

# Conflitos, disputas e discórdias: alguém já ouviu falar sobre isso?

**C**onflitos são típicos dos humanos ou talvez até mesmo dos seres vivos! Eles resultam basicamente das diferenças entre as pessoas e seus objetivos, por meio de disputas pelo poder, pela posição, pela área geográfica, pela vaidade, pela demonstração de quem está certo ou errado, etc. Os conflitos mais usuais acontecem entre áreas interfaceadas: produção e manutenção; produção e vendas; produção e qualidade; engenharia e manutenção; jurídico e administrativo; etc. E estas situações conflituosas resultam dos comportamentos das pessoas, que são diferentes, em função de suas percepções.

O fato é que, às vezes, ficamos tão preocupados em ganhar a batalha, que nos esquecemos da chance de obter um acordo entre as partes. Para isso, muitas vezes, a maturidade deve ser refletida em posturas de mediação, buscando dar apoio e segurança às partes, para que exponham seus pontos de vista e encontrem um denominador comum.

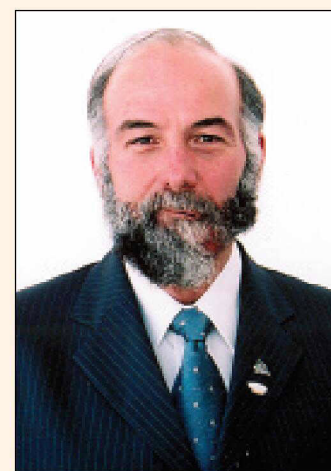
Por isso, o grande desafio de manter o controle sobre os processos conflitantes está nas mãos dos gestores que, primeiro, devem compreender bem a diferença entre conflitos (situações de disputa e discórdias, em geral negativas) e diversidades (diferenças de competências, habilidades, opiniões, entre as diferentes pessoas). A diversidade é altamente desejável e necessária, pois estimula mudanças, argumentações diferentes e crescimento organizacional. Somente a partir desta compreensão, a gerência torna-se mais efetiva.

Apesar de termos valores individuais semelhantes (honestidade, amor,

família, Deus, amizade, fraternidade, etc.), nós os temos em doses diferentes. Por essa razão, as diferenças sempre acabam por externalizar graus variados de emoções. Nossos comportamentos são na maioria das vezes baseados em nossos conhecimentos, experiências, emoções e hipóteses criadas em nossas mentes e “corações”. Quando desenvolvemos uma hipótese ao longo de nossa vida ou carreira, tendemos a aceitá-la e a incorporá-la definitivamente em nossa maneira de viver, às vezes, sem perceber isso. Somos até mesmo capazes de morrer por ela, como os corriqueiros casos de pessoas que se sacrificam pela religião ou pela política.

Um exemplo simples sobre hipóteses diferentes que vivemos hoje são as formas de se ver as plantações florestais de eucaliptos e de pinheiros. Nossas áreas florestais pregam hoje que as plantações são as melhores alternativas para o uso da terra. Elas oferecem maior renda aos agricultores, protegem o solo da erosão, não agredem o ambiente e a fauna pode se desenvolver sob essas florestas, se quiser.

Por outro lado, existem outros que se opõem dramaticamente contra o que chamam de deserto verde. Argumentam que as plantações empobrecem o solo, afetam o regime de águas no solo, são de baixa biodiversidade, ocupam áreas valiosas para outros usos, a fauna não consegue sobreviver nas mesmas, etc. As duas hipóteses são comprovadas por ambas as partes com inúmeros argumentos e demonstrações científicas e, às vezes, não tão científicas.



SÉRGIO SANTORIO

**Celso Foelkel,**

É vice-presidente da ABTCP e consultor da Grau Celsius/Celsius Degree.

[www.celso-foelkel.com.br](http://www.celso-foelkel.com.br)

email: [celso@abtcp.org.br](mailto:celso@abtcp.org.br)

[www.celso-foelkel.com.br/artigos5.html](http://www.celso-foelkel.com.br/artigos5.html)

Contudo, a grande verdade disso tudo é que deve existir um meio termo entre essas duas opiniões absurdamente contrárias. Se esse meio termo não for encontrado, a situação tende rapidamente para o conflito. Tenho regularmente conversado com ambos os lados dessa disputa e estou certo de que as pessoas estão convictas de seus pontos de vista, do que dizem e do que pregam. As hipóteses acumuladas, com base em evidências colhidas em suas vidas, levam a essas crenças e comportamentos diferentes. Isso porque nossos conteúdos psicológicos são construídos sob ângulos diferentes de visão. Se não estimularmos a conversa pacífica e a busca de soluções de forma integrada, onde os dois lados cedam para o todo ganhar, a situação pode virar conflituosa com facilidade.



