

NEGOCIAÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Mikael Pedro Munhoz¹

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo analisar os conflitos no ambiente profissional, tais como as formas de mediar os atritos, proporcionando uma resolução para essas problemáticas. Para tal foram usadas pesquisas na internet em busca de artigos escritos por especialistas no assunto e trabalhos acadêmicos. Assim, parte-se questionamento sobre os conflitos gerados no decorrer dos processos: quais os seus impactos no resultado final e na saúde dos colaboradores. O resultado encontrado é que as raízes dos conflitos dentro das organizações estão nos valores individuais, que divergem na busca de alcançar as metas propostas pela organização. Notou-se a importância da figura de um gestor conciliador, cujo objetivo é unir as áreas, fazendo com que o diálogo e o foco sejam maiores que a visão que cada um tem da situação.

Palavras-chave: conflitos, valores, conciliador

ABSTRACT

This article aims to analyze conflicts in the professional environment, such as ways to mediate friction, providing a resolution to these problems. To this end, internet searches were used for articles written by subject matter experts and academic papers. The conflicts generated during the processes and what are the impacts of this on the final results and the health of the employees. The result is that the roots of conflicts within organizations lie in individual values, which diverge in the pursuit of achieving the goals proposed by the organization. It was noted the importance of the figure of a conciliatory manager, whose goal is to unite the areas, making the dialogue and focus greater than the view that each one has of the situation.

Keyword: conflicts, values, conciliator

INTRODUÇÃO

As mediações em conflitos dentro de uma organização são vitais para o bom funcionamento da engrenagem corporativa. Graças às diferentes opiniões entre os colaboradores, pode-se exercitar a criatividade, testar novos meios de produção, mudar estratégias, mudar conceitos antigos, etc. Todavia, apesar o impulso criativo que um conflito possa trazer a equipe, ele também possui efeitos colaterais muitas vezes irreversíveis nas relações interpessoais, e até mesmo deixar marcas psicológicas nos envolvidos. O objetivo desse trabalho é procurar entender os motivos que levam membros de uma equipe a entrarem em conflito, quais as vantagens dessa situação e os seus possíveis impactos emocionais e no clima corporativo. E também propor maneiras

¹ Especialista em Gestão Empresarial. Tecnólogo em Gestão Comercial pelo Centro Universitário Opet.

de como amenizar esses efeitos utilizando as ferramentas de gestão de modo aproveitar a energia criativa causada pela competição. O conflito sempre foi algo existente nas corporações, fossem elas grandes ou pequenas, no entanto, os gestores sempre viram isso como algo natural e até mesmo ruim para o clima. De certo modo, esses “chefes” estavam certos, pois não tinham uma visão ampla do assunto. A ideia principal desse trabalho irá girar em torno de como usar algo considerado ruim para os negócios como uma ferramenta a fim de alavancar o resultado. Mediar conflitos não é uma tarefa fácil, todavia, é uma realidade na qual os gestores devem lidar diariamente. Não apenas quando se trata de subordinados, mas também em relação aos pares, diretoria, fornecedores e até mesmo concorrentes.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Eugênio do Carvalhal, Antônio André Neto, Gersem Martins de Andrade e João Vieira de Araújo (2012), as tensões e conflitos ocorrem entres os indivíduos em todas as áreas da sociedade. Elas fazem parte do cotidiano do ser humano desde a sua essência. Ou seja, algo que não se pode fugir mesmo de uma corporação considerada funcional. Todavia, os conflitos nem sempre são vistos como sinal de incompatibilidade, mas sim como uma força motriz dentro da organização. Maria Tereza Maldonado (2008) descreve o conflito da seguinte forma: “o bom conflito é uma ideia estranha para a maioria”. No entanto, é possível considerar o conflito até mesmo como necessário para o fundamento saudável de grupos sociais, porque oferece oportunidade de encontrar caminhos construtivos para equilibrar a satisfação das necessidades das várias partes envolvida”.

