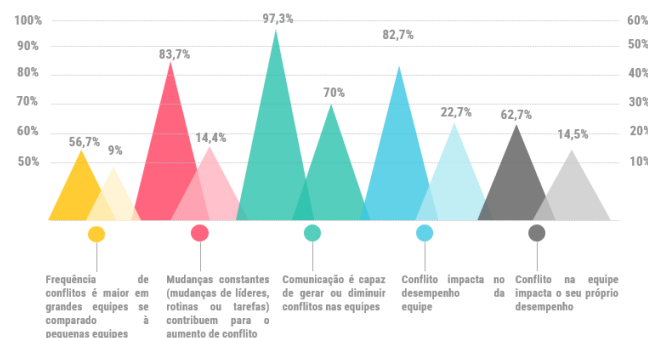


Figura 3. Consolidado do resultado final de perguntas do questionário

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Staats (2012) concorda com o primeiro resultado, em relação à primeira pergunta que mostra que a frequência de conflitos tende a ser maior em grandes equipes, principalmente

em relação à dificuldade de coordenação da mesma. Segundo o autor, o potencial de perda de coordenação aumenta à medida que uma equipe cresce, porque o número de vínculos de comunicação entre os membros aumenta a uma taxa não linear.

Segundo Jacobsen (2002), as mudanças frequentes externalizam e potencializam quatro barreiras que consolidam as resistências às mudanças e aumentam os conflitos na equipe: barreiras cultural, social, organizacional e psicológica. Em relação às barreiras organizacionais e psicológicas, em que mudanças podem representar ameaça ao poder, mudar a estrutura organizacional da empresa – e com isso outras séries de mudanças e ainda barreiras tecnológicas aumentam os conflitos (Jacobsen, 2002). Além disso, pode acarretar o que se chama de percepção seletiva, que impede a constatação de problemas e soluções.

Se as mudanças constantes são o segundo maior motivador na geração de conflitos, identificados pelos respondentes, tem-se a comunicação em primeiro lugar de forma destacada. O resultado está em linha com os estudos de Nunkoo (2021), que identificou dentre todos os estudos e materiais levantados e analisados, a figura de um bom líder imediato e uma metodologia de comunicação eficaz como fortes aliados a dirimir os ruídos e conflitos na equipe. O papel do líder é, juntamente com sua equipe, auxiliar na gestão e controle dos conflitos, podendo utilizar-se de sua influência e autoridade para tal, atentando, porém, para a abordagem usada, para não aumentar ainda mais os conflitos (Nunkoo, 2021).

Ainda em relação à comunicação, também foi verificadas soluções para melhoria desse aspecto, como o uso do “feedforward” complementar ao “feedback”. A importância do “feedback” do processo sobre o desempenho tem sido argumentada há muito tempo (Watson, 2008). Percebe-se que grande parte dos entrevistados (84,2%) conhecem, usam e reconhecem o “feedback” como ferramenta capaz de diminuir conflitos. Porém, menos da metade dos entrevistados (46,4%) conhecem e aplicam o “feedforward”, embora grande parte reconhece (60,4%) que, quando aplicado, é capaz de diminuir conflitos nas equipes.

Segundo Goldsmith (2015), é importante haver o “feedback” 360 (em que o líder avalia liderado, e liderado avalia o líder) e o “feedforward” (com foco na infinita variedade de oportunidades que podem acontecer no futuro). Além disso, há várias razões exploradas por Goldsmith (2015) para tentar o feedforward. Produziu-se, com base nas informações trazidas pelo autor, um infográfico consolidando tais razões, ao qual pode ser verificado na Figura 4:

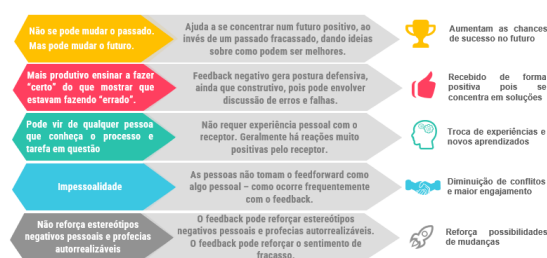


Figura 4. Consolidado com o motivo, explicação e consequência da aplicação do “feedforward”

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Importante também ressaltar que o questionário identificou que cerca de 55,7% acreditam que os conflitos em equipe apenas evidenciam uma resistência natural das pessoas, que são muitas vezes desenvolvidas por fator extra laboral, enquanto o restante (44,3%) creem que são os conflitos no ambiente laboral que tornam as pessoas resistentes.

