

A importância da gestão de conflitos

Josiane Barbieri

O gestor como arquiteto de soluções para os conflitos organizacionais é o passaporte para a sobrevivência atual.

Competência fundamental a ser adquirida por executivos e dirigentes, a gestão de conflitos está entre as mais requeridas pelas empresas contratantes no traçar do perfil de cargos gerenciais. Saber gerir conflitos é tarefa fundamental daqueles que pretendem trabalhar em equipe, com foco nos resultados.

Assim como nosso corpo, ainda que composto por diversos órgãos com funções completamente distintas entre si, funciona em interdependência harmônica, também as diversas áreas ou pessoas de uma organização deveriam ser consideradas como tais afim de realizar um escopo estratégico.

No entanto, nem sempre ocorre assim e para gerir os conflitos com eficácia são minimamente necessárias: atitude empática, predisposição a comunicação, escuta ativa (saber ouvir!) e o uso de uma linguagem neutra por parte do gestor. Bastariam estas quatro habilidades para já garantir uma boa performance na resolução de conflitos intra ou inter grupais.

Porém não é somente isso! É fundamental também o concurso de outras competências, tais como: pensamento estratégico, autocontrole, visão sistêmica, negociação e criatividade.

A primeira regra fundamental a ser compreendida é que o conflito não é apenas destrutivo ou construtivo e sim os dois. O objetivo não é eliminar o conflito, mas aprender a administrá-lo para que os elementos destrutivos sejam controlados, enquanto os aspectos produtivos sejam consagrados. Identificar ambos os aspectos nas controvérsias cotidianas é o maior desafio, pois exige, antes de tudo, um forte domínio e conhecimento de aspectos subjetivos do próprio gestor. Em outras palavras, significa que ele deve se conhecer para conhecer os demais. Parafraseando Sun Tzu, "conheça o inimigo e conheça a si mesmo; assim, em uma centena de batalhas, você nunca correrá perigo. Quando se desconhece o inimigo, mas se conhece a si mesmo são iguais as oportunidades de ganhar ou perder. Mas desconhecer a ambos, certamente se estará em perigo em todas as batalhas".

Segunda regra: cada conflito é sempre único, particular, e não é válida a experiência do passado para resolvê-lo. Pode-se observar que a experiência do passado, aplicada a um novo problema, é fruto de um hábito, porque as pessoas, o tempo, os modos são diversos e basta somente um particular para mudar completamente as variáveis em jogo. A percepção das convergências e divergências de um conflito, que inclusive podem mudar no transcurso de sua ocorrência, é fator relevante para uma intervenção adequada no sentido de criar as condições necessárias para solucioná-lo.

O Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) foi desenvolvido por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann no começo da década de 70, como base no modelo de conflitos gerenciais desenvolvido por Robert Blake e Jane Mouton, com o fim de conhecer o comportamento de um indivíduo em situações de conflito. A partir de duas coordenadas básicas: assertividade (grau pelo qual você tenta satisfazer seus próprios interesses) e cooperatividade (grau pelo qual você tenta satisfazer os interesses do outro), podemos localizar os cinco estilos de comportamentos para a resolução de conflitos, ou seja, competindo, colaborando, conciliando, evitando e concedendo. O questionário possui 30 questões que identificam a intensidade das preferências em cada um dos cinco estilos de resolução de conflitos. Em cada sujeito tende a

predominar um dos estilos, mas o ideal seria que o gestor transitasse por todos eles, utilizando-os de forma funcional de acordo com a novidade da situação conflitiva apresentada.

Para chegar a este estágio de autoridade no uso destes estilos é preciso preparo por parte do gestor, que pode ser atingido através do domínio teórico do tema em questão e da consultoria pessoal, a qual propicia a revisão de condutas e modelos mentais impeditivos, e/ou facilitadores para a aquisição de tal competência.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 30 abr. e 1 mai 2008, Investimento Humano, p. E4

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.