

Conflitos e negociações nas organizações um estudo de casos: na Empresa Kaizen do Brasil LTDA

Conflicts and negotiations in organizations a case study: at Kaizen do Brasil LTDA

DOI:10.34117/bjdv7n8-381

Recebimento dos originais: 16/07/2021

Aceitação para publicação: 16/08/2021

Marilia Nunes de Souza Olimpio

Mestre em Ciências e Meio Ambiente.
Faculdade Estácio do Amazonas.

Endereço: Av constantino Nery 3693 Chapada. Manaus - Amazonas
E-mail: marilia.showa@gmail.com

Ericson dos Santos Olimpio

Mestre em Engenharia de Processos.
Faculdade Estácio do Amazonas.

Endereço: Av constantino Nery 3693 Chapada. Manaus - Amazonas
E-mail: flaviojrguimaraes@yahoo.com.br

Paula Roberta Viana de Menezes

Mestre em Ciências e Meio Ambiente.
Faculdade Estácio do Amazonas.

Endereço: Av constantino Nery 3693 Chapada. Manaus - Amazonas
E-mail: paulamenezesbraga@hotmail.com

Flávio José Ribeiro Guimarães

Mestre em Engenharia de Processos.
Faculdade Estácio do Amazonas.

Endereço: Av constantino Nery 3693 Chapada. Manaus - Amazonas
E-mail: flaviojrguimaraes@yahoo.com.br

Alexandra Priscila Costa Pessoa Araujo

Mestre em Engenharia de Processos.
Faculdade Estácio do Amazonas.

Endereço: Av constantino Nery 3693 Chapada.
E-mail: alexandra_pessoa@yahoo.com.br

Erivan Glaucio Fleury da Costa Soares

Mestre em Engenharia de Processos.
Faculdade Estácio do Amazonas.

Endereço: Av constantino Nery 3693 Chapada, Manaus - AM, Brasil.
E-mail: erivanglaucio@hotmail.com

Sara Raquel Gomes de Sousa

Doutorado em Ciências e Engenharia de Materiais
Faculdade Estácio do Amazonas.

Endereço: Av constantino Nery 3693 Chapada, Manaus - AM, Brasil.
E-mail: r.saragbr@gmail.com

Jerfeson de Barros Soprano

Mestre em Engenharia de Processos.
Faculdade Estácio do Amazonas.

Endereço: Av constantino Nery 3693 Chapada. Manaus - Amazonas
E-mail: jerfeson.bsoprano@gmail.com

RESUMO

Na história da humanidade a sociedade passa por diversas transformações sociais, políticas, industriais e tecnológicas. Dentre essas transformações os avanços, em especial, da ciência e tecnologia tornaram os ambientes de trabalho mais competitivos e com maior possibilidade de conflitos. Logo, a interdependência de pessoas nas situações relacionadas ao âmbito de trabalho tem merecido estudos para compreender como se dão e como minimizar possíveis problemas dela decorrentes. Há pouco tempo uma sociedade sem conflitos era encarado como um lugar saudável para as pessoas, já nas organizações isto era visto como sinal de competência. Por isso os conflitos que foram aparecendo eram vistos de forma negativa, resultado do mau comportamento prejudicando o bom relacionamento das pessoas e conseqüentemente o bom desempenho das organizações. Em qualquer organização que exista interação entre indivíduos há situações conflituosas e, cabe ao gestor pensar a melhor maneira de resolvê-las e/ou negociá-las. De acordo com os especialistas, as divergências de ideias e percepções dos indivíduos envolvidos dentro da organização pode gerar instabilidade tornando-se fator preocupante, ou seja, se as emoções determinarem como conduzir o conflito há grande probabilidade criar efeitos desastrosos nas relações. Desta forma, o objetivo deste trabalho é identificar na literatura formas de conflitos ocorridos dentro das organizações, os níveis existentes, os estilos de gestão, e as estratégias de negociação para solucioná-los. Através deste trabalho, espera-se que os objetivos aqui propostos sejam alcançados e que este sirva de embasamento para outros trabalhos e que esta temática continue sendo a cada dia mais estudada. No contexto extraordinariamente dinâmico em que mudanças ocorrem dentro das organizações, impulsionadas quer por novas tecnologias massificadas através da tecnologia da informação, quer pela globalização e interação entre as tantas culturas presentes em uma mesma corporação concluímos serem inevitáveis e até mesmo necessários que ocorram os conflitos. Concluímos também que para conduzir estas mudanças as maturidades da liderança e da chefia podem minimizar, podem evitar ou mesmo ampliar os conflitos que são provindos de uma transformação. Em nosso estudo de caso específico, a falta de alinhamento de metas entre as parte envolvidas acabou por suscitar um conflito que ainda que tenha que o causador tenha alcançado seu objetivo, lhe custou o cargo em que trabalhava. Assim, portanto, devemos estar atentos a todos os aspectos geradores do conflito, os tipos de comportamento dos envolvidos no conflito e realizarmos umas chamadas críticas construtivas a fim de obtermos os melhores resultados possíveis entre as partes ou situações conflitantes.