O fato acima é importante ponto de discussão pois muitos autores abordam o tema apenas dentro do ambiente de trabalho, enquanto grande parte dos conflitos são por motivos extra laborais, necessitando de ações especializadas de RH, assistentes sociais e psicólogos.

Para Jacobsen (2002), por exemplo, a mudança organizacional está intrinsecamente ligada à questão da resistência, visto que representa, em grande parte dos casos, alterações no *status quo*. Isso poderia implicar na dificuldade de implementação de mudanças, podendo o empregado minar os esforços dos agentes de mudança, causando a perda de foco, falta de comprometimento e de engajamento o que pode significar custos altos para a companhia.

Reforça-se esse último aspecto, ao verificar que os conflitos atingem também equipes de alta performance, que têm altos níveis de conflitos de processos, onde equipes de baixa performance podem superar equipes de alta performance (Greer, 2011). Portanto, não adianta a empresa investir em excelentes profissionais, com alta qualificação e desempenho, se não gerir os conflitos internos. Importante frisar que estudos mostram que a competência técnica de um chefe é importante fator de satisfação para um trabalhador, existindo uma forte relação entre a gestão do líder, a comunicação e capacidade de um chefe com a saúde mental e produtividade de seus profissionais (Kuroda, 2018).

No quarto e último bloco do questionário, foram realizadas perguntas abertas acerca do entendimento do respondente sobre o tema. Os infográficos das Figuras 5 e 6 abaixo mostram a frequência que determinada resposta apareceu, bem como principais pontos abordados. A Figura 5 mostra a opinião dos respondentes quando questionados se, de alguma forma, os conflitos poderiam ser benéficos.

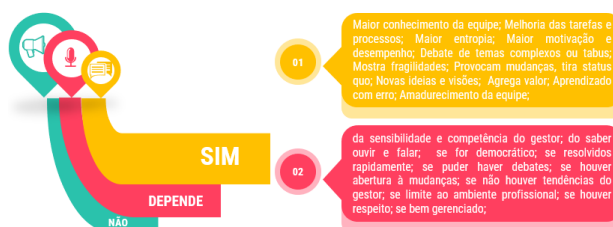


Figura 5. Consolidado do resultado final de perguntas do questionário quando questionados se o conflito poderia, de alguma forma, ser benéfico.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O entendimento que os conflitos podem ser benéficos e as respostas dadas vão ao encontro com o que alguns autores entendem. Os autores entendem que, quando o conflito é abordado de forma construtiva, também pode ser benéfico (Kay, 2020; Marcinkowski, 2021; Nunkoo, 2021; Almeida, 2020; Marques, 2020; Franke, 2018). Os empregados que abordam o conflito construtivamente tendem a se sentir mais conectados com outros no trabalho, e as organizações positivas em conflitos que abraçam e incentivam conflitos construtivos podem obter enormes ganhos (Kay, 2020). Outras análises sugerem que o conflito pode auxiliar em discussões construtivas de opiniões opostas, beneficiando processos críticos como a tomada de decisões e análise das próprias atividades, como o método e o tempo de execução das mesmas (Marcinkowski, 2021) ou ainda podem suscitar ensejos criativos e inovadores chegando a soluções do modo ganha-ganha (Almeida, 2020).

Franke (2018) complementa ao citar da existência de estudos que sugerem que o conflito pode aumentar a inovação organizacional quando é "funcional" ou abordado de forma colaborativa em vez de confrontação. Tais efeitos positivos têm sido encontrados mais fortes quando o conflito de tarefas é moderado em vez de fraco ou forte (Franke, 2018).

