

7 Mitos na Gestão de Conflitos nas Organizações

Os conflitos fazem parte do dia a dia de todos, seja no trabalho, em casa ou na vida social. Todo conflito provém de uma incompatibilidade de valores, ideias, opiniões, interesses e necessidades. Há também os conflitos pessoais que têm características diferentes, pois surgem quando há uma dissociação entre pensamento (valores) e ação do indivíduo.

No mundo corporativo, os conflitos são comuns e podem surgir em várias dimensões: com colegas, com o superior, com subordinados, ou mesmo, entre grupos, áreas ou departamentos. Em toda organização existem conflitos e isso não é evidência de falhas de gestão, como muitas pessoas acreditam.

As causas dos conflitos são variadas, como: mudanças, lutas por poder, emoções, vaidade/orgulho, estereótipos, preconceitos, recursos escassos, etc. Em projetos o potencial de conflitos é ainda maior, pois as equipes são dinâmicas e muito heterogêneas, a autoridade do gerente é efêmera, há escassez de recursos e as prioridades em cronogramas potencializam os conflitos, em função de necessidades e interesses.

Há muitos mitos que envolvem o tema "conflitos" nas organizações, podendo-se destacar:

Mito 1 - Todo conflito é negativo

Se em um primeiro momento um conflito pode trazer desconforto para algumas pessoas e causar um mal-estar no ambiente organizacional, o debate e a discussão podem trazer benefícios, gerando novas ideias,



© cameravit/Fotolia

novas visões sobre o objeto do conflito, soluções inovadoras e melhorias em processos. Portanto, os conflitos podem ser positivos e não devem ser eliminados.

Mito 2 - Todo conflito gera inimizades

Os conflitos nas organizações, sejam os de causa profissional ou de questões de relacionamento pessoal, são decorrentes de divergência de opiniões e valores, contrariando a ideia que os conflitos são causados por pessoas problemáticas. Assim, dependendo das características de personalidade dos envolvidos, da inteligência emocional, o resultado do conflito pode trazer, além de soluções para o caso, relações pessoais mais sólidas e colaborativas.

Mito 3 - Com o passar do tempo, os conflitos se resolvem

Se não houver uma intenção, uma interação ou ação, o conflito tende a se perpetuar e as relações permanecerão estremecidas. Dependendo da situação, o conflito pode se acentuar, comprometendo o ambiente de trabalho, podendo inclusive, estimular a agregação de outras pessoas formando grupos partidários antagônicos. Ressalta-se que nem todos os conflitos têm solução, independentemente da vontade de bons gestores.

Mito 4 - Vencedor e perdedor: típico de conflitos

Um conflito não solucionado tem somente "perdedores", ou seja, todos perdem, sobretudo a organização que terá seu clima organizacional afetado e a produtividade comprometida. Entretanto, um conflito solucionado pode trazer benefícios para as partes envolvidas (se não todas, boa parte delas), incluindo a organização, ou seja, um conflito solucionado sempre terá "vencedores".

Mito 5 - Na comunicação, o que importa são as palavras

A comunicação não-verbal tem importância significativa nas comunicações. Informações da Harvard Business School Press indicam que as palavras representam apenas 8% nas comunicações, enquanto entoação e tonalidade da voz (37%) e expressão corporal (55%). Outro fator importante na solução de conflitos

é a escuta ativa, que é diferente de "ouvir", pois trata-se de uma atitude que exige: colocar-se em atenção, querer compreender e centrar-se no outro. Dados de Alcade e Tejerina indicam que a escuta ativa ocorre pelos olhos (83%) e apenas 11% pelos ouvidos. Os 6% restantes são escutados pelo nariz, boca e mãos.

Mito 6 - Há uma única forma de se solucionar um conflito

Há pelo menos cinco formas distintas de se solucionar um conflito, em função de particularidades da situação, do estilo dominante do gestor, do tempo disponível e da cultura da organização.