Palavras-Chaves: Conflito, Liderança e Organizações.

ABSTRACT

In the history of humanity, society has gone through several social, political, industrial and technological transformations. Among these transformations, advances, in particular, in science and technology have made work environments more competitive and with

greater potential for conflicts. Therefore, the interdependence of people in situations related to the work environment has deserved studies to understand how they happen and how to minimize possible problems arising from it. Not long ago, a conflict-free society was seen as a healthy place for people, while in organizations this was seen as a sign of competence. For this reason, the conflicts that emerged were seen in a negative way, as a result of bad behavior, which harmed people's good relationships and, consequently, the good performance of organizations. In any organization where there is interaction between individuals, there are conflicting situations and it is up to the manager to think about the best way to resolve them and/or negotiate them. According to experts, the divergence of ideas and perceptions of the individuals involved within the organization can generate instability, becoming a worrying factor, that is, if emotions determine how to handle the conflict, it is likely to create disastrous effects on relationships. Thus, the objective of this work is to identify in the literature forms of conflicts that occur within organizations, the existing levels, management styles, and negotiation strategies to solve them. Through this work, it is hoped that the objectives proposed here are achieved and that it serves as a foundation for other works and that this theme continues to be studied more every day. We also conclude that to lead these changes as leadership and leadership maturities can minimize, can avoid or even increase the conflicts that come from a transformation. In our specific case study, a lack of goal alignment between the parties involved led to a conflict that even though the causer achieved its objective, the cost of the load it was working on. Therefore, we must be aware of all aspects that generate the conflict, the types of behavior of those involved in the conflict and carry out some constructive criticism calls in order to obtain the best possible results between the parties or conflicting situations.

Keywords: Conflict, Leadership, Organizations.

1 CONFLITOS E NEGOCIAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Segundo Chiavenato (2005, p.230), Conflito é um estado de coisas onde duas ou mais partes reclamam a posse da mesma coisa quando esta não pode ser possuída simultaneamente pelas várias partes que a querem possuir. Negociar implica num esforço das partes envolvidas, a fim de solucionar algum problema, exigindo bastante capacidade de relacionamento. Acontece que o relacionamento humano nem sempre é feito harmonicamente. Pontos de vistas diferentes podem ocasionar animosidades e discussão e, não raro, acabam no terreno puramente pessoal. Nesses casos, a negociação acaba se tornando um bate boca, não produzindo nada de prático.

- Negociar exclusivamente idéias é fundamental = um bom profissional consciente busca idéias e debate propostas concretas, não se preocupando em debater pessoas. Evitar questões pessoais é importante para o bom êxito no processo.
- Buscar um diálogo competente é imprescindível = idéias devem ter argumentos,

apresentados sempre de forma bem clara, para que todos entendam a proposta e se posicionem contra ou a favor.

É através do diálogo que chegamos juntos a conclusões que satisfazem as partes envolvidas na negociação. Conflitos ou ideias conflitantes não significam desavenças! Significam apenas, que diferentes pessoas têm diferentes pontos de vista sobre determinados assuntos.

SABER CEDER = atitude fundamental = fazer concessões em nome do grupo ou da empresa ou de si mesmo, cedendo até mesmo em pontos essenciais para não prejudicar o todo.

Negociar é verbo para ser conjugado na 1ª pessoa do plural = o pronome “EU” é seguramente um termo proibido, quando se fala em negociação.

Segundo Silva (2005, p. 137) “Numa negociação discordar é saudável = examinar o assunto, expor-se na negociação, dar sua contribuição é sempre trabalhoso. Fazer crítica ou recebê-la, deve ser feita com honestidade e consistência e não tendo como foco a pessoa e sim o problema”.

2 UM ESTUDO DE CASOS: NA EMPRESA KAIZEN DO BRASIL LTDA

Apresentação e análise de um caso de conflito ocorrido durante o gerenciamento de um programa de qualidade ocorrido na década de 90, em uma empresa do PIM.