Na Figura 6 pode-se observar que a maior parte dos respondentes entendem que grandes equipes tendem a ter mais conflitos se comparado às equipes menores.



Figura 6. Consolidado do resultado final de perguntas do questionário quando questionados os conflitos tendem a atingir mais grandes equipes, quando comparado a equipes menores

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nesse aspecto, de fato, pode depender de muitos fatores por exemplo, como os membros da equipe, a liderança e a própria organização são constituídas. Mueller (2012) chama atenção para outro agravante, pois mesmo em grandes equipes, os membros podem construir relacionamentos com um pequeno subconjunto de colegas de equipe, em que podem criar percepções paralelas aos demais colegas, promovendo conflitos entre subgrupos, coalizões políticas, e sentimentos de isolamento experimentados por membros que não pertencem a um subgrupo específico (Mueller, 2012).

Através do uso de ferramentas especializadas, identificou-se por meio de nuvem de palavras – utilizando as respostas dissertativas dos questionários, as principais ferramentas que a liderança poderia usar para diminuir os conflitos em grandes equipes.

O tema conflito em equipes, apresenta uma série de complexidades intrínsecas que precisam ser exploradas, aos quais abordam complexidade do comportamento humano e estudos dos níveis e estilos de conflitos. Sobre o primeiro aspecto, Bergamini (2003) traz uma reflexão importante (Bergamini, 2003). Explorando um pouco mais o que Bergamini (2003) trouxe, não há uma receita de bolo para trabalhar conflito em grandes equipes, mas há caminhos que podem ser construídos – principalmente pelos gestores, e trilhados por toda a equipe. A autora cita ‘motivação’ o primeiro passo a ser dado. A autora cita que ‘motivação’ é um processo, cujo enfoque deve procurar descobrir como a motivação ocorre. Parte-se do princípio de que se trata de um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior (Bergamini, 2003).

Nas nuvens observa-se que, embora haja pouca citação à palavra, foram citadas ferramentas capazes de motivar a equipe, como reconhecimentos, dinâmicas, oportunidades (novos cargos, novos projetos, etc), integração e transparência. Neto (2005) complementa ao citar que também é necessário conhecer os estilos de conflitos mais adequados para cada situação, pois traz uma visão preliminar da problemática a ser abordada. Seria uma espécie de guarda-chuva com ações específicas para administrar cada situação de conflito.

Panorama da realidade dos conflitos nas organizações. Os motivadores e impactos identificados.

A primeira e segunda etapa deste trabalho forneceram subsídios e informações muito importantes para se ter o panorama da realidade dos conflitos nas organizações, demonstrando os motivadores e impactos. Como verificado, os autores e questionários mostraram que conflitos estão presentes em praticamente todas as organizações e equipes, das mais diversas formas. Embora pouco trabalhado pelos autores, o questionário traz dados que refletem a alta frequência ao qual os conflitos são enfrentados nas equipes.

Assim como os autores já haviam identificado, o questionário traz a diversidade das origens, dos motivadores dos conflitos nas equipes, evidenciando a complexidade no tratamento dos mesmos. O questionário traz ainda informações novas acerca da realidade dos conflitos nas organizações ao trazer um pouco dos impactos legais/corporativos e pessoal para o próprio envolvido. Como esperado, impactos extremos foram relativamente baixos, como embates físicos, processos judiciais e discussões em redes sociais. Porém, mostrou fragilidades na falta de condução estruturada das ações entre lideranças, liderados e organização – neste caso, podendo ser representado pelo RH.

As pirâmides corroboraram, em grande parte, para ratificar entendimentos entre autores e a realidade das organizações. A grande maioria entende que conflitos ocorrem com

maior frequência em grandes equipes, que as mudanças constantes, a comunicação e a retroalimentação (“feedbacks” e “feedforward”) são caminhos críticos a serem percorridos entre os envolvidos e que geram impactos consideráveis para o desempenho da equipe como um todo.

