

## Como pessoas com diferentes estilos de resolução de conflitos podem trabalhar em conjunto

Quando o assunto é conflito, a maioria de nós segue uma destas duas abordagens: ou o evitamos ou o procuramos. Os que o evitam fogem de discordâncias, valorizam harmonia e relacionamentos positivos e, com frequência, tentam acalmar as pessoas ou até mesmo mudar o assunto problemático. Não desejam ferir os sentimentos de ninguém nem interromper a dinâmica da equipe. Os que procuram conflitos — e me incluo entre esses —, parecem ávidos por se envolver em discórdias. Tendem a valorizar a franqueza e a honestidade, perdem a paciência quando outros não estão sendo igualmente diretos e não se importam em provocar.

Nenhum dos estilos é melhor ou pior, e a abordagem de cada um se deve a diversos fatores: suas experiências anteriores com conflitos, as convenções culturais das quais vem ou do local em que trabalha, o contexto organizacional e até mesmo normas de gênero. E embora cada um de nós geralmente tenha uma forma predominante de abordagem, é raro uma pessoa que procure ou evite conflitos a todo momento. O mais provável é que você ajuste seu estilo de acordo com o contexto da pessoa com quem está tendo conflitos, e outros acontecimentos, em seu local de trabalho. Por exemplo, você pode ser um do tipo que procura conflitos com sua mãe, mas os evita com seu chefe.

Ainda assim, é útil saber qual sua tendência natural, e quando você estiver em um conflito com outra pessoa pensar um pouco sobre o estilo dela. Se você for dos que procura e ela das que evita, como lidar com a situação? E será que todas as esperanças de chegar a uma solução estarão perdidas se ambos forem do tipo que procura desavenças?

Saber como o outro geralmente reage em uma situação tensa constitui uma informação útil. Portanto, caso ainda não saiba, avalie o estilo de seu colega de trabalho. Reflita sobre a pessoa com quem você está lidando. Como ele costuma se comunicar e como prefere que falem com ele? É uma pessoa direta que diz as coisas como são ou é uma pessoa que gosta de fazer rodeios ao falar? Se você trabalha frequentemente com a pessoa com a qual tem uma divergência, talvez já esteja familiarizado com seu estilo. Se você raramente interage com a pessoa, terá de pesquisar um pouco mais a fundo. Pode ser que esteja brigando com um colega no exterior com o qual se encontra apenas em reuniões anuais, ou seu atrito pode ser com um gerente de um departamento diferente do seu e que trabalha em outro prédio. É melhor saber algo sobre a pessoa do que brigar no vácuo.

### **Seguem algumas formas de avaliar o estilo da outra pessoa:**

Procure padrões. Quer conheça bem ou não seu colega, brinque de observá-lo. Como cada um deles lida com uma discussão tensa em uma reunião? Qual o semblante deles quando outras pessoas discordam? Gostam que pessoas sejam diretas e exponham apenas os fatos ou desejam obter a imagem completa com todos os detalhes sórdidos? O que você consegue observar sobre a forma de se comunicar deles?

Busque a opinião de outros. Você pode perguntar a alguns colegas a opinião deles sobre a personalidade de outro companheiro de trabalho. Não saia por aí interrogando todo mundo sobre eles, mas peça que outros confirmem ou neguem suas observações. Faça

uma pergunta nos seguintes termos: “Percebi que o Jim perdeu as estribeiras naquela reunião; isso costuma acontecer?” ou “Observei que a Katarina evitou confrontar Tomas quando ele questionou se os números a que ela chegou estavam certos. Você notou a mesma reação?” Obviamente você precisa confiar na pessoa a quem está perguntando — pois não quer que seus colegas descubram que está bisbilhotando a respeito deles.

