

# Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

## Aula 16

### Negociação e liderança na administração de conflitos

#### Objetivos Específicos

- Considerar a negociação para resolução de conflitos.

#### Temas

Introdução

1 Conceitos e tipos de conflitos

2 Gestão de conflitos

Considerações finais

Referências

## Introdução

Conflito é algo cada vez mais presente no dia a dia das pessoas. Todos os dias lidamos com conflitos de todas as naturezas, sejam pessoais ou profissionais, sejam entre uma, duas ou mais pessoas, sejam pelo motivo que for.

O que acontece é que o conflito surge e precisa ser solucionado para que problemas sejam minimizados. Existem diversas soluções de conflitos, desde simplesmente ignorá-los até soluções mais complexas que envolvam mais pessoas e que necessitem de uma negociação um pouco mais complexa para se chegar a um acordo final.

Um gestor de TI poderá nos confirmar que conflitos são cada vez mais aparentes nos locais de trabalho, e é função da liderança saber lidar com eles para diminuir suas consequências negativas. Aliás, esta é uma das funções mais desafiadoras de um líder, pois vai além de atuar com processos e pessoas. Passa pela motivação delas e, muitas vezes, caso não tenha tido uma boa solução, pode ocasionar em desligamentos de bons colaboradores da empresa.

O ideal é que gestores e colaboradores atuem de forma preventiva na solução de conflitos, ou seja, atuem para que eles nem aconteçam. Mas como fazer isso? Simples: todos devem procurar conviver de forma harmoniosa, pacífica, educada e respeitosa. Assim, as chances de conflitos diminuem e, caso apareça algum, será solucionado mais tranquilamente.

Wachowicz (2013) comenta alguns fatores que normalmente levam a conflitos organizacionais: falta de identidade com o grupo, sobrecarga de trabalho, incompatibilidade com colegas e líderes, dificuldade de comunicação, interesses pessoais que podem se sobrepor aos profissionais. Além disso, o autor fala que “[...] sempre que nos referimos às relações interpessoais estamos falando também de alguma forma de conflito: de interesses, status, caráter financeiro, poder...” (WACHOWICZ, 2013, p. 14).

Importante ter em vista que os conflitos não necessariamente serão somente negativos. Podemos tirar aprendizados positivos, como buscar novas soluções, fazer com que as pessoas saiam da zona de conforto e assim por diante.

## 1 Conceitos e tipos de conflitos

Wachowicz (2013) apresenta algumas definições de conflito de diversos autores. Através desses conceitos, podemos analisar que conceito apresenta distintas formas. A visão tradicional é a de que conflitos são prejudiciais e devem ser evitados sempre. Porém, mais adiante veremos que não é bem assim; o conflito pode ser positivo, como apresentado na definição de Moscovici, logo abaixo.

“Ocorre conflito – um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações – quando as partes exercem poder na busca

de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas.” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 283).

“O conflito em si não é patológico nem destrutivo. Pode ter consequências funcionais e disfuncionais, a depender de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado.” (MOSCOVICI, 1999, p. 146).

“Embora o conflito possa ser oneroso... em alguns casos é parte necessária para se chegar à consideração plena de pontos de vista legitimamente diferentes.” (COHEN; FINK, 2003, p. 311).

“Podemos definir conflito, então, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.” (ROBBINS, 2002, p. 373).

Hoje temos que conflitos são, muitas vezes, inevitáveis e são consequências naturais e próprias de organizações de trabalho. Wachowicz (2013) apresenta alguns tipos de conflitos que são envolvidos de acordo com alguns parâmetros e hierarquias:

- Conflito intrapessoal: acontece a partir de dificuldades pessoais que interferem na relação com os outros.
- Conflito interpessoal: ocorre a partir de desacordos com outras pessoas, decorrente de divergências.
- Conflito interorganizacional: é proveniente de rivalidade ou concorrência entre a empresa e demais instituições, como fornecedores, clientes, mercado de atuação.
- Conflito intraorganizacional: vem da rivalidade ou concorrência entre a empresa e suas filiais.

O autor apresenta ainda outros tipos de conflitos de acordo com os níveis nos quais ocorrem dentro da organização:

- Conflitos verticais: quando ocorrem entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos, como por exemplo o conflito entre gestor e colaborador. Conflitos verticais normalmente ocorrem quando há diferença de idade entre as pessoas, principalmente quando o gestor é mais jovem que o liderado. Ocorrem também devido à forma de comando e liderança, além do tempo de serviço e conhecimento sobre tarefas a serem realizadas.
- Conflitos horizontais: ocorrem entre pessoas ou grupos do mesmo nível de hierarquia. Alguns fatores consideráveis para ocorrer conflitos desse tipo são a competitividade muito acirrada entre os líderes de setores diferentes, escassez de recursos, incompatibilidade com as metas e privilégios não justificados somente para um grupo ou outro da organização.