Através das respostas abertas, pode-se perceber que os empregados precisam de uma atuação mais forte da liderança que, por sua vez, precisaria de um apoio institucional, com fornecimento de ferramentas capazes de tornar possível gerenciar as informações geradas por grandes equipes e, conseqüentemente, realizar uma boa gestão. As respostas trazem sugestões importantes, que serão trabalhadas na próxima e última etapa deste trabalho.

Sinergia para melhoria na gestão de conflitos em grandes equipes

Após levantamento dos motivadores e dos impactos causados pelos conflitos em grandes equipes, é necessário sinergias para estabelecer, implementar e manter ações e mudanças necessárias para dirimir ou até eliminá-los. A sinergia é necessária pois, há necessidade de que todos os impactados – liderados, lideranças e organizações mobilizem e façam parte do conjunto de ações. Portanto, com base no levantamento bibliográfico realizado, das respostas obtidas pelos questionários e da experiência do autor em liderar grandes equipes foi construído uma esquemática com ações propostas para melhoria da gestão de conflitos baseado na técnica de negociação ganha-ganha.

A partir disso, criou-se a esquemática, ao qual pode ser observada na Figura 7. A visão da esquemática parte do olhar da liderança. Portanto, o primeiro sinal significa que o líder perde ou ganha, enquanto o segundo sinal indica que o liderado perde ou ganha. Como a organização é constituída por pessoas, no caso, líderes e liderados, entende-se que quando ambos perdem, a organização perde e vice-versa. Para fins referenciais, o sinal verde significa ganha, enquanto o sinal vermelho significa perde. As ações descritas na esquemática não são exaustivas - havendo espaço para melhorias, adaptações ou outras inclusões.

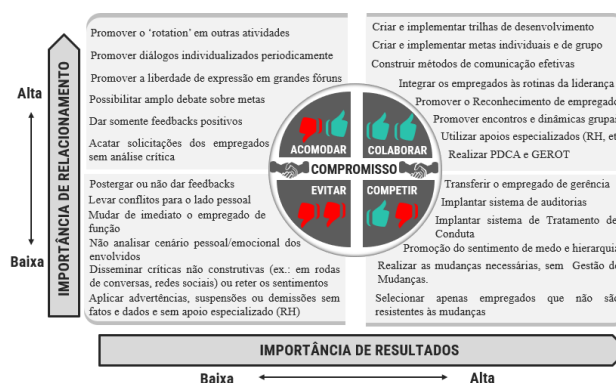


Figura 7. Ações propostas para melhoria da gestão de conflitos baseado na técnica de negociação ganha-ganha
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Conclusões

Pode-se concluir neste trabalho que na prática, a realidade dos conflitos nas organizações está alinhada em grande parte com a literatura – mesmo àquelas relativamente mais antigas, demonstrando que o tema não é novo no meio corporativo e ainda é um desafio real. Foram identificados que não só existem uma relação bem diversa de motivadores para a origem, perpetuação e piora dos conflitos em grandes equipes, mas também uma complexidade alta para conseguir identificar tais conflitos e aferir seus impactos no desempenho da equipe. Verificou-se que grande parte dos motivadores de conflitos são externos às organizações ou partem dos próprios integrantes das equipes, tornando tarefa árdua para a liderança, empresa e própria equipe saber utilizar as melhores ferramentas da forma mais inteligente possível e no momento mais adequado para lidar com as diversas situações. O trabalho mostrou que existe uma lacuna na literatura em razão de autores não explorarem fatores extra laborais capazes de gerar conflitos, como a resistência às mudanças. Se por um lado os motivadores e impactos no desempenho coletivo são de difícil identificação, o tratamento para melhoria da situação pode ser mais fácil. Embora não haja uma receita pronta, pode-se verificar importantes ferramentas e ações capazes de controlar, diminuir – ou até eliminar, os conflitos em grandes equipes.

