

Funcionários brasileiros perdem mais de 90 horas de trabalho com conflitos mal resolvidos nas empresas

Pesquisa desenvolvida pela Fellipelli Consultoria aponta que o estresse e o choque de valores entre membros da equipe são os principais motivos do desperdício

Fracasso de projetos importantes, briga de egos entre funcionários, queda de produtividade e motivação da equipe, além da perda de clientes, negócios e talentos. Essas são algumas das consequências enfrentadas por empresas que não preparam os seus colaboradores para lidar com situações de conflito, divergências que afetam o fluxo de trabalho. Segundo pesquisa desenvolvida pela Fellipelli, em parceria com a OPP, os brasileiros gastam em média 1,9 hora por semana na solução de conflitos, o equivalente a 91,2 horas por ano e 11,4 dias de trabalho. As empresas nacionais ficam atrás apenas das alemãs e irlandesas, ambas com perdas de 3,3 horas semanais, e das companhias norte-americanas (2,8 horas). O estudo foi realizado em nove países (Inglaterra, Bélgica, Brasil, Dinamarca, França, Alemanha, Irlanda, Holanda e Estados Unidos), com a participação de 5.000 executivos.

De acordo com a pesquisa, 85% dos funcionários têm de lidar com o conflito em algum grau, e 29% fazem isso com frequência. A principal causa dos desentendimentos dentro de uma

organização brasileira é o estresse, fator apontado por 43% dos entrevistados. O choque de valores vem em segundo lugar, com 24% das reclamações. Já na média global, quase a metade dos funcionários (49%) vê as diferenças de personalidades e luta de egos como os maiores geradores de conflitos, seguidos de estresse (34%) e pressão por conta da elevada carga de trabalho (33%).

“Dada a multiplicidade de personalidades existentes em qualquer ambiente profissional e a diversidade de pressões internas e externas em uma empresa, é natural que o conflito exista. Evitar esse tipo de situação, embora bastante comum, portanto, é ineficaz”, explica Adriana Fellipelli, sócio-diretora da Fellipelli instrumentos de Diagnóstico e Desenvolvimento Organizacional.

Dois terços dos funcionários entrevistados fizeram o possível para evitar um colega em razão de desentendimentos no trabalho, o que causa distrações e desconcentração da equipe. Um em cada sete (14%) perdeu um dia de trabalho e 18% admitiram que já pediram demissão por conta de um conflito. No Brasil, 33% afirma que evita ao máximo chegar a situações de atrito.

Utilizar o conflito para gerar novas ideias e crescimento profissional é a melhor saída. A maioria dos entrevistados (76%) viu o desentendimento gerar resultados positivos, como melhor

compreensão dos colegas (41%), soluções mais adequadas para uma atividade (29%). No Brasil, o número de funcionários que usufrui bem de situações conflituosas sobe para 84%, à frente dos Estados Unidos (81%).

“Se as organizações investirem na conscientização dos membros da equipe para aprimorar os relacionamentos, elas verão que a energia gerada pelo atrito interpessoal traz lampejos de criatividade, ao invés de crises destrutivas. Conflitos bem manejados podem injetar maior confiança na equipe e ocasionar melhor tomada de decisões”, afirma Adriana.

Infelizmente, nem sempre as discordâncias levam a bons resultados. Ao todo, 27% dos funcionários viram o atrito dentro do ambiente de trabalho levar a ataques pessoais, enquanto 25% afirmam que o conflito resultou em doença e falta no serviço.

Não há área que esteja imune a confrontos em uma empresa. Segundo a pesquisa, o maior número de desentendimentos parte dos níveis iniciais, a chamada linha de frente, com 34% das ocorrências. “Esses são os colaboradores que passam o menor tempo na organização, por isso ainda não aprenderam a lidar com a situação”, ressalta Adriana. O segundo grupo mais mencionado é o gerente, citado por 24% dos respondentes. “Isso enfatiza o papel fundamental que eles têm na gestão dos atritos na empresa. É importante que esse profissional passe por um

programa de coaching para adquirir conhecimento de seu próprio estilo ao administrar conflitos. Isso é fundamental para que o executivo possa se posicionar de forma segura e responsável perante estas ocasiões”, analisa.

Para que o conflito seja positivo para as relações de trabalho e para a empresa, o treinamento é indispensável – porém, apenas 44% dos entrevistados tiveram esse suporte. Mais de 60% das pessoas que receberam um treinamento ou curso externo como parte de desenvolvimento da liderança afirmaram que a medida os ajudou a enfrentar a situação com mais maturidade, além de ter contribuído para subverter a discordância em melhores resultados para toda a equipe. Nas companhias que ofereceram essas ferramentas, 27% dos colaboradores revelaram que passaram a se sentir mais confiantes e confortáveis para lidar com o problema.