Nessas situações temos que os conflitos são negativos, pois dificilmente nesses casos haverá algo positivo a ser construído a partir disso, já que ocorreu um prejuízo na imagem da empresa, na lucratividade e no clima organizacional.

Assim, entra a importância do gestor na resolução de conflitos. Um líder atento busca estratégias para minimizar os impactos causados pelos conflitos ocasionados.

Wachowicz (2013) apresenta algumas formas de lidar com o conflito, formas essas criadas por Moscovici (1999).

- a. Evite o conflito: é eficaz quando usado de forma pontual, porque pode impedir que a situação tome maiores proporções no setor. Caso essa ação de evitar seja usada sempre, haverá problemas maiores, pois as pessoas poderão interpretar como uma omissão do gestor e um descuido com o setor. Além disso, pode acabar encobrindo situações que precisam ser resolvidas e não evitadas. Caberá ao gestor analisar caso a caso e verificar se vale a pena evitar um conflito ou outro para não aumentar uma situação que, eventualmente, nem precisaria de grandes intervenções.
- b. Reprima o conflito: esta ação também não é recomendada de ser utilizada sempre e de forma contínua, pois pode comprometer a sinergia da equipe, já que o gestor está fazendo de conta que não existe o conflito.
- c. Aguce as divergências em conflito: é uma abordagem delicada e interessante quando se quer analisar os posicionamentos dos integrantes, pois, ao aguçar, o gestor “coloca mais lenha na fogueira” e, com cuidado, analisa o que está acontecendo. Caso haja uma perda de controle, o conflito irá aumentar e os colaboradores perderão a confiança no gestor.
- d. Transforme as diferenças em resolução de problemas: esta é a forma mais construtiva de resolução de problemas, pois você transforma algo negativo em positivo a partir da exposição do caso e discussões saudáveis. Esta maneira construtiva de gerenciar conflitos denota um sentido positivo dele, ou seja, ele melhora a qualidade das decisões entre as equipes de trabalho, favorecendo a criatividade e a inovação dos processos, encorajando as pessoas a serem mais transparentes com as situações e reduzindo tensões e efetivando mudanças válidas.

“Quando o grupo estabelece certo grau de comunicação, envolvimento e identificação, as divergências tendem a ser resolvidas da forma mais harmoniosa e rápida possível. As desavenças não conseguem desestruturar facilmente a sinergia e, assim, as relações interpessoais estabelecem diálogos e vínculos mais autênticos. Uma grande diferença competitiva no mercado globalizado é criar e desenvolver situações de crescimento pessoal e profissional nas organizações. A competitividade é muito importante, mas não deve estar acima do respeito e da consideração pelo colega de trabalho – base da sinergia nos ambientes corporativos.” (WACHOWICZ, 2013 p. 18).

Claro que pode ser uma utopia acreditarmos que sempre haverá coesão e sinergia nas empresas e nos grupos dentro delas. Porém, seria, sim, o ideal. Mas esta questão não é algo que acontece sozinha. Precisa de uma ajuda da empresa, ou seja, a organização precisa prover aos seus colaboradores um bom ambiente de trabalho e proporcionar ações de qualidade de vida que diminuam os riscos de conflitos por escassez de recursos, por exemplo. Desenvolvimento de lideranças também é uma ação muito importante para atuarmos com prevenção de conflitos, pois gestores bem preparados terão mais chances de lidar de uma forma positiva e harmoniosa com a equipe.

Estamos falando então de cultura e clima organizacional. Esses dois fatores têm influência direta nos conflitos dentro da empresa, pois boa parte dos comportamentos que os colaboradores demonstram está ligada ao clima e à cultura, principalmente ao clima, que é algo momentâneo.

“Frisamos, portanto, que a cultura organizacional tem alto grau de interferência nos padrões de relacionamento entre aqueles que estão submetidos a ela e que algumas culturas favorecem a presença de conflitos nos ambientes de trabalho, principalmente quando estas são reconhecidas como máquinas, prisões psíquicas e instrumentos de dominação – ao contrário de outras, que otimizam a sinergia e criam ambientes mais distantes dos conflitos, como as que são comparáveis a organismos, sistemas políticos e centros de fluxo e transformação.” (WACHOWICZ, 2013, p. 24).



### Na prática

Porém, não podemos tratar esta questão como se os colaboradores fossem vítimas de um clima ruim e uma cultura antiga de gestão, por exemplo. Nem sempre é adequado que se diga o que pensa e que se aja conforme acha certo. É preciso pensar nos demais e agir em espírito de equipe e nisso o gestor tem papel fundamental. Sua liderança lhe guiará a conduzir esses assuntos da melhor forma, ou seja, de forma a minimizar conflitos e aumentar a satisfação.

## 2 Gestão de conflitos

Você já ouviu falar em gestão ou gerenciamento de conflitos, certo? E em um cargo específico para tal função, como um Gerente de Conflitos? Você já viu isso em um organograma, por exemplo? Este cargo é bastante novo, apesar de a função ser bastante antiga.

“A gestão de conflitos, apesar de ainda ser pouco utilizada como atribuição a um cargo específico, é uma realidade na prática, pois já se percebe que, antes de resolver um problema de ordem técnica, tecnológica, financeira ou administrativa, as organizações devem buscar entender como as adversidades surgem, para que possam antecipar suas possíveis consequências – tanto positivas quanto as negativas. Apontamos, assim,

que a gestão de conflitos não deve ser restrita aos que ocupam cargos de comando; trata-se de uma responsabilidade de todos do setor, do departamento ou da célula.” (WACHOWICZ, 2013, p. 25).

Atuar na gestão de conflitos, seja através de um cargo formal ou não, é fator primordial para a condução de um bom ambiente e clima de trabalho. Esta questão é fundamental para o crescimento da empresa e desenvolvimento dos setores e colaboradores que dele fazem parte. Fazer que os conflitos não ocorram, ignorá-los ou reprimi-los podem até ser técnicas eficazes, porém em alguns momentos, e quando bem conduzidas. Não dá para atuar assim sempre, ignorando os conflitos. É preciso fazer gestão.



### Para pensar

Para compreendermos melhor o papel de um gestor de conflitos na organização, podemos fazer uma analogia ao trabalho de um médico dentro do seu consultório, ou seja, quando chega o paciente com um problema, com uma dor, por exemplo, o médico irá investigar essa dor. Perguntará quando surgiu, o que a pessoa sente e assim por diante. Ele realizará um diagnóstico para saber qual remédio receitar, para saber onde intervir. O gestor de conflitos age da mesma forma: investiga o conflito para poder diagnosticar e definir a melhor forma de intervenção.

## 2.1 Técnicas para gestão de conflitos

Wachowicz (2013) comenta que uma forma de reduzir conflitos é a de negociar divergências através de um processo dialético. Dialética é um termo grego e que significa diálogo, significa uma argumentação capaz de definir e distinguir claramente os conceitos envolvidos na discussão. Sendo assim:

“[...] a dialética parte do princípio de que é possível desencadear mudanças coletivas ou individuais, por meio do debate de ideias, sem que um pensamento se sobreponha ao outro, a fim de buscar o consenso e o somatório de teses e antíteses para estabelecer uma ideia única e maior (ou melhor), assim como no ditado que diz que a soma das partes é maior que o todo.” (WACHOWICZ, 2013, p. 27).

Assim, a dialética pode ajudar a resolver divergências diante de um confronto de ideias, sendo uma ótima ferramenta da gestão de conflitos. Wachowicz (2013) indica algumas técnicas para reduzir conflitos apresentadas em 2002 por Robbins:

- Concessão: os envolvidos abrem mão de algo para que o impasse se resolva sem maiores conflitos.

- Suavização: o objetivo é focar nos interesses e metas comuns para que haja uma diminuição das diferenças conflitantes.
- Não enfrentamento: evita que o conflito se amplie e tome maiores proporções, a partir da “desistência” de uma das partes envolvidas.
- Expansão de recursos: são proporcionadas mais verbas, mais recursos, maior espaço físico, ampliação de turnos e demais ações relacionadas a recursos que possam vir a melhorar o clima e a reduzir conflitos.
- Alteração de variáveis humanas: os envolvidos recebem treinamentos comportamentais com foco nas melhorias de competências relacionadas aos conflitos.



### Importante

É importante perceber que a responsabilidade de resolver o conflito não é de uma pessoa só. Não é somente do gestor ou de alguma das partes envolvidas no conflito. É uma ação totalmente coparticipativa e que somente terá resultados se todos se empenharem por mudanças significativas. É papel do gestor ajudar para que todos estejam alinhados nesse pensamento.

## 2.2 Mediação

Mediação é um processo de gestão de conflitos no qual, através de um mediador, o conflito será amenizado ou solucionado. O mediador é uma terceira parte, uma terceira pessoa que ajudará no conflito de forma imparcial. Ele procurará solucionar o impasse do conflito, entrando em um acordo entre as partes. O mediador não decide nada, somente procura o acordo entre as partes envolvidas. Ele vai ouvi-las, pontuará questões que sejam importantes, fará intervenções necessárias e tomará as providências para que uma solução seja a mais colaborativa possível.

A mediação estará presente em todos os momentos da negociação do conflito, porém o tempo é variável conforme o conflito que está ocorrendo no momento. Seu papel é atuar de forma imparcial, clara e objetiva e que ajude todas as partes envolvidas, procurando buscar uma solução cooperativa, ou seja, que todas as partes saiam ganhando e não se sintam prejudicadas. Nem sempre isso será possível, mas é seu objetivo como mediador.

O mediador também estabelece regras para que sejam cumpridas entre as partes, de modo a facilitar ações a curto, médio e longo prazos. Normalmente formula um contrato com as ações especificadas e tratadas durante o acordo.

## 2.3 Arbitragem

A diferença principal da mediação para a arbitragem é que o árbitro decide após cada parte apresentar sua posição. O árbitro estabelece regras a respeito das questões envolvidas e toma uma ação.

As ações do árbitro normalmente são incisivas, ou seja, ele decide as regras, impõe a solução e, eventualmente, pode acabar por beneficiar uma parte ou outra. As partes acatam a decisão do árbitro e os procedimentos desse processo são mais rígidos, gastando menos tempo que na mediação, já que não há tanta discussão para entrar em um consenso, pois o árbitro decide.

Se ambas as partes envolvidas no conflito se sentirem insatisfeitas, há a opção de solicitar um novo árbitro. Se somente uma parte não gostar da decisão final, terá que acatar a decisão do árbitro.

Nesse caso, podemos concluir que, caso uma parte não fique satisfeita com o resultado, o conflito permanece ou tende a aumentar.

## 2.4 Principais diferenças entre Mediação e Arbitragem

Para ficarem mais claras as diferenças entre os dois processos, observe a tabela abaixo (Tabela 1) na qual detalharemos as diferenças entre mediação e arbitragem.

**Tabela 1 – Diferença entre mediação e arbitragem**

MEDIAÇÃO	ARBITRAGEM
Processo é mais consensual	Processo é mais impositivo
Ações mais suaves	Ações bastante incisivas
Prioriza o ganha-ganha	Comumente ocorre o ganha-perde
Mediador não decide	Árbitro decide
Partes envolvidas discutem melhor solução	Partes envolvidas acatam decisão do árbitro
Processo ocorre de forma mais lenta	Processo ocorre de forma mais rápida
Chances de diminuir o conflito são maiores	Conflitos podem permanecer ou aumentar

Fonte: Elaborada pelo autor.



## Considerações finais

Conflitos ocorrem quase que diariamente em diferentes contextos e com diferentes pessoas. Eventualmente podemos dizer que são inevitáveis, porém, caso aconteçam, é preciso encontrar a melhor forma de solucioná-los ou ao menos reduzi-los.

É importante levar em conta que esses conflitos podem sim ser evitados, basta que as pessoas percebam que estão entrando neles para que tomem alguma ação contrária à de entrar no conflito.

Em empresas, os motivos que levam aos conflitos são mais perceptíveis, pois normalmente ocorrem devido a problemas de sobrecarga de trabalho, preferências por um ou outro colaborador demonstradas pelo gestor, falta de compatibilidade com os colegas, dificuldade de comunicar-se com os demais, disputa de poder, necessidade de mostrar trabalho e exigir reconhecimento, questões financeiras, e assim por diante.

Esses problemas muitas vezes podem ser evitados, todavia, se não houver tempo e o conflito já estiver armado, há formas de minimizar ou solucionar. Para isso existe a gestão de conflitos, função muitas vezes do gestor de pessoas ou gestor de setor, mas que, eventualmente, podem ser resolvidos com terceiros no processo de negociação, como mediadores e árbitros. No caso de empresas, administradores podem também ajudar em soluções possíveis para reduzir problemas.

É fundamental deixar claro que os conflitos exigem ação de todos os envolvidos e não somente do gestor ou dos terceiros. Ações de prevenção de conflitos seriam perfeitas, mas, caso não sejam possíveis, é importante que todos avaliem seus papéis ao ingressar em um conflito, seja ele qual for, do mais simples ao mais complexo.

Bom senso, respeito, comunicação, tolerância, flexibilidade e educação são fatores que minimizam as divergências e podem prevenir conflitos, além de reduzi-los quando já instalados. É necessário que cada um atue dessa forma e que você, como gestor, fomente cada vez mais comportamentos de respeito e tolerância.

## Referências

ALMEIDA JUNIOR, S. de. **Negociação – técnica e arte**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 2007.

FISHER, R.; URY, W. L.; PATTON, B. **Como chegar ao Sim**. São Paulo: Imago, 2005.

ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. da S.; ANDRADE, R. O. B. **Princípios de Negociação**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WACHOWICZ, Cristina Maria. **Conflito e negociação nas empresas 1**. ed. InterSaberes, 2013.

WAGNER III, J.A., HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional**: Conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 7. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1999.