



CONFLITOS, COMO SUPERÁ-LOS COM EFICÁCIA?

Por Alexandre Cristiano Rosaneli

INTRODUÇÃO

Conflitos, quem nunca passou por um momento de conflito? A palavra **CONFLITO** possui uma conotação negativa, sempre imaginamos algo como: brigas, desentendimentos, separação, quebra de parcerias, laços familiares rompidos, discussões empresas falidas, divisão, queda de produtividade, desmotivação, solidão e outros adjetivos que nos fazem fugir do próprio **CONFLITO**.

O Conflito tem uma amplitude muito grande e está presente em nosso dia-a-dia. Podemos perceber conflitos em:

- Etnias;
- Culturas;
- Pessoais;
- Intrapessoais;
- Organizacionais;
- Grupos

SUMÁRIO

Introdução	1
O Estudo da Dinâmica dos Grupos e O Caos	2
O Caos no Processo de Desenvolvimento de Grupos	3
Desmistificando e Quebrando Paradigmas sobre os Conflitos	4
Tipos de Ações Gerenciais que tornam o local de trabalho em um Ambiente de Conflito	5
Ações Gerenciais Chaves para Minimizar Conflitos	6
Conclusão	7

Para entendermos como os conflitos se dão e como deve ser minimizados ou utilizados como forma de crescimento é importante que entendamos que quando trabalhamos questões pessoais, de relacionamento ou algo orientado ao ser humano isto é Liderar Conflitos; e quando a questão central é criar estruturas, como por exemplo, organizacionais, isto é Gerenciamento de Conflitos.

Estas definições são pessoais em função de diversas pesquisas e metodologias que vem sendo desenvolvidas.

Para melhor compreender a função de conflitos vamos delimitar uma amplitude, sendo ela: os grupos. Os grupos podem ser formados de diversas maneiras como:

- Departamento de uma organização;
- A organização em si;
- Um agrupamento de pessoas de diversos departamentos que estão reunidas em um grupo de trabalho para realizar determinada tarefa;
- Grupos de voluntários; ou reuniões de pessoas em sua Igreja ou Bairro;

Há diversas formas, tamanhos e finalidades de grupos, porém em essência eles têm algumas características comuns e essências para o nosso conhecimento e para então aplicar de maneira eficaz a liderança e/ou administração de conflitos.

O ESTUDO DA DINÂMICA DOS GRUPOS e O CAOS

Ainda que existam diversos estudos sobre trabalhos e grupo, com o advento da globalização e da internet, o estudo do comportamento e da dinâmica dos grupos torna-se um dos campos do conhecimento mais importantes da atualidade, porque será impossível criar um mundo melhor se nós não soubermos como se darão à dinâmica dos grupos, uma vez que em tese, e acredito que na prática, todos nós vivemos em grupos, grandes,

pequenos, globais, culturais e assim sucessivamente.

Algumas Definições de Grupos

1. Indivíduos que juntos buscam atingir determinados objetivos comuns;
2. Muitos indivíduos que estão de maneira interdependente, ligados de alguma maneira.
3. Indivíduos que interagem uns com os outros;
4. Uma unidade social de duas ou mais pessoas observando uns aos outros e pertencentes a um grupo.

Características de um Grupo Eficaz

- Precisam ser estruturados com um propósito comum e entendidos por todos;
- Transparência nas regras;
- Com uma liderança aceita por todos;
- Processos eficientes e eficazes;
- Relacionamentos sólidos baseados principalmente na confiança;
- Excelente comunicação.





O Caos no Processo de Desenvolvimento de Grupos

Nas ciências sociais, algumas pessoas são treinadas para atuar como facilitadores profissionais dos grupos. Acredito que deveríamos adquirir essa competência, principalmente aqueles que ocupam posição de liderança, seja por determinação do cargo, seja através do seu poder moral.

A função de manter os grupos coesos e produtivos é de todos nós, mas vamos atribuir aqui ao termo Líder, uma vez que ser Líder não é estar no cargo ou função de liderança, e sim uma questão de atitude.

Quando as pessoas juntam para formar um novo grupo, elas passam por quatro estágios, sendo eles: formação, conflito, criação de normas e desempenho. O processo de formação começa quando as pessoas se juntam o que provoca tensão e conflito, ainda tem alta dependência do líder para dirigir e estabelecer o caminho.