No Brasil houve o maior índice de treinamentos no manejo de conflitos (60%). Dentre os trabalhadores que participaram da ação, 74% acharam a ferramenta útil, percentagem acima da média global. Os brasileiros também encabeçaram a lista de países cujas empresas são beneficiadas pelas discordâncias, com 84% dos respondentes, contra 76% da média global.

Dicas:

Como tornar o conflito uma ferramenta de crescimento profissional e corporativo

1. Seja mais transparente

Os desentendimentos prosperam onde há ambiguidade. Se o argumento para as decisões não for transparente, os problemas complexos são camuflados ou os funcionários estão surpreendidos por decisões que eles consideram estar contra a realidade, o conflito surge. Compartilhe seu pensamento e argumentos com a equipe em todas as oportunidades e, às vezes, até seus sentimentos. O desconforto pode ser atenuado informando-as pessoas sobre como a decisão foi tomada.

2. Pratique, pratique e pratique mais

Cada conflito traz uma oportunidade de provocar mudanças positivas. No entanto, é mais difícil concretizar melhorias se os líderes não possuem as habilidades para conduzir conversas difíceis de maneira construtivas, que permitam o fluxo de criatividade. A maioria das pessoas não aprecia o conflito, e por este motivo o treinamento de habilidades traz excelentes oportunidades de melhoria de resultados, tornando mais fácil para eles se moverem com confiança no calor das conversas difíceis e trazer benefícios para a outra parte.

3. Não fique parado

Manter seus planos em segredo caso eles sejam rejeitados; manter suas decisões suspensas por tempo indeterminado enquanto mais dados são coletados; adiar reuniões indefinidamente na esperança que as circunstâncias mudarão, são ações que geram conflitos de proporções devastadoras. O segredo é avaliar o custo de não tomar uma decisão em relação ao benefício que quaisquer mudanças nas circunstâncias possam trazer, e manter-se aberto a esta escolha.

4. Invista sua energia nos tempos difíceis

Sempre há épocas quando todos os ingredientes para um conflito se reúnem: quando a economia passa por um período difícil, o corte de custos e a concorrência são agressivos, as vendas estão em queda. Em meio a um clima assim, é importante perguntar: as pessoas são recompensadas por contribuições individuais, ou por trabalharem juntas em equipes, em prol de um objetivo comum? Todos têm a oportunidade de manifestar suas idéias? É um erro acreditar que a produtividade sustentável vem apenas de “entregar mais” em épocas como esta, ao invés de conversar e escutar – mais atentamente do que o normal.

5. Assegure que todos sejam responsáveis por resolver o conflito

É tentador enxergar o gestor como o único responsável pelas dificuldades que o conflito pode criar. Embora os líderes desempenhem um papel crítico nessas situações, é importante estabelecer a responsabilidade compartilhada, com o objetivo de evitar a espiral decrescente do conflito e seus desdobramentos. Os funcionários que repassam aos seus superiores a responsabilidade de resolver qualquer desentendimento nunca amadurecem nem chegam a ser cidadãos organizacionais úteis, e muito menos futuros líderes.

6. Reconheça que não há regras para tudo

Usar a mesma abordagem de manejo de conflito em todas as situações nem sempre traz os melhores resultados. Circunstâncias diferentes pedem abordagens diferentes. É importante pesar o melhor resultado possível a ser atingido e o tempo necessário para chegar até ele. A chave está em identificá-lo, e questionar se ele é a solução que melhor atende a situação.

7. Procure entender as emoções por trás do problema

É fundamental ir além da superfície do problema e analisar a posição que a outra parte está assumindo para descobrir quais são suas preocupações e necessidades reais. O que você enxerga em seu “oponente” pode não ser uma representação

fidedigna dos sentimentos que ele está vivenciando. Não espere entrar na mente deles, principalmente quando você já está envolvido no conflito, mas você pode oferecer a eles a chance de ir além da impressão que você próprio projeta, e as chances que eles têm de retribuir aumentam. Vários negociadores experientes compartilham ideias e argumentos, mas a maioria das pessoas em conflito esquece de fazer isso. Invista tempo em compreender também as suas necessidades pessoais na situação, e o impacto emocional que ela tem sobre você.

8. Procure distanciar-se emocionalmente

A rivalidade interpessoal pode colocar equipes inteiras em pé de guerra uma com a outra. Evite rejeitar seu parceiro de conflito e procure recordar-se dos pontos fortes que você já observou nele. A resolução do problema só pode ser alcançada por alguém que consegue avaliar a situação de maneira mais objetiva.

Fonte: Fellipelli Consultoria Organizacional