2.1 HISTÓRICO ACERCA DO PROCESSO DE CONFLITO

Um Chefe da Qualidade foi contratado para reestruturar o sistema da qualidade do processo de uma grande empresa do PIM devido a uma série de reclamações dos setores subsequentes. Esta reestruturação tinha a seguinte abrangência:

- **Formar e treinar uma equipe de Líderes de CQ selecionados dentro da própria empresa:** Estes colaboradores poderiam ser recrutados dentro do próprio departamento ou em outros departamentos da fábrica;
- **Orientar todos os Chefes de Produção sobre a mudança a ser implementada:** a principal mudança consistia em parar a máquina de produção quando o inspetor detectasse algum problema;
- **Revisar toda a documentação do processo:** Procedimentos Operacionais, desenhos de fabricação, relatório de inspeção e etc.
- **Treinar inspetores e revisores envolvidos com a documentação da qualidade:** Além da revisão do método de inspeção, os inspetores e revisores teriam autoridade para parar uma máquina quando este detectasse alguma anomalia relacionada a qualidade do produto.
- **Revisar o método utilizado na inspeção:** Verificar se o instrumento era adequado (tipo e precisão) para realizar a medição especificada no roteiro da qualidade.

- **Realizar follow up periódico do novo processo implantado:** Após um período de trabalho, o Chefe da Qualidade deveria reunir com a Gerência e os demais Chefes de setores da Produção para avaliar os resultados positivos e negativos das mudanças realizadas.

Um plano de ação 5W2H era sugerido quando na ocorrência de problemas de modo a alinhar o programa e estabelecer uma melhoria contínua do processo.

2.2 DESCRIÇÃO DO CONFLITO ESTUDADO

Os Inspectores da Qualidade não acataram as determinações de “rigor” relativas às mudanças devido a influencia da Chefia de Produção. Isto ocorreu porque os eles tinham o Chefe da Qualidade como imediato (setor indireto), porem não foram transferidos de departamento e assim continuavam a responder aos Chefes de Produção (setor direto).

Esta situação gerou vários conflitos entre Produção e Qualidade por muito tempo.

A produção reclamava da perda de produção devido as paradas para correção do equipamento e os inspetores se sentiam constrangidos ao mostrar as medidas que estavam fora do padrão aos Chefes de Produção. Começou haver certa omissão de atitudes de maneira generalizada.

A situação se agravou quando a Diretoria cobrou do Chefe da Qualidade o retorno dos investimentos realizados. Acuado, o mesmo declarou que os Chefes de Produção eram contrários as mudanças e serviam de “quebra-molas” impedindo a evolução da qualidade. A Diretoria solicitou a Gerência do departamento maior firmeza no tratamento com os Chefes de Produção.

3 NEGOCIAÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS

3.1 DESCRIÇÃO DO GERENCIAMENTO DO CONFLITO ESTUDADO

Foi realizada uma reunião geral onde foram expostos todos os problemas que aconteciam naquele momento. Todos tiveram oportunidade de colocar seu “ponto de vista”. O clima ruim foi amenizado, mas mesmo assim alguns Chefes de Produção foram afastados por falta de colaboração com as mudanças solicitadas pela Diretoria.

A qualidade realmente melhorou após este episódio. Houve redução de peças defeituosas na produção, reduziu-se o nº de reclamações dos setores subsequentes e reclamações de campo, contribuindo com o aumento de produtividade.

Apesar de todas as melhorias citadas, o Chefe da Qualidade o que foi transferido para outro departamento. Ele mesmo ficou sendo visto como um “entregão” por parte dos que permaneceram na área, o que levou a ele próprio tomar esta decisão.

4 ANÁLISE DO CASO

4.1 ANÁLISE CRÍTICA DO GERENCIAMENTO DO CONFLITO ESTUDADO

Inicialmente é possível identificar o que deu início a este conflito que foi a diferença de metas considerada como prioritárias de cada área. Enquanto a Qualidade buscava a redução de defeitos, ou seja, parar a máquina para correção do defeito, a Produção buscava elevar o volume de peças produzidas. Isso pode ter provocado certa frustração com relação aos membros da produção.

A mudança planejada mexeu com a zona de conforto de alguns colaboradores, principalmente gestores, e isso causou transtornos e mal-estar em suas rotinas. Talvez naquele momento a organização não tenha preparado um terreno mais flexível para dar início a estas mudanças.

