

CRÔNICAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO ORGANIZACIONAL: DE ONDE NASCEM OS CONFLITOS E COMO LIDAR COM ELES



desenvolvimento humano organizacional varia para cada empresa e com isso suas mudanças não permitem qualquer conclusão lógica, muito menos óbvia. Por exemplo, empresas familiares tem um jeito de se comportar e pensar sistemicamente tendo cada uma suas particularidades assim para qualquer outro tipo de negócio.

Escrever sobre formatação de negócio explica muitas coisas que tarda para o profissional de recursos humanos entender e para o líder discernir e explicar porque certos fenômenos acontecem e porque tantos conflitos brotam das quatro linhas.

Os conflitos mais comuns são de ordem cultural, trabalhista, estrutural, de ambiente, de autoridade e poder e ainda departamental ou societário. Trata-se de episódios geradores de disputas acirradas vistas pela perspectiva da condição que o predispõe regado por consequências que podem ser bem resolvidas ou afundar o negócio e as relações humanas. Partindo da etimologia que conflito tem sua raiz no latim significando choque ou desacordo, em realidade corporativa pode significar uma simples divergência ou ainda a profunda falta de entendimento entre as duas partes.

De forma individual a obstrução do progresso por metas e resultados gera disfunção na entrega das competências, tão abordadas pelos apaixonados por recursos humanos e pode ser percebida pelos líderes quando se compartilha recursos, ou os objetivos são concorrentes, ambiguidade de papel e interdependência de atividades.

A competitividade é a energia vital para a empresa. Mas para ser saudável, é preciso que esteja claro qual é o papel de cada colaborador, quais são as metas e o que acontece quando elas forem atingidas e tratar as pessoas como seres humanos e não simplesmente como números. A competitividade muito acirrada é uma distorção do que é a meta comum. E cabe ao gestor redefinir o que são as metas individuais. Uma equipe é definida como um grupo de pessoas com um interesse comum que querem crescer juntas. A disputa é natural e pode ser saudável desde que esteja claro para os colaboradores quais as regras para se obter um aumento de salários ou um bônus por desempenho e quais os critérios objetivos para ser promovido dentro da empresa.

Para tanto, seja de forma generalista ou especialista, o papel do DHO é mediar às relações internas da empresa com seus colaboradores promovendo ações de melhoria continua sempre fundamentado no respeito às diferenças, na cooperação e no dialogo. A mediação é um processo indicado para situações de impasse em que as pessoas agem sob distintas perspectivas, conduzidas por um terceiro, escolhido pela legitimidade, neutralidade e imparcialidade que, sob confidencialidade e com foco na relação e visão de futuro, facilita a comunicação entre as pessoas e auxilia na negociação, para que possam fazer escolhas voluntárias e informadas, a partir do levantamento de opções e da eleição daquela que melhor atenda, qualitativamente e quantitativamente, aos interesses de todos os envolvidos.

Nesse contexto, é um mecanismo eficiente de gestão de conflitos nas empresas, tanto entre funcionários, quanto entre departamentos, equipes, e até mesmo entre pessoas com níveis hierárquicos diferentes.

Facilitar a criação de opções que satisfaçam aos interesses do cliente e da empresa ao mesmo tempo é o trabalho do mediador, que, por meio de perguntas auxilia as pessoas a criarem opções e escolherem a melhor para todos os envolvidos, buscando preservar a relação entre o cliente e a empresa.

O mediador pode ser chamado preventivamente, para desenvolver métodos de gestão colaborativa de conflitos, assim como quando já há um conflito instalado. Quanto antes melhor, evitando-se a escalada da animosidade entre as pessoas.

Também é muito interessante proporcionar aos gestores e funcionários treinamentos sobre técnicas de mediação que podem ser utilizadas em qualquer âmbito, para melhorar a comunicação entre as pessoas e ensejar processos colaborativos baseados em interesses, que facilitam o trabalho em equipe.

Como eixo basilar desta reflexão a cultura e o clima da empresa tornam-se peritos da informação para prever motivações comportamentais que possam prejudicar o negócio e prover tecnicamente novas capacidades de relacionamento para as equipes. Isto é, de um conflito natural, cabe à área de desenvolvimento humano organizacional utilizar seu pensamento sistêmico como geração de transformações e inovações no âmbito organizacional. Oliver Wendell Holmes dizia que “A coisa mais importante da vida não é a situação em que estamos, mas a direção na qual nos movemos”. E para o DHO mover-se constantemente significa deslocar uma massa de informação que esteja fora do escopo do negócio colocando-a firme no trilho novamente, para isso chamamos de gestão de conflitos.

A gestão de conflitos tende a crescer de importância dentro das empresas tendo em vista a importância, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham; os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afetando a lucratividade e rentabilidade da instituição. Dependendo da importância que damos a um conflito, ignorando-o ou reprimindo ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformado numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a busca por resultados mais positivos.

Conflitos remetem as mudanças, e quando um conflito surge inclusive no ambiente de trabalho, uma nova realidade surge para o indivíduo. Se o fator conflitante envolveu duas ou mais pessoas, por exemplo, essas precisarão ter maturidade para se adaptarem a uma realidade que passou por mudanças. Afinal, será preciso maturidade e muito profissionalismo para manter uma relação, no mínimo, cordial para que a situação não se transforme em uma “bola de neve” e futuramente fatos mais delicados surjam no futuro próximo.

