

Onze Sugestões para uma boa Administração de Conflitos

1. Procure Soluções, não Culpados.

É evidente que todo problema ou conflito tem uma causa, e, se você procurar, vai encontrar o culpado também. Mas, ao fazer isso, estará também desviando preciosa energia e tempo na caça às bruxas, em vez de se concentrar na solução que, a rigor, é a única saída para o desentendimento. Focalize sua atenção nos ganhos da solução e esqueça a sessão de acusações mútuas. Olhe um nível acima, concentre as pessoas nas metas (é o que elas mais deveriam ter em comum), enfoque as convergências (não as divergências), comprometa as pessoas na busca da melhor solução, encare isso de forma objetiva e também positiva. Só depois fale a sós com o causador do incidente (se houver um e puder identificá-lo), mostrando-lhe a inadequação da atitude e os resultados disso. Grande parte das vezes uma conversa sincera, respeitosa e objetiva evitará a repetição do ocorrido, desde que as causas sejam tratadas.

2. Analise a Situação.

A. Faça as seguintes perguntas: QUAL é realmente o problema?, QUEM está envolvido?, O QUE aconteceu?, Desde QUANDO vem ocorrendo?, ONDE aconteceu o desentendimento (em que departamento, setor, área geográfica etc.)?, POR QUE ocorreu o conflito?, Poderia ter sido evitado?

B. Busque alternativas de solução. Aponte as opções que você julgar mais plausíveis para resolver o conflito.

C. Escolha a melhor alternativa com base nas informações à sua disposição

D. Implante e avalie. Ao implantar a solução faça acompanhamentos periódicos para detectar eventuais desvios de rotas, promovendo reuniões com os envolvidos. Os passos b, c e d poderão também ser realizados com os envolvidos, desde que haja abertura e clima propício para isso.

3. Mantenha um Clima de Respeito.

Ao dialogar com a(s) parte(s) envolvida (s), mantenha sempre um clima de respeito e consideração, pois essa será a plataforma que sustentará o entendimento. Evite todo o tipo de sarcasmo, ironia ou agressividade, pois funcionarão como combustível para aumentar a fogueira.

4. Aperfeiçoe a Habilidade de Ouvir e Falar.

Não interrompa quando a outra pessoa estiver se explicando, saiba ouvir e ouça também as entrelinhas, isto é, o que ela não está dizendo, mas insinuando por gestos, tom de voz e postura. Assim descobrirá muito além das aparências. Faça perguntas que levem ao esclarecimento do problema. Mesmo que em circunstâncias normais não se deva interromper

quem fala, se a outra pessoa não consegue desenvolver seu pensamento, ou estiver se desviando do assunto ou ainda se expressando com dificuldade, interrompa fazendo perguntas objetivas que recolorem o diálogo nos trilhos. Pergunte qual é a sugestão da outra pessoa para sanar o conflito.

5. Seja Construtivo ao Fazer uma Crítica.

Evite a armadilha da personalidade, usando frases diretas e acusativas do tipo: "Você só sabe trabalhar para si e não ajuda ninguém" ou "Você me prejudicou de propósito". As pessoas sentem-se acusadas e colocam-se na defensiva quando ouvem frases como "Você fez isso" ou "Você errou aquilo". Concentre-se no problema ou comportamento e não na personalidade das pessoas. No primeiro exemplo anteriormente dado, uma outra forma de abordagem poderia ser: "Seu comportamento de afastar-se do grupo tem trazido problemas quanto ao cumprimento de prazos do setor". No segundo exemplo, a frase poderia ser: "Sua atitude acabou me prejudicando". Evite também críticas vagas ou malfeitas do tipo: "Seu trabalho tem deixado muito a desejar". É algo muito impreciso: por isso fale de modo específico: "A pontualidade é algo muito importante para mim, e o seu relatório foi concluído com dois dias de atraso. Além disso, o item 5 não faz menção às novas datas estipuladas pelo cliente, conforme os dados que lhe repassei anteriormente". Da mesma forma, quando alguém lhe dirigir críticas vagas solicite esclarecimentos "Você é muito negativo" ou "Seu trabalho está abaixo da média" não dizem muito. Pergunte então: "Onde o meu comportamento é negativo?" ou "Onde o meu trabalho está abaixo da média? Eu gostaria de saber para melhorar".

6. Procure a Solução Ganha-Ganha.

O ganha-perde ou perde-perde são as piores formas de solucionar conflitos. Sempre restarão alguns estilhaços doloridos, aguardando a melhor hora para o contra-ataque. Procure a relação ganha-ganha em que ambos os lados saiam ganhando, sem impor ou humilhar a outra parte. Os conflitos não são casuais. Eles ocorrem quando as pessoas sentem-se frustradas ou humilhadas, ignoradas, não reconhecidas, injustiçadas, inseguras, traídas ou algo assim. Por outro lado -felizmente- as pessoas todas evitam conflitos e tornam-se cooperativas sempre que percebem algo de vantajoso para elas ou para o grupo. As pessoas cooperativas são aquelas que têm algo a ganhar com isso, e grande parte das vezes não se trata de dinheiro. Elas podem querer, por exemplo, segurança, estabilidade, reconhecimento, promoção, crescimento pessoal, harmonia em equipe, desafios profissionais, elogio etc. Mostre, portanto, à outra parte o que ela tem a ganhar com a solução do conflito (ou o que ela tem a perder se perdurar) e terá dado um grande passo para a solução do desentendimento.