- Fuga - Não o soluciona, apenas adia a solução. Imagem do gestor pode ficar comprometida e o ambiente alterado.
- Amaciamento - O gestor apazigua os ânimos exaltados, destacando os pontos de convergência para manter a harmonia e os relacionamentos.
- Barganha - Há a busca de solução que traga algum grau de satisfação para as partes - é uma solução temporária ou parcial para o conflito.
- Uso do poder - O gestor utiliza para solucionar um problema urgente, impondo-se. Alternativa rápida e autocrata. Um lado sempre se sentirá perdedor.
- Cooperação - O gestor incorpora diversos pontos de vista, com atitude cooperativa e diálogo aberto que geralmente conduz ao bom senso e comprometimento.

Mito 7 - Feedbacks aumentam o nível de conflitos

Muitos pensam que feedbacks são críticas ao desempenho ou comportamento de um subordinado ou colega. Há, na realidade, três tipos distintos de feedbacks:

- Reconhecimento - transmite ao profissional agradecimento e valorização pelo que se fez/faz, estimulando-o para manter/melhorar sua performance.
- Orientação - informa ao colaborador a necessidade de aprender, crescer ou mudar.
- Avaliação - o gestor efetua comparações implícitas ou explícitas a um padrão, subsidiando tomadas de decisão.

Conclusão

Os conflitos são inerentes às relações humanas. No ambiente profissional tornam-se corriqueiros, pois as pessoas são diferentes em seus valores, opiniões e necessidades, por isso, a atuação do gestor na solução de conflitos é essencial. Assim, um conflito deve ser enfrentado o mais cedo possível, e em geral, com privacidade, usando uma abordagem direta e colaborativa, visando esclarecer os fatos e resolver a situação rapidamente. Se o conflito for bem gerenciado, pode trazer aumento na produtividade da equipe, inovações, melhoria no processo decisório e no clima organizacional.

Referências:

ALCADE, N.; TEJERINA, J. apud CANIZARES GIL, Olga; LEANIZ SEMEPRE, Carmen Garcia in: Hazte experto en Inteligencia Emocional. 2. ed. Bilbao, Espanha: Desclée de Brouer, 2015.
BERG, Ernesto Artur. Administração de Conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, reimpressão 2012.

CARVALHAL, Eugenio do; ANDRÉ NETO, Antônio; ANDRADE, Gersem Martins de; ARAÚJO, João Vieira de. Negociação e Administração de Conflitos (Série Gerenciamento de Projetos). 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. Comunicação pessoal impecável. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PICKERING, Peg. Como administrar conflitos profissionais: técnicas para transformar os conflitos em resultados. São Paulo: Market Books, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 6. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2017.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. Obrigado pelo feedback. São Paulo: Schwarcz, 2016.

Prof. Dr. Armando Terribili Filho, PMP

Pós-doutor em Metodologias de Gerenciamento de Projetos, doutor em Educação pela UNESP e mestre em Administração de Empresas. Diretor e consultor da Imparismo Cursos e Consultoria (Curitiba). É professor na ESIC - Business & Marketing School, Universidade Positivo e UNIVALI. Certificado PMP do PMI desde 2003. Certificado nos EUA como Black Belt. Atuou por mais de 10 anos na FAAP de São Paulo, tendo sido professor titular. Teve atuação em multinacionais americanas e canadenses por mais de 35 anos, tendo sido diretor de projetos da Unisys Brasil. É autor dos livros "Indicadores de Gerenciamento de Projetos", "Gerenciamento de Projetos em 7 passos" e "Gerenciamento dos Custos em Projetos" da coleção Grandes Especialistas Brasileiros. É coautor dos livros "Lessons Learned em Gerenciamento de Projetos", "Negociação em Projetos" e "Ensino Superior Noturno". Tem publicações nos EUA, Itália, Espanha, Portugal, Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica e México.

