

Conflito Faz Bem Para o Crescimento

Afligir, infligir e conflitar são termos que trazem em sua origem as idéias de dor, sofrimento, embate, golpe, luta, etc. Dentro das organizações elas se traduzem por conflitos de interesses, de papéis, de poder, de idéias e muitas outras fontes de desentendimento entre pessoas e departamentos.

Sendo geradores de dor e sofrimento, seria de se esperar que os conflitos fossem ferrenhamente evitados entre os membros de um grupo. Quando somos impedidos de fazer algo para atender a uma necessidade nossa, podemos reagir de duas maneiras: resolvendo o problema ou encarando o bloqueio como ameaça. A percepção de ameaça gera ansiedade ou medo e, daí pode levar a agressão ou fuga.

Entretanto, algum grau de conflito e ansiedade é uma condição natural do desenvolvimento humano e não deveria ser tão execrada nos grupos.

A dialética de Hegel nos ensina que a realidade é um movimento incessante e contraditório, resumido em três fases sucessivas: tese, antítese e síntese que acontecem simultaneamente nos pensamentos humanos e fenômenos do mundo material. Por isso, os conflitos permitem sínteses sempre superiores do pensamento que levam ao progresso das idéias e das realizações humanas.

E como vivemos esta condição dentro dos grupos em nossas organizações? Buscamos defender nossas teses, estamos abertos às antíteses e reações a nossas idéias? Agredimos nossos opositores de forma transparente ou preferimos métodos politicamente corretos de rasteiras em suas pretensões? Ou ainda, preferimos ignorar os conflitos latentes, colocar panos quentes sobre os choques disfarçados, com a ilusão de adiarmos a dor e o sofrimento?

Os grupos passam por cinco fases de amadurecimento nas quais o conflito é encarado de maneiras distintas:

Formal e Educado

Nesta primeira fase, os membros do grupo ainda estão se conhecendo e se comunicam diplomaticamente, evitando assuntos controversiais. Nem pensar em dar um feedback sobre um comportamento detestado do colega. As "panelinhas" começam a se formar mas não existe conflito real nesta fase. Um grupo preso a esta fase dificilmente crescerá para enfrentar desafios de maior complexidade.

Por Que Estamos Aqui?

Numa segunda fase o grupo quando procura definir seus objetivos e metas, com maior ou menor grau de formalidade. Nessa fase as "panelas" ou alianças se consolidam em função de objetivos comuns e as agendas

ocultas começam a ser percebidas pela forma que as pessoas falam sobre seus objetivos. Cada um já começa a “puxar a sardinha para a sua brasa”. Esta fase costuma ser curta, mas alguma definição de propósito comum que seja importante para o grupo se faz necessária.

Luta Pelo Poder

Talvez a etapa de desenvolvimento em que a maioria dos grupos estaciona por mais tempo seja a de competição entre seus membros. Cada um procura explicar e convencer os demais que seu plano de ação é o mais apropriado. Outros permanecem irredutíveis na defesa de suas próprias alternativas e são acusados de não ouvir. Os conflitos predominam. Vários tentam assumir a liderança, apelando para votações ou mediação externa, quando a coisa fica preta. Nesta fase, alguns membros têm um papel importante para a manutenção do grupo: aquele do “deixa prá lá...” e o “veja bem...” buscam minimizar as agressões e os conflitos. De um modo geral, esse grupo até conclui suas tarefas mas o resultado não é dos melhores e nunca satisfaz a todos seus membros. O espírito de equipe passa longe dessa fase.

Construtiva

A passagem para esta fase, que não acontece com todos os grupos, depende de uma mudança de atitude. As tentativas de controle e dominação são substituídas por uma atitude de abertura e de ouvir ativamente. Os membros do grupo estão dispostos a mudar suas opiniões ou idéias preconcebidas, com base nos fatos apresentados por outros. As panelinhas começam a se dissolver e um espírito de equipe surge, permitindo um progresso real na direção das metas do grupo. Quando surge um conflito, ele é trabalhado como um problema comum a todos, ao invés de uma batalha de perde-ganha. Os talentos de qualquer participante do grupo serão utilizados para maximizar os resultados.

***Espirit de Corps* ou Espírito de Corpo**

O auge da maturidade de um grupo é aquele em que a devoção e solidariedade dentro de um grupo superam as diferenças individuais. O moral e a lealdade entre seus membros são viabilizados por um relacionamento empático e aceitação total dos indivíduos. O sentimento que prevalece é de que “nem sempre concordamos com tudo mas respeitamos os pontos de vista uns dos outros e concordamos em discordar.” Um grupo nesta fase é produtivo e será capaz de produzir resultados além do que poderia ser explicado pela soma dos talentos individuais. É interessante notar que um grupo nesta fase é bem fechado e a entrada de um novo membro pode impactar negativamente a unidade do grupo. O grupo pode precisar regredir para fases anteriores para depois voltar a este nível. O líder tem um papel fundamental nesta integração de um recém chegado, o que será facilitado se o grupo tiver voz ativa na seleção do novo participante.

Evidentemente, todos nós gostaríamos de trabalhar num grupo que estivesse neste quinto estágio, de máximo amadurecimento. O grau de confiança, respeito, de comunicação quase telepática, torna o ambiente descontraído, leve, estimulante e mais produtivo – livre de conflitos!

Entretanto, não se inventou ainda uma receita de omeletes em que não se tenha que quebrar alguns ovos. Os grupos precisam passar por sua infância, adolescência, juventude, para chegar à maturidade e nesse processo terá que enfrentar conflitos, aflições e golpes.

Conflitos evitados são, na realidade, conflitos adiados e não resolvidos. O ato de coragem de expor um atrito com transparência e a abertura mental autêntica para se ouvir opiniões contrárias às nossas, são as únicas maneiras de se crescer como indivíduo e como membro de uma organização. É como dizia a mãe quando tinha que aplicar aqueles anticépticos ardidos na ferida do joelho: “Arde mas cura!”

Roberto Affonso dos Santos
Sócio-Diretor da consultoria
Ateliê – Desenvolvimento Humano e Organizacional
www.atelie-rh.com.br