



# Como administrar conflitos de forma produtiva nas empresas e na vida

por Paulo César Silveira (falecom@paulosilveira.com.br)

Podemos dizer que *percepção é a maneira como nós vemos, julgamos, conceituamos, qualificamos tanto a nós mesmos - percepção pessoal - quanto a outras pessoas - percepção interpessoal.*

Nós não percebemos o mundo que nos rodeia como ele é, e não vemos as pessoas como elas são, mas de acordo com o que significam para nós.

Quando consideramos um fato ou julgamos uma pessoa, utilizamos nosso quadro de referência, que é formado pelo conjunto de nossos valores, experiências, costumes, crenças, preconceitos, etc.

Ao “percebermos” alguém ou alguma situação, o fazemos através desse quadro de referência, ou seja, selecionamos, inconscientemente, aqueles aspectos que de uma forma ou outra concordem com este quadro. Nossa percepção, portanto, é subjetiva.

Em geral, é muito difícil aceitar fatos ou informações que não estejam de acordo com o nosso quadro de referência. Por isso desenvolvemos defesas perceptuais, ou seja, só enxergamos aquilo que queremos ver. Quanto mais envolvidos estivermos com esse nosso quadro, mais difícil será perceber o mundo de maneira objetiva.

Para diminuir este tipo de dificuldade, podemos nos utilizar:

**Da empatia** - a capacidade de se colocar no lugar do outro, de ver as coisas como ele as vê, compreendê-lo a partir de seu referencial.

**Do feedback**<sup>1</sup> - transmitir ao outro a imagem que temos dele e receber a imagem que o outro tem de nós.



## AUTOPERCEPÇÃO

Todos nós temos certos comportamentos que às vezes não compreendemos bem. Isto pode acontecer porque temos dentro de nós conflitos que não conseguimos resolver e isto impede nossa maneira adequada de agir.

As pessoas “criam um clima psicológico” do qual nem sempre se dão conta, isto é, não percebem.

Verifique se você já foi informado sobre o impacto que causa no seu ambiente e nos outros. Você já observou como o seu comportamento influi nos outros? Já aprendeu a reconhecer as defesas que utiliza para repelir ameaças imaginárias ou reais?

Algumas pessoas, por exemplo, não aceitam críticas. Quando as recebem armam-se de defesas para fugir às ameaças e não enfrentá-las. Outras se frustram com facilidade e passam a se recriminar ao menor insucesso.

Se as pessoas descobrem como agem, por que agem e tentam “trabalhar” esses comportamentos, isto as ajuda a agir com maior eficácia na compreensão intrapessoal.



## HETEROPERCEPÇÃO

O passo seguinte é a percepção do outro. A percepção do outro é a aptidão que temos e à qual damos o nome de empatia.

A empatia permite que nos coloquemos no lugar do outro, sintamos seus problemas, seus desejos, emoções, compreendendo dessa forma sua maneira de agir.

Exercitando a empatia, tornamo-nos mais sensíveis, percebendo que cada pessoa é uma individualidade a ser entendida e não o que esperamos que ela seja.

A percepção do outro pode ficar bloqueada por um estereótipo<sup>2</sup> que podemos criar, em função do grupo racial, faixa etária, sexo ou classe social. Por isto é importante estarmos abertos para perceber o outro em sua totalidade,

<sup>1</sup>Feedback: do inglês, significa retroalimentação, retorno da informação. É o procedimento que consiste no fornecimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

<sup>2</sup>Estereótipo: do grego stereos e typos (στερεότυπος), significa impressão sólida. Inventada por Firmin Didot, a palavra nasceu no mundo da impressão e

evitando que nosso quadro de referência interfira nessa percepção.

### PAPÉIS E FUNÇÕES EM UM GRUPO DE TRABALHO

Um grupo organiza-se diferenciando funções em sua estrutura. Para assegurar estas funções, é necessário que os membros do grupo desempenhem os papéis correspondentes ou complementares.

Portanto, os papéis estão, antes de tudo, associados a processos. Contudo, também experimentam a influência da personalidade de quem os desempenha. Analisar o papel de um membro do grupo é, em primeiro lugar, examinar a função que ele cumpriu (ou não) na realidade.

Os papéis podem classificar-se em três categorias: os que favorecem a atividade do grupo em relação a seus objetivos; os que formam, mantêm ou reforçam a coesão do grupo e; os que constituem um obstáculo para o processo e a coesão do grupo.

