

Administração de Conflitos na Equipe

Os conflitos interpessoais são o "calcanhar de Aquiles" da grande maioria dos líderes, gerentes e chefes. Isso acontece porque, para eles, pois as diferenças entre as pessoas e os embates que decorrem delas tomam boa parte do tempo dedicado a condução da equipe, reduzem a produtividade no trabalho e, muitas vezes, tornam insustentável a convivência entre as pessoas dentro das organizações. Algumas teorias existentes na prática da Administração contam com a gestão dos conflitos e propõem medidas alternativas para eliminá-los, reduzi-los ou pelo menos minimizar seus efeitos no ambiente organizacional. Em geral, o conflito é visto como um problema a ser banido do ambiente de convivência e o gerente que consegue este feito é taxado de incompetente. Em um recente seminário sobre Liderança, os participantes foram incentivados a listar as principais palavras e conceitos relacionados ao conflito: "Problema", "confusão", "atrito", "desperdício", "briga", "crise", entre vários outros, foram alguns dos termos citados. Como era de se esperar, a grande maioria das palavras continha um caráter negativo, drástico ou mesmo impróprio de ser descrito aqui e nisso reside a primeira questão que se coloca ao gerente (ou outro gestor qualquer), ao lidar com os conflitos. Observa-se uma grande dificuldade das pessoas em geral (principalmente aquelas envolvidas diretamente no conflito) de ver na diferença de opiniões, de percepções e de sentimentos a riqueza capaz de proporcionar a criatividade e a inovação que normalmente nascem das tensões e do confronto, mas que se escondem todas as vezes que a unanimidade superficial toma conta dos grupos. Em um mercado que exige novidades a cada instante, o conflito deveria ser estimulado e enaltecido como propulsor dos diferenciais competitivos fundamentais para a organização. Assim, o conflito e seus subprodutos como a inovação, a criatividade e as mudanças, são banidos do ambiente organizacional em troca de uma suposta calma, ordem e tranquilidade apaziguadora, que uniformiza as opiniões, mantém o status da situação atual e preserva os paradigmas da organização. Lidando com as Oposições às suas Ideias. Um dos maiores obstáculos ao fluxo da comunicação é a atitude de defesa das pessoas, cujas ideias e sugestões estão sendo avaliadas. Essa atitude de defesa tolhe a capacidade da pessoa para ouvir e considerar o que dizem. Mas, se você acredita que sua ideia pode resistir ao rigor de um exame minucioso e imaginativo, siga as sugestões abaixo que o ajudarão a lidar com as oposições: · · · · · Relaxe: algo fácil de falar, mas difícil de fazer. Apoiado nas costas na cadeira e mantenha a expressão facial atenta, sem franzir as sobrancelhas. Convide as pessoas a discutirem abertamente suas ideias, pois dessa forma toma conhecimento do que os outros pensam. Quando você está relaxado, seus filtros estão abertos, podendo captar sugestões valiosas sobre como aperfeiçoar sua ideia. · · · · · Escute: mantenha-se com as costas apoiadas na cadeira, contato visual e expressão facial atenta, demonstrando que valoriza o que está sendo dito. Não interrompa seu interlocutor, a menos que fique claro que deturpam sua ideia e está desperdiçando tempo. Preste atenção às outras pessoas, pois se tiver que apresentar outros argumentos mais tarde, pode ser útil saber quem resiste e sua ideia e por que. · · · · · Aceite: você não tem que concordar com quem o critica, mas é melhor aceitar que as pessoas que estão dirigindo, levam sua crítica a sério. Mesmo que você não diga coisas que entristecem os outros, pode mostrar desaprovação em seu rosto. Portanto, cuidado com as expressões faciais. Esse tipo de comunicação não verbal dificilmente faz amigos e influencia pessoas (pelo menos a seu favor). · · · · · Faça de sua ideia uma questão do grupo: se você hesitar ao defender suas ideias, poder-se-á surpreender com alguém assumindo sua defesa; pois, provavelmente, essa pessoa não se sentirá isolada. Se uma ou duas pessoas lhe dirigem seus comentários e a discussão se torna enfocada e você deve torná-la uma questão do grupo, solicitando opiniões dos outros membros. · · · · · Responda: se uma discussão em grupo ainda deixa algo faltando, você pode querer manifestar sua reação a algum dos desacordos. Mas quando o fizer, dirija-se ao grupo, não ao seu crítico. Lembre-se que você fez de sua ideia uma questão do grupo, não a aceite de volta. Conflito Interpessoal no Grupo Os conflitos são inerentes à vida em grupo e a escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades gera conflitos intermináveis. As mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados. O conflito é danoso nem patológico, é uma constante da dinâmica interpessoal e reveladora do nível energético do sistema. Ele possui muitas funções positivas porque rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia a acomodação de ideias, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação e estimula a criatividade para soluções originais. Existem várias maneiras de se lidar com o conflito, desde a simples negação até a resolução adequada; mas o primeiro passo nesse sentido é admitir a sua existência e que é preciso enfrentá-lo. As modalidades de lidar com ele compreendem dois conjuntos de técnicas: a) Técnicas de Luta / Fuga: são as mais utilizadas, ainda que ineficazes. Como técnica de luta, temos a competição e como técnica de fuga a repressão e a evasão. A técnica da competição implica reconhecer o conflito e engajar-se na luta aberta contra o adversário; no mundo dos negócios