Regras individuais e responsabilidades não são claras. À medida que o grupo para por este momento, ou estágio, costumam surgir naturalmente normas e expectativas de como atuar, que torna este estágio e um momento energizante e faz crescer a probabilidade de alto desempenho, porém a má formação do líder neste estágio pode conduzir o grupo de um conflito que poderia ser totalmente positivo em um conflito ainda maior e negativo, a individualidade ainda pode ser um ponto crítico neste estágio. Um bom Líder neste estágio vê o caos como etapa necessária no processo de desenvolvimento, para que o grupo experimente, se desestabilize e em seguida estabilizado em um nível mais elevado de maturidade e funcionamento.

Em uma análise mais orientada sob o campo da psicologia, o caos é necessário, porque se desmontam partes dos sistemas individuais criando oportunidade a novas formas de construção, ou seja, uma reconstrução da personalidade de forma mais adequada, saudável e completa.

Assim conhecer a nós mesmos e nossos “monstros interiores” bem como os grupos e toda sua dinâmica é fundamental para liderarmos e administrarmos o conflito.

DESMISTIFICANDO E QUEBRANDO PARADIGMAS SOBRE OS CONFLITOS

Os conflitos ocorrem quando dois ou mais valores, perspectivas e opiniões são contraditórias sobre determinado aspecto ou quando ainda não há alinhamento ou acordo. Podemos incluir:

- Conflitos que estão dentro de nós mesmos, quando estamos em um processo de transformação pessoal, não concordando com alguns de nossos próprios valores ou pontos de vista;
- Quando nossos valores e perspectivas são colocados em risco ou em questionamento;
- O medo de não conhecer a fundo determinadas questões ou por uma falta de satisfação (podemos correlacionar com questões motivacionais);

Conflitos são inevitáveis e na sua maioria são proveitosos para o nosso desenvolvimento pessoal ou para um processo de evolução, transformação e aprendizado. Por exemplo: os melhores times sempre passam por um processo de conflitos na medida e que as características desse time (grupo) mudam, e esses conflitos, sendo eles através da diversidade de valores, perspectivas e opiniões, podem

Quando os Conflitos são necessários

- Quando nos ajudam a identificar e lidar com problemas.
- Quando precisamos criar um ambiente de sinergia, energia, motivação e direção para trabalhar, de maneira mais apropriada, com assuntos específicos e de relevância.
- Quando possibilitam que as pessoas sejam elas mesmas e dêem opiniões verdadeiras sem constrangimento ou “ameaça”, criando um ambiente participativo e de compromisso.
- Quando as pessoas aprendem como reconhecer e se beneficiar com as suas diferenças pessoais e de opiniões.

Quando os conflitos são problemas

Conflito não é o mesmo que desconforto. Conflito não é um problema, só será se gerenciado e liderado de maneira ineficaz, inadequado e sem compromisso. Assim o conflito é um problema, quando:

- Compromete a produtividade;
- Baixa moral;
- Um conflito ocasiona outro e assim sucessivamente;
- Causa atitudes e comportamentos inapropriados;



Tipos de Ações Gerenciais que tornam o Local de Trabalho em um Ambiente de Conflito

1. Comunicação Pobre
 - a. Quando algumas decisões empresariais não são informadas ou mal esclarecidas;
 - b. Quando os colaboradores não entendem a decisão tomada ou quando sua estrutura organizacional não possibilita que os mesmos participem de alguns processos decisórios.
 - c. Quando os colaboradores passam a acreditar mais na estrutura informal do que nas políticas e diretrizes;
2. Não existe alinhamento ou os recursos são insuficientes:
 - a. Desentendimento sobre “quem faz o que”.
 - b. Estresse devido ao trabalho com recursos inapropriados.
3. Imposição através de traços fortes de personalidade;
4. Incapacidade de Liderança, incluindo inconsistências, ausência, liderança extremamente coercitiva ou com incoerências, evidenciadas por:
 - a. Evitar conflitos, transferindo a responsabilidade para terceiros com pouca persistência nas decisões;
 - b. Empregados percebem os mesmos problemas e dificuldade no local de trabalho;
 - c. Prática diferente do discurso.
 - d. Os superiores não entendem do trabalho dos seus subordinados;