Tipos de conflitos

São quatro os tipos de conflitos mais comuns em uma organização: intrapessoais, interpessoais, intergrupais e Inter organizacionais. Os conflitos mais comuns no cotidiano das organizações são os interpessoais e intergrupais. No primeiro tipo, o perfil dos protagonistas tem um peso importante. No segundo tipo tem como pano de fundo a cultura e o momento que a organização vive. Os conflitos intrapessoais e Inter organizacionais têm uma natureza mais complexa: o primeiro de ordem psicológica e princípios e o segundo de ordem cultural, geopolítica, econômica, etc. (CARVALHAL *et al*, 2012). Nessa abordagem iremos analisar os mais rotineiros para um gestor: interpessoais e intergrupais. Exemplo: um líder e seu comandado têm opiniões distintas sobre a abordagem de venda de um novo produto. Enquanto um acha que o produto deve se destacar por um preço mais competitivo, o outro acredita que devem ser ressaltadas as qualidades. Aí entram em atrito sobre como conduzir a venda. Esse embate ideológico, se não for administrado, pode levar a uma exaustão de ambas as partes. Conflitos intergrupais podem ocorrer quando há um embate entre grupos distintos

dentro da organização. Imaginamos o seguinte cenário: Uma operação de vendas via *call center* precisa alavancar seus resultados, para isso as áreas de MIS e T.I começam a trabalhar a mais para suprir as necessidades tecnológicas da equipe de vendas. Uma vez atingido o resultado, o time de vendas é premiado com comissões, prêmios e a glória de ter trazido um bom resultado para a organização, enquanto as equipes de retaguarda que proveram as ferramentas para tal passam despercebidas. Essa insensibilidade por parte da diretoria pode afetar o clima e criar um clima de disputa entre os setores. Segundo Carvalho *et al* (2012) se faz necessário que o negociador tenha ciência das causas e efeitos do conflito para que possa ter melhores resultados na intervenção.

Conflitos intergrupais

Para estudarmos os conflitos intergrupais, nós precisamos saber como eles se iniciam. Conforme Carvalho *et al* (2012), as organizações crescem, elas começam a criar grupos especializados para melhor administrar o sistema. Por exemplo: o setor de marketing pode ser tornar especialista em vendas e criar relacionamento com os clientes, enquanto o setor da contabilidade pode se especializar em fazer o controle dos recursos financeiros. A ideia central de dividir a organização em grupos é garantir um melhor funcionamento do sistema. No entanto, uma das consequências da especialização de cada setor é começa a enxergar a organização sob a sua ótica. Desse modo começa a trabalhar em prol dos seus próprios resultados.

Uma segunda consequência é que com o tempo cada setor começa a reivindicar para si mais recursos, tempo e dinheiro, pois julga o seu trabalho mais importante dentro das engrenagens da organização. Por consequência, outros setores precisam abrir mão de parte ou até mesmo de todos os seus recursos para a outra área. Por fim todos os setores de uma organização, seja em maior ou menor grau, são interdependentes uns dos outros. Ou seja, em algum momento as áreas irão interagir entre si, ou até depender do resultado da outra para dar prosseguimento aos trabalhos.

Diferenças de visão, objetivos distintos, escassez de recursos e interferência entre os setores podem levar ao conflito, ou seja, um processo de interferência nos interesses do outro. As origens desse conflito podem ser de diferentes causas e precisam ser identificadas.

Segundo Richard Walton (1972) existem conflitos com causas reais e causas emocionais. O primeiro pode ser por diferenças políticas, recursos, cultura e relações formais entre as partes. A segunda engloba sentimentos negativos entre as partes, tais como desconfiança, menosprezo, medo, rejeição, etc. A identificação do tipo de conflito se faz importante para saber de que forma irá ocorrer a mediação do conflito. Em conflitos reais é necessária a participação de ambas as partes no processo de mediação, com a participação de uma terceira pessoa neutra. Em conflitos de origem emocional é necessário a reestruturação das percepções das partes e o tratamento dos sentimentos por uma terceira pessoa habilitada. Após a identificação do tipo de conflito, é hora de mensurar se a intervenção irá gerar mais benefícios que custos e quais serão as consequências longo prazo para a organização.

