

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Como promover um ambiente produtivo nas organizações públicas?



Basta uma breve consulta aos livros de história para perceber como a humanidade tem sido marcada por guerras e conflitos. Desde os reis da Antiguidade briga-se por dinheiro, terras, poder, *status*, valores ou devido a rompantes emocionais.

Para buscar o entendimento com seus semelhantes ao longo dos milênios, foi e é necessário um esforço enorme e contínuo do *homo sapiens* para superar as suas próprias divergências. Compreender como se dão os conflitos entre as pessoas é um passo fundamental para melhorar a qualidade de vida e o bem-estar dos indivíduos. É por isso que, no contexto profissional, tem crescido a busca por conhecimentos relacionados a temas como comunicação, inteligência emocional, resiliência, relacionamento interpessoal etc. Para prover um ambiente harmônico e produtivo, as organizações públicas precisam criar uma cultura de gerenciamento de conflitos.

Se nos grandes conflitos internacionais, cabe aos diplomatas e às lideranças globais chegar a um entendimento para garantir a paz entre as nações, no âmbito das organizações públicas, cabe aos gestores destas instituições compreenderem como se dão as dinâmicas destas tensões. Elas existem em todas as organizações e em todos os departamentos.

A empresa pública é uma organização onde milhares de pessoas convivem e interagem diariamente, exigindo uma convivência longa, contínua, desgastante e nem sempre harmônica entre os colaboradores.

Em primeiro lugar, as pessoas divergem quando sentem que seu território profissional está sendo invadido por outros. Assim como os tigres e felinos em geral, os profissionais definem para si um espaço simbólico de segurança, uma área onde acreditam que podem atuar com tranquilidade.

Quando as pessoas percebem que outro indivíduo ameaça ou invade o território que lhe pertence, é soado o alarme da tensão. Exemplo: João é o responsável por executar a função A, mas Paulo, que é responsável pela função B, intromete-se no espaço de João com palpites, interferências e ingerências, sem a autorização do colega. O conflito está armado. Nesse caso, é preciso demarcar com clareza os limites (territórios) de atuação de cada profissional para que haja total respeito e transparência no cumprimento das tarefas.



As pessoas brigam por tensões emocionais. Certo dia alguém acorda estressado e, durante uma reunião, transfere – com um comentário infeliz – toda a sua irritação para um colega, que se sente humilhado perante seus pares. Este evento desencadeia uma piora significativa no clima organizacional, afeta a confiança e o espírito de grupo, contaminando um departamento inteiro que, no final da cadeia, afeta de forma considerável a prestação de serviço ao cidadão. Nesse caso, o aprendizado da inteligência emocional é uma ciência que deve ser compartilhada no ambiente de trabalho para gerar autoconhecimento e harmonia.

As pessoas também brigam devido a problemas de comunicação no dia a dia. Quando alguém é rude, deselegante e não é capaz de ser educada quando solicita algo a alguém e não diz “bom dia” ou “obrigado”, aumenta o mal-estar na organização. Este fenômeno é recorrente entre líderes e colaboradores e entre os próprios colaboradores.

“*Para buscar o entendimento com seus semelhantes é necessário um esforço enorme e contínuo do para superar as suas próprias divergências.*”
Marcos Gross

É também comum não haver clareza na comunicação: as pessoas são genéricas e imprecisas no envio de mensagens, não fornecem nem dão *feedback* e o resultado é um profundo desalinhamento organizacional que gera o tal do “ruído de comunicação” ou o conhecido “telefone sem fio”.

Da mesma forma, para gerenciar os relacionamentos, é preciso moderar a linguagem a fim de evitar o rompimento com colega de trabalho. As palavras também podem aproximar (agregar, exaltar) ou afastar pessoas (excluir, diminuir).

Além das palavras, as pessoas nem sempre sabem modular o tom de voz (o canal da emoção) conforme a situação, juntamente com a comunicação não verbal, que inclui gestos, postura corporal, olhar e meneios de cabeça. A agressividade, o sarcasmo e o pouco-caso não são revelados somente pelas palavras, mas pelo gestual somado à tonalidade de voz.

Palavras que aproximam

Palavras que afastam

Acho que entendo seu ponto de vista

Não concordo com você!

Sim, E acho que...

Sim, MAS eu acho que...

O que você acha que aconteceu nos cálculos do relatório?

Você errou feio nos cálculos do relatório!

A palavra comunicação tem como raiz o termo “comum”. Trata-se de um movimento (processo, ação, esforço) para tornar uma ideia ou sentimento comum a duas ou mais pessoas. Gostamos de indivíduos que têm coisas em comum conosco, com as quais podemos compartilhar experiências. Apreciamos também pessoas que nos complementam, que agregam aspectos que achamos que nos faltam.

O problema é que tendemos a não gostar de pessoas que discordam de nós, que possuem hábitos distintos, que têm preferências políticas ou religiosas diferentes das nossas. Uma instituição pública é um espaço onde convivem pessoas das mais variadas características, é o território da diversidade e é um desafio diário conviver com quem pensa diferente de nós, por isso que se faz necessário concentrar esforços e boa vontade para construir pontes entre os diferentes e as diferenças.

A temática da gestão de conflitos deve fazer parte da agenda da governança pública. A experiência demonstra que a melhor maneira de se criar um clima harmônico dentro da instituição pública é promover a compreensão das dinâmicas dos conflitos junto às lideranças e aos colaboradores. A educação corporativa e os programas de treinamento ainda são o melhor caminho para construir uma cultura de paz e bem-estar nas empresas públicas brasileiras.

Marcos Gross é Doutor em Saúde Pública pela USP com foco em comunicação. Possui mestrado e especialização em Gestão Comunicacional pela USP. Autor do livro “Dicas Práticas de Comunicação” (Ed. Trevisan) e é diretor da consultoria McGross há 17 anos. Estudou na London School of Business and Finance (Grã-Bretanha). Atende organizações públicas, privadas e do Terceiro Setor em todo o Brasil.



Dicas práticas de gestão de conflitos

- Compreenda o ponto de vista alheio, exercite a tolerância e entenda que nem todas as pessoas pensam exatamente como você.
- Comunicação não é somente se expressar (falar), mas observar e escutar o interlocutor; dê oportunidade para os outros se manifestarem (mesmo que a fala deles não esteja alinhada com a sua perspectiva).
- Dizer também inclui o tom de voz e a comunicação não verbal; certifique-se de que o que você está falando (palavras) está em concordância com o volume/ritmo da sua voz, assim como suas expressões e postura corporal.
- Cada pessoa tem um território (espaço de proteção); observe se ela autorizou o seu ingresso e se lhe permitiu.
- Comunicar-se é O QUE você diz e COMO você se expressa. Concentre-se na linguagem.