#### Papéis que favorecem o progresso do grupo



1. Iniciador - estimulador do grupo: Apresenta idéias, sugestões conscientes ao objetivo, ao problema atual, ao procedimento, aos obstáculos a vencer.
2. Buscador de informações: Esclarece as sugestões de acordo com sua pertinência,

busca fatos em relação direta com o problema discutido.

3. Buscador de opiniões: Tenta levantar as opiniões dos outros membros do grupo.
4. Doador de informações: Doa informações segundo a própria competência ou experiência pessoal.
5. Doador de opinião pessoal: Sempre expõe o que pensa ao grupo.
6. Elaborador-reformador: Dá opiniões e oferece proposições, melhorando e esclarecendo a formulação das idéias.
7. Coordenador - esclarecedor: Articula as idéias, as proposições e as atividades.
8. Orientador do grupo: Faz o grupo tomar consciência de sua direção, resumindo, colocando perguntas acerca da direção que o grupo toma.
9. Avaliador - crítico: Avalia o que faz em relação às normas estabelecidas.
10. Estimulador - impulsionador: Incita o grupo a decidir, a caminhar em busca de sua meta.
11. Técnico em procedimentos: Providencia toda a infraestrutura (iluminação, comida, inscrição, distribuição dos papéis, etc.).
12. Registrador: Toma notas para assegurar a memória coletiva do grupo.



#### Papéis de manutenção da coesão do grupo

1. Estimulador: Cumprimenta, aprova, adere às declarações dos outros e manifesta cordialidade; em minutos adere e repassa as idéias, demonstra que compreende e aceita os pontos de vista dos demais (é como um catalisador do grupo).
2. Harmonizador: Trata de reduzir as divergências e os desacordos, de acalmar os espíritos, "azeitar as engrenagens".
3. Conciliador: Busca um terreno de entendimento quando há um conflito na discussão de idéias ou posições, transige admitindo seus erros, tentando restabelecer a coesão do grupo.
4. Regulador - guardião: Mantém os canais de comunicação abertos, facilitando a participação dos silenciosos (não ouvimos a opinião de X), canalizando os conservadores, propondo fixar a duração das comunicações e estabelecer um turno para as falas.
5. Apresentador de padrão ou normas do grupo: Indica as normas ou padrões que o grupo deve tratar de alcançar ou deve aplicar a sua própria avaliação.
6. Observador - comentarista do grupo: Comenta a marcha do grupo, observa como funciona o grupo e participa dele.
7. Seguidor: Voluntária ou passivamente, aceita sempre as decisões do grupo.



#### Papéis - parasitas que dificultam o crescimento da equipe

(Algumas necessidades ou papéis individuais constituem um obstáculo que precisa ser superado) para a coesão ou processo do grupo.

1. Agressor: Despreza os outros, expressa desacordo em relação a seu valor, atos ou sentimentos, ataca o grupo ou o que o grupo trata de fazer.
2. Bloqueador: É sistematicamente "do contra", opõe-se ou resiste, sem razão procura voltar às decisões adotadas para problemas passados.
3. Buscador de reconhecimento: Procura atrair a atenção sobre si mesmo, falando de suas proezas pessoais, atuando de maneira forçada, lutando para não ser colocado em uma posição que considera "inferior".
4. Autoconfessor: Aproveita a oportunidade de ter o

refere-se à placa metálica criada para a impressão em si, em vez da prensa de tipos móveis. O termo, no sentido de impressão, começou a ser usado cerca de 1798. Na psicologia, estereótipo é a imagem preconcebida de determinada pessoa, coisa ou situação. São usados principalmente para definir e limitar pessoas ou grupo de pessoas na sociedade [wikipedia]

público para expressar seus “sentimentos”, suas “ideias”, suas opiniões pessoais, sem se preocupar com o grupo.

5. Moleque - negador: Está alheio e mostra sua falta de interesse pelo grupo. Esta ausência de participação pode tomar a forma de cinismo, de indolência, de jogo e outros “comportamentos fora do lugar”. Não perde a ocasião para pôr em evidência que “não participa do jogo”.
6. Dominador: Procura tomar o poder ou exercer alguma ascendência “manipulando” o grupo ou alguns de seus membros.
7. Buscador de ajuda: Procura conseguir a ajuda e a “simpatia” de outros participantes ou de todo o grupo, confessando a insegurança, seu estado interior de confusão, desvalorizando-se de maneira não razoável.
8. Implorador de interesses particulares: Defende interesses estranhos ao grupo. Geralmente fica agregado a seus procedimentos e deforma, por meio deles, as opiniões alheias.