Outro fato que se pode considerar como positivo frente a um conflito é que diante de determinadas situações, as pessoas se veem na necessidade de administrar suas emoções. De nada adiantará explodir e “esbravejar” para tentar solucionar um

determinado fato, pois isso só agravará ainda mais a situação. Saber administrar as emoções diante de situações delicadas é outro aprendizado que o conflito pode gerar as partes envolvidas.

Conflito algum é solucionado se a flexibilidade entre as partes envolvidas não apresentarem flexibilidade para resolverem o fato. Lembremos aqui que viver em sociedade requer que o indivíduo garanta seus direitos, mas também saiba respeitar o “espaço” dos demais que estão à sua volta. Pensar que um problema será solucionado apenas por imposição de sua vontade, é apenas colocar mais “lenha na fogueira”, pois cedo ou tarde outro problema da mesma intensidade ou ainda maior surgirá. Por isso, quando você se vê diante de uma situação conflitante lembre-se de que você também precisará abrir mão de alguma coisa, para que a relação no ambiente de trabalho seja, no mínimo, saudável. É preciso que as pessoas envolvidas cheguem a um denominador comum, pois a situação que se formou não apenas as prejudicará como também poderá envolver toda a equipe.

Um conflito vivenciado torna-se uma lição de vida para as partes envolvidas. Por mais simples que uma situação possa parecer, sempre promoverá uma bagagem de emoções seja em maior ou menor grau. Quando alguém se torna personagem de um fato conflitante, adquire-se uma melhor percepção tanto da vida pessoal quanto profissional e isso, por sua vez, prepara o indivíduo para lidar com situações adversas.

Quando um fato mostra-se oposto à visão do indivíduo, isso o estimula a sair da zona de conforto. Ao se deparar diante de fatores conflitantes, não importa o grau de repercussão destes, se as pessoas envolvidas tiverem maturidade aproveitarão a oportunidade para realizar uma auto avaliação. Ou seja, devem fazer uma reflexão sobre suas atitudes diante dos fatos que, muitas vezes, se chocam com seus próprios interesses. Será que meu comportamento foi ético? Eu poderia ter encontrada uma alternativa para minimizar esse desgaste? Como devo me posicionar diante de fatos semelhantes? Essas são apenas algumas indagações que podem ser feitas.

Se a situação conflitante envolve discordância de opiniões entre pessoas, por exemplo, é provável que os personagens envolvidos tenham a oportunidade de se tornarem bons comunicadores. Ou seja, para resolverem o impasse as pessoas terão que parar para ouvir como também para expressarem o ponto de vista diante de determinado fato que gerou o conflito. Esse exercício, quando bem realizado, faz com que em fatos futuros as pessoas recorram primeiramente ao diálogo antes de criarem um clima desconfortável a elas e ao próprio time.

As fofocas geram um mecanismo de especulação que ganha maior velocidade do que a melhor conexão 4G que você possa imaginar. A maior causa da fofoca é a falta de canais claros, abertos e transparentes onde os colaboradores possam se manifestar. “Isso não pode fazer parte da cultura empresarial”. A fofoca só acontece quando o transmissor da mensagem (fofoca) encontra um receptor para esta mensagem. Deve-se instituir um clima de transparência na cultura da empresa, aliado ao conceito de que fofoca é inadequado. Caso o problema persista, é preciso procurar criar um canal para que os colaboradores exponham suas insatisfações, até porque essa é uma pauta delicada de se tratar pelo DHO. Assim como as mentiras quando descobertas por qualquer meio transcende a questão de clima e passa para a questão

de ética. O menor sinal de mentira vindo de qualquer funcionário deve ser punido com rigor.

Outro fator impactante para gerar conflitos estão nas mudanças na estrutura da organização, pois o colaborador precisa buscar ferramentas de adaptação o mais rápido possível. E essa capacidade de se adaptar a novas coisas é uma habilidade a ser desenvolvida, é uma competência que as empresas estão exigindo. Além disso, a comunicação da empresa deve ser clara e transparente, mostrando as razões das mudanças e como isso beneficia a companhia e seus colaboradores.

Como forma de lidar com os conflitos temos duas perspectivas. Ou evitando ou enfrentando.

Pelo “evitar” podemos gerenciar um conflito negando ou ignorando. A negativa é o primeiro sistema de defesa tornando-se o mais fácil e conseqüentemente o mais raso e superficial. Talvez dissimular ou mascarar a realidade até o momento em que não se aceita, mas já se tem certo conhecimento da possibilidade. Enquanto não houver indícios serão pressuposições. Evitar é em tese um grande passo para os que objetivam a cordialidade e o princípio dos bons modos. Seja pela visão pessoal ou departamental observar se de fato o que aparenta é, ou ainda “dar corda” para ver até onde vai a capacidade humana pode ser uma estratégia cheia de riscos. Não existe modelo ideal a ser seguido frente às variáveis indexáveis a lide.

Enfrentar os conflitos gera dois desdobramentos clássicos: Tentar vencer a outra parte ou tentar uni-las. Quando se tenta vencer a outra parte ao apertar demais o parafuso sobre o ambiente pode-se espanar com rixas e marcações. Ao tentar unir às partes a negociação pauta-se no dialogo para avançar ou regredir, onde alguém de fato precisa ceder para agregar. Basicamente em cima dos conflitos que as ações promocionais de desenvolvimento humano devem ser eixos centrais de execução do RH.

Artigo escrito por Fagner Gouveia – Todos direitos reservados. Permitida reprodução intelectual com referência do autor.