Ações Gerenciais Chaves para Minimizar Conflitos

1. Revisão e adequação regularmente das descrições de cargo, assegurando:
 - a. Funções claras e definidas não conflitantes;
2. Construção de relacionamento interpessoais intencionalmente com todos os colaboradores, buscando desenvolver empatia:
 - a. Reuniões coletivas e individuais periodicamente;
 - b. Pergunte sobre realizações, mudanças e questões relevantes;
3. Desenvolva regularmente, de forma escrita, relatórios e planos de ações que incluam:
 - a. Responsabilidades;
 - b. Objetivos;
 - c. O papel de cada um;
 - d. Resultados alcançados;
 - e. Problemas atuais e necessidades da área gerencial;
4. Realize treinamentos essenciais como:
 - a. Relacionamento interpessoal;
 - b. Gestão de conflitos;
 - c. Liderança
5. Desenvolva procedimentos para atividades padrões e rotineira, estabeleça um modelo de negócios e organização e inclua seus colaboradores nas definições e no seu desenvolvimento:
 - a. Ter colaboradores aptos e desenvolvendo procedimentos quando for possível e apropriado.
 - b. Dê a responsabilidade de revisão dos procedimentos para seus colaboradores;
 - c. Torne a responsabilidade gerencial algo compartilhado;
 - d. Treine sempre seus colaboradores nos procedimentos, normas e políticas da empresa;
6. Periodicamente realizar reuniões de liderança, estratégia e gestão.
7. Implemente caixa de sugestões anônimas e programas de recompensa por sugestões e melhorias que trouxerem resultados financeiros;
- f. Planos de desenvolvimento e melhoria;



Prof. Alexandre Cristiano Rosaneli – Mestre em Liderança Organizacional (M.A. in Organizational Leadership) pela Azusa Pacific University (Califórnia – EUA), Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário da FEI (São Paulo), Técnico em Mecânica pelo Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo e Instrutor Internacional de TPM pela JIPm. Atualmente atua como CEO da K.mind Liderança e Gestão, Professor de Pós-graduação em Gestão de Qualidade e Controle Higiênico Sanitário em UAN's e UPR's e do curso de Educação Nutricional do Instituto Racine e Membro do Corpo de Instrutores da FIESP/CIESP. Escreve artigos periódicos em destaque para a Endeavor e revistas especializadas em negócios, gestão e saúde, realiza trabalho na área de Qualidade, Gestão Estratégica e Empresarial, Desenvolvimento de Lideranças e Desenvolvimento Organizacional, em empresas Nacionais de Pequeno a Grande Porte e Multinacionais. Atua também como Palestrante em Congressos e Universidades. Criados da Teoria das 5 Dimensões do Aprendizado e do Modelo Organizacional LSM

CONCLUSÃO

Portanto, conhecer os grupos e os conflitos nos possibilita a criar ambientes de sinergia, de resultado, de crescimento coletivo e individual.

Observando os registros deste artigo conclui-se que podemos estabelecer estilos de liderança para cada momento e combinação do estágio de formação do grupo e tipo de conflito. Talvez esse seja um dos grandes pontos que poderiam responder a questionamento como: por que a liderança falhou?

No estágio da *formação*, o estilo de Direção seria o mais indicado. No estágio seguinte, possivelmente o de *coach*, e em seguida o de *mentor*, e no ápice do grupo, onde ele tem alto desempenho, comunicação eficaz, relacionamentos sólidos e baseados em confiança, adorariam o estilo de delegação.

Porém, devemos destacar que apenas utilizar esses dois critérios, dinâmica dos grupos e conflitos, para estabelecer o estilo de liderança, é incompleto, devem-se levar em consideração, diversos outros fundamentos da liderança para estabelecer a melhor relação, porém não exige a confirmação e constatação desta relação entre grupo – conflito – estilo de liderança.

Mas ainda, existem duas coisas essenciais e fundamentais em todas as questões discutidas neste artigo, que apesar de sua simplicidade não são simplistas, quando colocadas em prática. Estamos nos referindo ao arrependimento e ao perdão. Para dirimir qualquer caos, conflitos e estabilizar qualquer situação se cada indivíduo, seja líder ou não, tiver a moral, humildade e maturidade suficiente de tomar essas duas atitudes no momento apropriado, todas as coisas caminharão para um crescimento e conquista.

artigos



K.mind

liderança e gestão

Rua Frei Caneca, 1212 cj.53

Cerqueira César

01307-002 – São Paulo – SP

www.kmin.com.br

Tel: (11) 3251-1134 / 1138