Pergunte diretamente. Nem sempre é aconselhável chegar e perguntar: “Como você gosta de lidar com conflitos?” Pode ser constrangedor e poucos estarão preparados para responder à questão. Em vez disso, divida as suas preferências como forma de iniciar a conversa: “Você deve ter notado que não fujo de argumentos e não gosto de usar de rodeios ao falar.” Também pode dividir observações prudentes sobre algo que percebeu no colega. “Pela forma como você respondeu ao questionamento de Corinne na reunião desta manhã, parece-me que você prefere manter distância de conflitos. Estou certo?”

Uma vez que você tenha uma boa noção do estilo, poderá fazer escolhas mais adequadas sobre como lidar com o conflito e deverá considerar como seus estilos interagem. Se forem ambos do tipo que procura conflitos, deve esperar uma briga desenfreada? Se forem ambos do tipo que os evita deve deixar para lá a ideia de falar diretamente sobre eles? Vamos analisar cada uma das possíveis alternativas e ver o que costuma acontecer e qual a melhor forma de abordar a situação:

### **Quando ambos são do tipo que evita desavenças:**

#### ***O que costuma acontecer:***

- Ambos tendem a não fazer nada.
- Possivelmente guardarão sentimentos que podem explodir em outro momento.

#### ***O que fazer:***

- Um de vocês precisa assumir a liderança.
- Diga diretamente: “Eu sei que nenhum de nós gosta de conflitos, mas em vez de ignorar o problema, podemos tomar uma atitude a esse respeito?”
- Faça o melhor que puder para ajudar, com sensibilidade e cuidado, a outra pessoa a sair da zona de conforto.
- Se a situação ficar difícil, não se afaste. Em um caso como esse é necessário lutar contra seu instinto natural.

### **Quando ambos são do tipo que procura desavenças:**

#### ***O que costuma acontecer:***

- Nenhum dos dois tem medo de dizer o que pensa.
- A discussão pode facilmente virar briga.
- No calor do momento você pode acabar dizendo coisas em que nem sequer acredita.
- Ambos se sentirão desrespeitados.

#### ***O que fazer:***

- Já que ambos estarão ansiosos para discutir a situação, reserve um tempo extra para se preparar para a conversa.
- Saiba que é provável que você se sinta impaciente; sendo assim, marque a discussão com tempo suficiente para fazer intervalos.

- Esteja preparado — a discussão pode ficar acalorada. Sugira um intervalo para um café, uma caminhada ou uma mudança de cenário para acalmar os ânimos.

### **Quando você é do tipo que procura e seu colega é do tipo que evita desavenças:**

#### ***O que costuma acontecer:***

- Você acaba obrigando seu colega a concordar com você
- Seu colega pode agir de forma passiva-agressiva para conseguir dizer o que pensa.

#### ***O que fazer:***

- Peça que a pessoa participe ativamente da conversa – e que não guarde suas opiniões.
- Não seja um *bully*.
- Seja paciente com o ritmo da conversa.

### **Quando você é do tipo que evita e seu colega é do tipo que procura conflitos:**

#### ***O que costuma acontecer:***

- Você pode se sentir tentado a assumir o papel de “bonzinho” e aceitar o que seu colega quer.
- Você pode acabar sendo atropelado com os pedidos da outra parte.

#### ***O que fazer:***

- Exponha claramente sua necessidade: “Para ter uma conversa produtiva preciso que você seja paciente comigo e fique atento ao tom e volume de sua voz”.
- Conquiste o respeito daquele que é do tipo que procura discórdias sendo direto e objetivo.
- Não dê mostras de desrespeito, pois isso quase certamente vai fazê-lo explodir.

Seja qual for sua situação, lembre-se de que seu objetivo final é resolver o conflito, e não julgar o estilo do outro. Evite frases como: “Temos um problema aqui, pois parece que você não consegue discutir assuntos difíceis.” Em vez disso, tenha compaixão pelo próximo — e por si mesmo — e leve em consideração o que você sabe sobre as tendências de ambos ao se conduzir pela situação com consideração e cautela.

---

**Amy Gallo** é editora associada da Harvard Business Review e autora do guia “*HBR Guide to Dealing with Conflict at Work*”. Ela escreve e faz palestras sobre dinâmicas no local de trabalho.

---