7. Aja Sempre no Sentido de Eliminar Conflitos.

Existem muitos métodos para eliminar comportamentos de resistência. Você poderá utilizar um ou vários desses métodos para resolver impasses com colegas ou subordinados:

A. Mostre um Exemplo de Sucesso. Exemplifique como o mesmo problema foi enfrentado pela pessoa X ou pelo Departamento A e que a solução foi encontrada utilizando o mesmo processo a ser agora adotado, provando, assim, sua eficiência.

B. Dê uma Garantia. Garanta que, se o novo layout, a nova tecnologia ou seja lá o que for não der certo dentro de um determinado prazo (quinze dias, um mês etc), então será adotado o sistema antigo ou algum outro.

C. Faça uma Demonstração. Há resistências quanto a um novo equipamento ou um novo sistema? Use-o ou faça-o você mesmo funcionar (ou alguma outra pessoa que entenda disso) e mostre os resultados positivos.

D. Tente Simplesmente Ouvir. Ouça os argumentos da outra parte amistosamente. Ao terminar o que ela tem a dizer, experimente persuadi-la por meio de uma argumentação seqüenciada e lógica.

8. Evite Preconceitos.

Preconceitos são, talvez, os piores bloqueadores na administração de conflitos. Estão relacionados com valores e crenças profundamente arraigados no íntimo das pessoas. A própria palavra preconceito explica o seu significado: pré-conceito, isto é, conceito prévio. O conceito já está previamente embutido e cristalizado na mente da pessoa, atuando como um clichê ou rótulo, sempre que determinado assunto é abordado. Suspende-se o julgamento (um dos dons mais preciosos do ser humano) e aciona-se o piloto automático, que passará então a comandar os pensamentos a respeito do tema ou da situação enfrentada. Os preconceitos mais comuns estão relacionados a cor, religião, sexo, nacionalidade, idade, ideologia política, deficiência física e mental. É difícil libertar-se desses estereótipos, mas uma das melhores armas contra eles é imbuir-se e conscientizar-se de cada caso é um caso e cada pessoa é uma pessoa, e que o problema deve ser administrado dentro de sua realidade única e específica, por mais parecido que possa ser com casos semelhantes do passado. Toda pessoa é única (não existem duas iguais, por mais semelhanças que possam ter) e todo conflito é singular, pois os fatores que o originaram nunca são totalmente idênticos e, se o são, os desdobramentos poderão tomar rumos inusitados. Pense nisso da próxima vez em que tiver de solucionar um conflito sobre o qual você ache que já sabe tudo a respeito por já ter enfrentado situações iguais e pessoas parecidas.

9. Mantenha a Calma.

Mantenha a calma, não reaja mal às más-notícias e, sobretudo, não se irrite se alguém discordar de seu ponto de vista. Administrar conflitos significa também administrar a si mesmo e ao seu humor. Ambigüidades, incertezas e atitudes passionais fazem parte do processo conflitual, principalmente nos estágios mais agudos. Mantenha a cabeça fria e segure a mão firme no leme, sem perder o controle da situação, e tenha uma atitude de tranqüilidade e confiança. Devido a essa postura, os outros aceitarão sua liderança e passarão a confiar em você. Escolha sempre o momento mais adequado para tratar do assunto conflitante. Conserve o objeto da discórdia exclusivamente entre os envolvidos, e abstenha-se de fazer propaganda, fofoca ou lançar boatos a respeito. Se a situação estiver muito confusa e os ânimos exaltados, às vezes é bom dar um tempo, para que as cabeças esfriem. Convoque uma reunião para mais tarde ou para o dia seguinte e, enquanto isso, faça o seu dever de casa e analise bem a situação para estabelecer sua estratégia de abordagem.

10. Quando Estiver Errado, Reconheça o Erro.

Isso não vai diminuí-lo ou torná-lo vulnerável, como muitos supõem. Pelo contrário, você provocará o respeito dos outros por demonstrar que o seu interesse não é provar que você é perfeito ou infalível, mas sim buscar a melhor solução para o conflito, mesmo que, para isso, você tenha que admitir que cometeu um erro.

11. Não Varra os Problemas para Debaixo do Tapete.

Se houver um conflito enfrente-o, usando para isso a abordagem que melhor se coadune com o momento. Não ignore a situação, nem contemporize achando que o tempo sanará o desentendimento. O tempo quase sempre só agravará a discórdia. Pode, no entanto, haver situações especiais em que é mais vantajoso não encarar o conflito do que enfrentá-lo, pois a relação custo-benefício seria desfavorável. Neste caso use o seu bom senso para discernir quando fazê-lo.

Condensado do livro "Manual do Chefe em Apuros" de Ernesto Berg, editora Makron Books (esgotado).