a competição plenamente aceita como mecanismo de melhoria de qualidade, crescimento e desenvolvimento das organiza es e do país. A competi o entre as empresas saudável e estimulante, bem como a competi o intergrupual dentro de cada organiza o. Entretanto, no âmbito do pequeno grupo fica mais difícil admitir a validade da competi o interpessoal, tanto para a obten o de sucessos individuais como para resolu o de conflitos. A tática de repressão se traduz no uso da força para aniquilar o conflito, com a figura da autoridade determinando que os litigantes cessem a disputa e, diante da ameaça de penalidades, as partes discordantes reprimem suas emo es, abst m-se de discutir e controlam expressões comportamentais. Um conflito reprimido pela força não desaparece, se recolhe ao estado latente; e assim que houver uma brecha no policiamento volta a se manifestar de forma ainda mais violenta b) Táticas de Diálogo: um grupo que se desenvolve como equipe aprende a utilizar outras modalidades de administra o de conflitos chamadas de táticas de diálogo, incluindo o apaziguamento, a negocia o, a confronta o e a resolu o de problemas. A tática do apaziguamento pressupõe a ajuda de outrem na administra o do conflito, abrindo espaço para o diálogo, destinado inicialmente a aparar arestas e dar a oportunidade do desabafo de cada um dos contendores. O apaziguamento propicia o encaminhamento da situa o de conflito para uma negocia o entre as partes envolvidas. A tática da negocia o não pode efetuar-se em contexto de fortes emo es, pois as negocia es produtivas não acontecem durante uma rixa ou logo após a mesma.   preciso recuperar razoável equilíbrio emocional para encetar o diálogo destinado a explorar condi es, obstáculos e alternativas de soluço do conflito. A utiliza o da tática de confronta o exige maior habilidade de negocia o entre as partes e de quem eventualmente participar como mediador. Este deve ser alguém que goza da confiança de ambas as partes e funciona como elemento neutro, o qual se propõe a acompanhar, escutar e apoiar os esforços dos membros em desacordo, sem interferir no mérito da contenda. O conjunto de condi es que facilitam a dinâmica da confronta o  : a mútua motiva o positiva, o equilíbrio relativo de poderes entre as partes, a sincroniza o dos esforços, a atmosfera propícia   auto-exposi o durante o diálogo, os apropriados meios de comunica o e um adequado nível de tensão. A tática da resolu o de problemas se inicia com o diálogo realizando-se em duas etapas: a diferencia o e a integra o; sendo que a primeira compreende a explora o de percep es e sentimentos de ambas as partes, exercendo a fun o de alívio de tensões acumuladas e de  aquecimento  para a genuína comunica o. Trata-se da etapa mais demorada e decisiva na administra o de conflitos. Se a fase de diferencia o for bem conduzida a fase de integra o leva   reformula o dos problemas existentes como tarefa participativa, ao estabelecimento de prioridades e   elabora o de alternativas para resolvê-las.

Sobre o Autor

  Professor, consultor e palestrante. Articulista do Jornal do Commercio (RJ) e co-autor do livro: "Trabalho e Vida Pessoal - 50 Contos Seleccionados" (Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001). Por mais de 20 anos treinou equipes de Atendentes, Supervisores e Gerentes de Vendas, Marketing e Administra o em várias empresas multinacionais de bens de consumo e de serviços. Elaborou o curso de  Gest o Empresarial  e atualmente ministra palestras e treinamentos  in Company  nas áreas de Marketing, Administra o, Técnicas de Atendimento ao Cliente, Secretariado e Recursos Humanos. Graduado em Administra o de Empresas, especialista em Marketing e Gestão Empresarial, com MBA em Marketing no Mercado Globalizado e complementa o pedagógica. Contatos: jcss_sc@click21.com.br (21) 2233-1762 / (21) 9423-9433 www.profigestao.blogspot.com <http://br.linkedin.com/pub/julio-cesar-s-santos/25/544/1b8>