### COMO ADMINISTRAR CONFLITOS DE FORMA PRODUTIVA

Problemas surgem em qualquer relacionamento de convivência diária. As pessoas pensam e agem de forma diferente umas das outras.

Não faltam pessoas para pressioná-lo, sejam clientes exigindo um tratamento especial, subordinados reagindo com mau humor obstinado quando lhes delegam tarefas, chefes fixando metas impossíveis sem fornecer os meios adequados. Em todos esses casos, o resultado é em geral o conflito, mesmo que seus sintomas sejam sutis, porque se as pessoas são empurradas, elas empurram de volta. De má vontade cedem à sua autoridade, alegam que isso ou aquilo não é atribuição delas (descrição de cargo), fazem as coisas tão devagar quanto possível ou mesmo faltam ao trabalho.

Esses conflitos são naturais e, em geral, se forem bem administrados, podem agregar experiências e renovar o relacionamento entre as pessoas da empresa.

Conflitos também são experimentos de aprendizagem e criatividade.

A função da chefia, do empresário ou do gerente é dirigir conflito com a sensibilidade de conciliar as divergências, criando um ambiente de trabalho onde todos se sintam bem. O conflito pode ser interessante para acordar pessoas, áreas ou empresas adormecidas. Se todos estão satisfeitos com o “status quo”<sup>3</sup> e as coisas correm bem, se acomodam no sucesso, a criatividade pode se ausentar.

Valores, opiniões e idéias conflitantes estimulam o desenvolvimento e a experimentação de métodos novos e eficientes.

O conflito bem administrado traz à superfície os lados alternativos do problema, esclarecendo os prós e contras e permite que sejam manifestadas e explicadas objeções, aumentando a participação, o envolvimento e o comprometimento, melhorando assim a qualidade do processo de solução de problemas.

A comunicação flui com mais facilidade, fortalecendo relacionamentos, revigorando e renovando a empresa. O conflito substitui uma poderosa ajuda ao desenvolvimento da equipe, dando aos empregados um exemplo de como inesperados “problemas” podem ser realisticamente tratados, ajudando a sanar a empresa de excesso de manifestações emocionais e estimulando o crescimento organizacional, profissional e pessoal.

Porém, não podemos esquecer que muitas vezes o conflito causa cegueira nos combatentes. Uma vez envolvidas em conflitos a maioria das pessoas não vêem para onde está indo. Tornam-se ineficazes no trato com parceiros ou na tomada de decisões importantes. Até mesmo gerentes brilhantes podem tomar medidas que são potencialmente irremediáveis.

O conflito, porém, nos cega ainda de diversas outras maneiras. Em estado provocador, as pessoas geralmente não percebem que também têm culpa. Pergunte às duas pessoas que brigam o que foi que aconteceu e ambas dirão que a culpa cabe principalmente à outra. Mais importante ainda, nenhum dos dois percebe que podem ter agravado o conflito.

### Sinais de conflito cego ou inconsciente

- Trabalhar apenas quando se acredita que está sendo fiscalizado.
- Passar adiante o conflito, maltratando os próprios funcionários, colegas, vendedores e clientes.
- Criticar o chefe da empresa.
- Procurar outro emprego.
- Roubar a empresa.
- Sabotá-la.

### Sinais de conflito negativo

- Mudança no relacionamento, de prestativo/ supurativo para impeditivo/resistivo.
- Feridas emocionais que não saram.
- Explosões ou preocupações inusitadas, remoer incidentes passados que continuam a voltar.
- Resistência e persistência à mudança.
- Clima de raiva ou medo.

<sup>3</sup> Status quo: deriva da expressão em latim “in statu quo res erant ante bellum”, termo diplomático que significa “no estado (em que se estava) antes da guerra”. Emprega-se esta expressão, geralmente, para definir o estado atual de coisas ou situações, seja em que momento for.

- Agressão ou provocação de brigas.
- Dificuldades em tomar decisões ou conseguir que as coisas sejam feitas.

Em geral, mais de um desses sinais aparecem antes que surja o problema sério.

Mas até mesmo um único sinal deve ser investigado, quando não por outro motivo, porque conflitos, por via de regra, sempre são mais fáceis de eliminar quando tratados logo.