Será então mais um jogo de forças do que de argumentações. Quem tem mais a perder seremos todos, acreditem-me. Evitar estas perdas depende, em nossas empresas, do estilo de administração. É preciso buscar a solução dos problemas e das alternativas para o sucesso e o crescimento. Logo, apesar de se poder relacionar uma enorme lista de causas de conflitos, uma das mais importantes é o estilo e os exemplos mostrados pelo "top management".

Se o gestor supremo da empresa, ou se toda a Diretoria externaliza conflitos sérios, eles crescem e explodem em toda a organização. Há gestores que administram colocando doses diárias de veneno; outros, doses diárias de fertilizantes. A maioria coloca pitadas de um ou de outro desses ingredientes, conforme seu próprio julgamento. Se a administração está sempre a clamar por comprometimento dos funcionários, cabe a ela o papel fundamental de esclarecer transparentemente aos funcio-

nários sobre a empresa, suas metas, seus valores e princípios, e isso deve ser feito com exemplos e muita comunicação.


O fato dos empregados terem acesso às presenças e às vozes dos principais executivos gera sentimentos de credibilidade e transparência. Com isso, melhora-se a comunicação, a confiança e as lideranças.

Em quantas empresas, muitas pessoas jamais falaram com seus diretores? Ou sequer têm coragem de se dirigir ao prédio da administração? Ou só sabem o caminho da portaria até seu posto de trabalho? Quanta ingenuidade, ou mesmo burrice empresarial, quando se administra dessa forma. Quanto se perde do talento das pessoas. As pessoas precisam conhecer mais sobre as verdades e sobre a cultura da empresa onde trabalham. Elas precisam ter orgulho da mesma. Orgulho só se adqui-

*"Uma coisa é certa, todo conflito, que emerge, revela situações escondidas, que precisam ser resolvidas"*

re conhecendo e acreditando. Só nos orgulharemos de nosso País quando acreditarmos nele (como acreditávamos no Ayrton Senna).

Uma coisa é certa, todo conflito, que emerge, revela situações escondidas, que precisam ser resolvidas. Essas situações podem ser resolvidas de diversas formas: pelo confronto,

pela acomodação (empurrar com a barriga), pela evasão (deixar que eles se entendam, fugindo do problema), pela busca do entendimento. A escolha cabe a cada um de nós. Lembro aqui a frase de um estimado amigo meu, o Alceu Albuquerque, que me disse certa vez: "o nosso maior concorrente está na nossa própria empresa, somos nós mesmos, que ao não nos entendermos, abrimos espaço para nossos competidores". Sábia reflexão, verdadeira na maioria das empresas. 

# Colaboração no Setor de Papel

23 de junho de 2004

Estratégias de Integração da Cadeia de Valor e Otimização de Processos através de Práticas de e-business.



O seminário "Colaboração no Setor de Papel - Estratégias de Integração da Cadeia de Valor e Otimização de Processos através de Práticas de e-business" faz parte de um projeto que visa reunir o setor para fomentar a integração entre importantes elementos de sua cadeia, incluindo fornecedores, fabricantes, distribuidores, convertedores e usuários.

Assuntos que serão abordados:

- Gestão da cadeia de fornecimento e e-procurement como obter resultados;
- Práticas de e-business e ações colaborativas no segmento de Papel de Imprimir e Escrever
- Reposição otimizada de estoques - Eficiência no planejamento de vendas e produção;
- Esforços para colaboração com clientes e fornecedores Integrando processos e diminuindo o lead time de colocação de pedidos;
- Otimização das relações colaborativas da cadeia do segmento de Embalagens.

local:  
Blue Tree Towers - Morumbi - São Paulo

## Estratégias de Integração da Cadeia de Valor e Otimização de Processos através de Práticas de e-business

Realização:

**ebusiness Brasil**  
associação brasileira de e-business



Patrocínio:



PrimeSys



Grupo Portugal Telecom

Inscrições:

[www.ebusinessbrasil.com.br/papel](http://www.ebusinessbrasil.com.br/papel)  
ou pelo fone 55 11 3044-4676

Apoio:

