

9

TEXTO BASE

SOFT SKILLS



Texto base

9

Gestão de Conflitos e Negociação

Andrea Volante Costa e Michelle Bruna Bilecki Mestre

Resumo

Trataremos sobre os conceitos de conflito e de gestão de conflitos; serão abordados, ainda, os diferentes níveis de conflito e a importância do seu gerenciamento, assim como identificaremos situações em que não se deve negociar.

1.1. Afinal, o que é conflito?

De acordo com Lewicki et al, conflito é

[...] um forte desacordo ou oposição de interesses, ideias, etc. e inclui a divergência de interesses ou a convicção de que as aspirações atuais das partes não são concretizáveis simultaneamente. Um conflito surge da interação de pessoas interdependentes que percebem a incompatibilidade e a interferência recíproca em relação à realização de seus objetivos.

Ainda que, por definição, o conflito esteja conectado ao confronto, nem todos os conflitos são desfavoráveis e/ou negativos. Ainda quando criança, por exemplo, entramos em conflito ao ter que optar por um brinquedo, entre obedecer e desobedecer, dividir um brinquedo etc. Lidamos com conflitos desde muito cedo, pois ele faz parte da

natureza humana. Mas são justamente essas experiências que contribuem para nosso desenvolvimento e aprendizado.

Nas relações com o meio e o outro surgem as diferenças, que é a origem do conflito, não importando qual tipo seja. Podemos ter conflitos de interesses ou valores, e até mesmo de personalidade.

Entretanto, independentemente do tipo de conflito e/ou situação em que ele está inserido, precisamos aprender a lidar com ele e criar estratégias para obter resoluções harmoniosas, sobretudo, respeitando a si mesmo e ao próximo.



Figura 1.1. Gerindo um conflito (PINTEREST, 2020)

No ambiente corporativo, é comum lidar com as diferenças e, diversas vezes, elas se tornam conflitos. Por isso, quanto mais conhecermos a nós mesmos, o assunto e a situação, seremos capazes de refletir sobre antes de agir, assim evitando conflitos desnecessários.

1.2. Os níveis de conflito e qual a importância de geri-lo.

Abordaremos os quatros níveis mais presentes nos conflitos, são eles:

- **Conflito intrapessoal** - É conflito em nossa mente, no nosso eu. As origens são diversas, tais como: pensamentos, sentimentos, discrepância de ideias e/ou valores, estímulo etc. Exemplos: desejamos comer algo, mas sabemos que aquilo é calórico. Divergimos de uma opinião, mas ao expô-la poderíamos gerar desconforto.

Esse nível de conflito é muito comum, já que na hora de nos relacionarmos não nos dissociamos. Todas as relações são pautadas naquilo que somos e acreditamos e quando nos deparamos com ideias disparates, gera-se o conflito.
- **Conflito interpessoal** – Esse nível de conflito dá-se entre as pessoas e abrange todas as relações humanas. E é pensando nesse tipo de conflito que esse estudo propõe a negociação. Talvez ao ler a palavra negociação você pense em compra e venda, já que socialmente denota-se essa utilização. No entanto, desde muito cedo nós negociamos quando lidamos com algo que gostaríamos que fosse diferente, por exemplo: quando você era criança sua mãe dizia “vá tomar banho” e você negociava “só mais um pouquinho, mãe”. Sem percebermos nós geríamos – ou não -- nossos conflitos buscando uma solução para aquele problema.
- **O conflito intragrupo** – O conflito que acontece em um grupo é o terceiro nível, ele decorre nos diversos âmbitos da sociedade: trabalho, comunidades, família, amigos etc. Nesse ponto é

fundamental observar e averiguar de que maneira os conflitos interferem no posicionamento do grupo. Esse olhar minucioso fará diferença nos resultados, pois é a partir dele que devemos propor alternativas nas tomadas de decisões.

- **O conflito intergrupo.** Aqui temos o envolvimento de muitas pessoas, por isso esse quarto nível é o mais complicado, não só pelo número de pessoas, mas também pelas variadas intervenções cabíveis. Pelo fato de as negociações serem mais problemáticas, devemos considerar todas as vertentes ao negociar, como: organizações, grupos étnicos, nações, famílias etc. Além disso, ouvir todas as partes para que a interpretação não seja equivocada contribui para uma resolução justa.

1.3. A gestão eficiente de conflitos

A gestão de conflitos nada mais é do que a capacidade de reconhecer uma situação conflituosa e buscar, da melhor maneira possível, resolvê-la com a máxima possibilidade de acordo entre ambas as partes. Para isso, existem diversas ferramentas de análise e resolução de conflitos.

Segundo Chiavenato (2004), a administração de conflitos pode seguir as 3 abordagens abaixo:

Abordagem estrutural: o conflito baseia-se nas percepções de ambos oponentes; assim, ambos disputam pelas mesmas condições de diferenciação, ou pelos recursos limitados e escassos, ou ainda, por conta da interdependência existente entre ambos. A resolução, nesse caso, pode ser obtida pela ação dos gestores sobre algum destes elementos.

Abordagem de processo: nesta abordagem, o acordo é resultado de uma mudança na maneira de se conduzir o processo do conflito; e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, quando uma das partes decide-se pela cooperação, buscando o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que ocorre a acareação de ambas as partes para que seus motivos sejam expostos e o acordo, facilitado; ou a colaboração, que ocorre, em geral, depois das etapas anteriores, com ambos abrindo mão, em parte de suas vantagens para que possa ser construído um acordo vantajoso para ambos, no formato ganha-ganha.

Abordagem mista: é aquela que se utiliza de recursos das duas abordagens anteriores. Em geral, esta abordagem é bastante eficaz, embora seja utilizada especialmente em acordos mais complexos. Por este motivo, em geral, é importante que haja a criação de integradores, que consistem em terceiras partes dentro da organização, de forma que sejam neutras em relação às partes conflitantes.

1.4. Quando você não deve negociar

Há situações, porém, em que a negociação não é recomendada. Nestes casos, é importante que a comunicação entre ambas as partes seja clara e firme, para que não haja mal-entendidos que possam alavancar desavenças. Segundo Levinson et al (apud Lewicki et al, 2014, p. 8), são elas:

- Quando você pode perder o que tem;
- Quando você não tem alternativas;
- Quando as demandas não são éticas;
- Quando você não tem interesse no desfecho da negociação;
- Quando você não tem tempo;
- Quando a outra parte age de má-fé;
- Quando a espera melhora a situação;
- Quando você não está preparado.

1.5. Referências

LEWICKI, D.; SAUNDERS, M.; BARRY, B.; ROY, J. **Fundamentos de negociação/** tradução: Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.