Para melhor administrar os conflitos de sua empresa, é preciso primeiro aprimorar sua autopercepção; ela é importante para que você tenha consciência de suas emoções e atitudes quando está envolvido em um conflito, pois o que nos faz tomar decisões acertadas e ser imparcial é nosso equilíbrio, nosso autocontrole, a nossa inteligência emocional. Não podemos nos deixar levar pela emoção e agir sem pensar. Portanto, analise seu atual estilo de administração de conflitos. Em que situações ele é mais ou menos eficaz? Experimente métodos diferentes.

Procure mudar os seus atos negativos sobre os conflitos e pense sempre em utilizá-los como aliados. Alguns deles já ajudaram você e a sua empresa? Em todas as ocasiões em que surgirem, pense em como poderá canalizar a energia resultante para a realização dos objetivos da empresa. Procure flagrar-se em um estado de espírito cegamente determinado.

Exercite seu senso de oportunidade. Controle sua intervenção até surgir o momento favorável.

Conscientemente decida se é melhor alimentar, evitar ou retirar a espoleta do conflito. Com a passagem do tempo essas decisões se tornarão cada vez mais instintivas. Treine sua observação, procurando usar o bom senso e descobrir o momento certo de intervir. Não é preciso forçar. Se for um bom observador, aberturas praticamente saltarão à sua frente.

Pratique estabelecer a diferença entre ataques pessoais e ataques à função, ou papel. Assuma seu papel quando pessoalmente confrontado e adote reação pessoal quando atacado no seu papel.

Lembre-se de que não é o *alvo*, saia da "linha de fogo". Faça o mesmo com situações de conflitos verbais.

Qual é a história de administração de conflitos? Honestamente, avalie suas atitudes neste particular e como elas o ajudam ou limitam.

Depois, aprimore sua auto-heteropercepção. A observação dos colaboradores, colegas, clientes é muito importante na administração dos conflitos. E perceber o clima existente na empresa, entre as pessoas, também.

Procure estudar os conflitos vigentes na empresa. Qual é a grossura do manual de políticas e procedimentos? Elimine as regras desnecessárias ou que criam resistência demais.

Analise o clima de conflito. De que maneira o pessoal em sua empresa agrava os conflitos?

Observe como o conflito se aprofunda com a passagem do tempo. Que empregados são de queima lenta e quais são de pavio curto?

Observe um tipo provocador e observe como ele faz suas intimidações.

Descubra os casos em que uma manobra divertida e o humor podem impedir momentaneamente o agravamento do conflito.

Onde houver gente haverá desacordo, insegurança e maneiras diferentes de ver as coisas. Portanto, os líderes devem concentrar-se em levar essa energia para uma finalidade positiva, em fortalecer a empresa e aqueles que a compõem.

O verdadeiro líder sabe que a empresa é a soma das energias de indivíduos diferentes entre si, cada qual com sua habilidade, cabendo a ele desenvolver esses talentos na direção correta de forma harmoniosa, tendo humildade de aprender junto com seus colaboradores, e a coragem de superar obstáculos rumo à evolução, ao crescimento pessoal e profissional de todos, em direção a grandes resultados, e rentabilidade a todos que acreditaram no empreendimento.

Tenham um fabuloso dia hoje e sempre... pois o MERCADO é do TAMANHO de sua IMAGINAÇÃO.

Se você tiver algum comentário, sugestão ou dúvida entre em contato pelo e-mail [falecom@paulosilveira.com.br](mailto:falecom@paulosilveira.com.br) e no campo "Assunto" coloque Revista Ferramental.

**Paulo César Silveira** - Conferencista com mais de 1.750 palestras em sua carreira em 15 anos de profissão. Consultor, empreendedor e articulista com mais de 500 artigos editados. Mentor e líder do *Projeto Liderança Made in Brazil*. Autor de 18 livros, destacando-se os *best-sellers*: *A Lógica da Venda e Atitude - Virtude dos Prósperos*. Sendo ainda um dos autores da *Coleção Guia Prático da Revista PEGN* e também dos livros *Ser+ em Vendas*, *Ser+ com T&D* e *Ser+ com Palestrantes Campeões em parceria com a Revista Ser Mais*. Seu trabalho corporativo se baseia no treinamento mundial de vendas mais agressivo do mundo: *Buyer Focused Selling* e nos principais métodos de compras mundiais, principalmente as metodologias BATNA, PAC e no método de liderança TGE. Professor convidado da FGV/SP, FIA FEA/USP e UFRGS. Palestrante indicado pela FACISC, ADVB e FIESP nas áreas de vendas consultivas, vendas técnicas e comunicação com base em liderança. Site [www.paulosilveira.com.br](http://www.paulosilveira.com.br)