A contratação de um novo “Chefe”, uma pessoa que não estava inerente aos problemas diários e que não fazia parte do grupo, pode ter sido um dos pressupostos do conflito. A forma de gerenciar do novo colaborador pode ter desconsiderado a cultura da organização e apenas enfatizado a eficiência e eficácia do programa de qualidade.

O Conflito chegou a tomar maiores proporções tendo como característica principal a de “imagem fixa” onde são estabelecidas imagens preconcebidas de uma parte com relação à outra. A comunicação já não tem importância, pois a imagem do outro se tornou rígida e não favorece qualquer iniciativa de conversa. Qualquer início de diálogo pode virar um “bate-boca” nas reuniões.

Quanto ao tipo de conflito, consideramos que seja “manifesto”, pois envolveu vários departamentos, percebido inclusive por terceiros e comprometendo o resultado organizacional.

Ao ocorrer disputas pessoais entre Produção e Qualidade, quebrou-se um elo muito importante que é o da comunicação aumentando um terreno mais propício a discórdia. Pode-se dizer também que a mudança planejada tenha se chocado um pouco com o costume ou uma postura passiva cultural com relação à percepção da qualidade nos produtos fabricados.

O aparecimento do conflito foi de encontro ao pensamento de Nascimento (2002, p.51):

- 1) Competição entre pessoas, equipes ou grupos;
- 2) Divergência de alvos entre as partes envolvidas e
- 3) Tentativa de autonomia ou de libertação de uma parte com relação à outra.

A falta de experiência do Chefe da Qualidade ao taxar seus pares como “quebra-molas” revelou a ausência de empatia ou “jogo de cintura” necessário a qualquer função que queira implantar mudanças radicais a um universo viciado pela inflexibilidade.

Quanto ao gerente da área, apresentou traços apáticos quanto ao conflito. Poderia ter se valido de sua experiência de gestor para implantar um ambiente mais propício a mudança, no entanto ficou mais na acomodação deixando os problemas relativamente graves para depois.

Talvez a falta de análise mais minuciosa durante o acompanhamento pós-mudança da situação, uma análise da causa raiz por parte da Qualidade e um posterior plano de ação homologado com a Gerência da área poderia ter evitado a evolução do conflito e não ter deixado o conflito sair do nível 1, que é o discussão saudável e que poderia ter contornado o problema de maneira mais racional e objetiva.

5 CONCLUSÃO

No contexto extraordinariamente dinâmico em que mudanças ocorrem dentro das organizações, impulsionadas quer por novas tecnologias massificadas através da tecnologia da informação, quer pela globalização e interação entre as tantas culturas presentes em uma mesma corporação concluímos serem inevitáveis e até mesmo necessários que ocorram os conflitos.

Concluímos também que para conduzir estas mudanças as maturidades da liderança e da chefia podem minimizar, podem evitar ou mesmo ampliar os conflitos que são provindos de uma transformação.

Em nosso estudo de caso específico, a falta de alinhamento de metas entre as partes envolvidas acabou por suscitar um conflito que ainda que tenha que o causador tenha alcançado seu objetivo, lhe custou o cargo em que trabalhava.

Assim, portanto, devemos estar atentos a todos os aspectos geradores do conflito, os tipos de comportamento dos envolvidos no conflito e realizarmos umas chamadas críticas construtivas a fim de obtermos os melhores resultados possíveis entre as partes ou situações conflitantes.

REFERÊNCIAS

- BEE, Roland. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Bools, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FOWLER, Alan. **Resolvendo conflitos**. São Paulo: Nobel, 2001.
- GILLEN, Terry. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001.
- HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 2000.
- MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.
- MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. **Administração: conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986, p. 471-472.
- NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. **Administração de Conflitos**. In _____ **Volume V - Gestão do Capital Humano**, Coleção Gestão Empresarial - FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, p.51. Disponível no sítio http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp (visualizado em 28/10/2012).
- RODRIGUES, Nathanael. **Marcos referenciais da sociedade e das organizações contemporaneas**. Manaus, 2012. (Apostila).
- RODRIGUES, Nathanael. **Tipos de conflitos e suas características**. Manaus, 2012. (Apostila).
- RODRIGUES, Nathanael, NETO, Álvaro F. F. **Gestão de conflitos**. Manaus, 2012. (Apostila).
- RODRIGUES, Nathanael. **A relevância da negociação para a superação dos conflitos**. Manaus, 2012. (Apostila).
- CHIAVENATO, Idalberto. Incentivando a equipe de trabalho. In: **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 211-243