Referências

- Almeida, A.S.; Santos, D.S. 2020. Técnica de negociação ganha- ganha: Um novo jeito de se relacionar. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ed. 11, Vol. 21, Doi: <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/tecnica-de-negociacao>
- Bergamini, C.W. 2002. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. RAE - Revista de Administração de Empresas. Vol. 1 Ed.2 63-67
- Franke, H.; Foerstl, K. 2018. Fostering integrated research on organizational politics and conflict in teams: A cross-phenomenal review. European Management Journal. Vol 36. Ed. 5. 593-607. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.08.003>
- Furtado, F.L.A. 2014. Conflitos no ambiente de trabalho de uma biblioteca Universitária: relato de caso. XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. SNBU 2014.
- Goldsmith M. 2015. Try Feedforward Instead of Feedback. Disponível em: <https://www.marshallgoldsmith.com/articles/try-feedforward-instead-feedback/>
- Greer, L.L.; Caruso, H.M; Jehn K.A. 2011. The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 116, Ed. 1 116-128

Gerhardt, T. e Silveira, D.T. 2009. Métodos de pesquisa. Série Educação à Distância. Editora da UFRGS. 120p.

Guimarães, V.F. 2007. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório. Dissertação. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. Minas Gerais. Brasil.

Jacobsen, A.L.; Rodrigues, M.M.B. 2002. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. Revista de Ciências da Administração. Vol. 4, Ed. 6 39-49

Kay, A.A.; Skarlicki, D.P. 2020. Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 159, 8-20

Kuroda, S.; Yamamoto, I.. 2018. Good boss, bad boss, workers' mental health and productivity: Evidence from Japan. Japan and the World Economy. Vol. 48, 106-118

Leo, F.M. et al. 2015. Role ambiguity, role conflict, team conflict, cohesion and collective efficacy in sport teams: A multilevel analysis. Psychology of Sport and Exercise. Vol.20. 60-66. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.04.009>

Marcinkowski, M.A. et al. 2021. The nature of conflict for teams in isolated, confined, and extreme environments. Acta Astronautica. Vol 181. 81-91. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2021.01.004>

Marques, J.R. 2020. Entenda a relação da teoria ganha-ganha e ganha-perde no contexto organizacional. Instituto Brasileiro de Coaching. Acesso em: 07.10.2021. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-relacao-da-teoria-ganha-ganha-e-ganha-perde-no-contexto-organizacional/>

Mueller, J.S. 2012. Why individuals in larger teams perform worse. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 117, Ed. 1 111-124

Neto, A.F.F. 2005. Gestão de Conflitos. THESIS, São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16.

Nunkoo, D.K.; Sungkur, R.K. 2021. Team Conflict Dynamics & Conflict Management: Derivation of A Model for Software Organisations to Enhance Team Performance and Software Quality. Global Transitions Proceedings. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.gltip.2021.08.007>

O'Neill T.A.; MCLarnon, M.J.W. 2018. Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. Human Resource Management Review. Vol. 28, Ed. 4 378-394 Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>

Oliveira, M. 2014. Liderança Offshore. Inspire, valorize e lidere pessoas. 1ª Ed.. Brasport. Rio de Janeiro.

Pai, J.; Bendersky, C. 2020. Team status conflict. Current Opinion in Psychology. Vol. 33, 38-41 Doi: <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2019.07.001>

Staats, B.R.; Leiteiro, K.L.; Raposa C.R. 2012. The team scaling fallacy: Underestimating the declining efficiency of larger teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 118, Ed. 2: 132-142 Doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.002>

Tekleab, A.G.; Quigley, N.R. 2014. Team deep-level diversity, relationship conflict, and team members' affective reactions: A cross-level investigation. Journal of Business Research. Vol. 67, Ed. 3 394-402

Watson, W. et al. 2008. Team processes, team conflict, team outcomes, and gender: An examination of U.S. and Mexican learning teams. International Journal of Intercultural Relations. Vol. 32. Ed. 6. 524-537. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.01.002>