**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.

Uma imagem contendo placar, quarto

Descrição gerada automaticamente

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.