Intervenções

Segundo Carvalho *et al* (2012), além da negociação em si, a mediação utiliza-se de uma terceira parte que irá buscar fazer que os conflitantes cheguem a um acordo onde a organização possa ser a maior beneficiária com a resolução. Entre as características que o mediador deve possuir é a capacidade ouvir, analisar fatos, até mesmo em suas minuciosidades, e ser imparcial.

Tipos de mediadores

Como expõe Christopher W. Moore (1998) existem três tipos de mediadores: Mediadores da Rede Social, Mediadores com autoridade e Mediadores Independentes.

Mediadores da Rede Social

Possui relacionamento com as partes envolvidas; não é necessariamente imparcial, mas é visto como alguém justo; tem grande interesse em promover um acordo entre as partes; geralmente possui um relacionamento após a mediação; pode usar a sua influência para chegar a um acordo entre as partes. Esse tipo de mediador está envolvido de forma pessoal com as partes em disputa. E mantém vínculos passados e/ou futuros com as partes e daí vem sua autoridade em apaziguar uma situação conflituosa.

Mediadores com Autoridade

Por estarem em uma posição superior tem o poder para influenciar o resultado de uma disputa. Persuadindo as partes a chegarem a um acordo usando a sua autoridade imposta dentro de uma organização ou comunidade. Existem três tipos de Mediadores com Autoridade:

Mediadores Benevolentes com Autoridade

Esse tipo busca um acordo que seja bom para ambas as partes, sem desejar um ganho para si. Todavia, esse mediador pode estar preocupado com a justiça e o clima dentro da organização.

Mediador Administrativo

Esse tipo possui um interesse pessoal na negociação. Geralmente está ligado ao resultado, situações conflitantes entre colaboradores podem prejudicar a produtividade, pois tiram o foco da tarefa a ser executada. Nesses casos se faz necessário chegar uma resolução que traga a atenção dos funcionários aos objetivos da organização.

Mediador com Interesse Investido

Parecido com o perfil do Mediador Administrativo, no entanto, esse tipo possui objetivos mais específicos. Esse perfil de mediador não possui uma posição neutra, mas intervém na disputa com intuito de defender seus interesses.

Mediador Independente

Esse mediador se destaca pela neutralidade diante da disputa. Podem ser encontrados em culturas que possuem um judiciário independente. As raízes desse perfil de conciliador podem ser encontradas na Europa durante a Idade Média e Renascença. No entanto, esse modelo se popularizou nos EUA na história mais recente. Porém, neutralidade e imparcialidade não significam que o mediador esteja totalmente isento de uma opinião sobre o assunto. Todavia, ele consegue manter sua posição imparcial durante a imposta, não deixando que as suas motivações atrapalhem a resolução do conflito. Justiça, comunicação aberta.

Mediando um conflito

Segundo Christopher W. Moore (1998) geralmente o mediador intervém por iniciativa direta, ou seja, quando uma das partes convoca a presença de uma terceira pessoa na mediação do conflito. Essa interferência pode ocorrer antes ou até mesmo durante as negociações do conflito. Essa busca por uma mediação geralmente ocorre quando uma das partes entende que não pode vencer a disputa, ou tem a intenção de cooperar com aquele que está em litígio, buscando a percepção de um terceiro para que se chegue a uma razoabilidade, uma decisão que seja benéfica para ambos. Chega-se a esse raciocínio porque pessoas em conflito geralmente são resistentes a pedir ajuda de um mediador, pois tem medo que isso possa enfraquecer sua posição e acabar não tendo um resultado satisfatório a seu favor. Para Theodore Kheel, um mediador trabalhista, descreve um problema dessa natureza: “Se vocês chegarem a um impasse pode-se supor que ambos os lados apresentaram o que reivindicaram ser suas ofertas finais.

Nessa situação, uma proposta de um lado ou do outro para conseguir um mediador é obviamente um sinal de que aquele lado está disposto a ir adiante” (SHAPIRO, 1970, p. 41-42) e está aberto a fazer concessões. O que pode demonstrar um sinal de fraqueza, daí que surge o receio em solicitar a presença de um mediador.

ETAPAS DA MEDIAÇÃO DE UM CONFLITO

Etapa Inicial

Para que o mediador tenha sucesso é necessário que ele fundamente as bases de sua mediação. Segundo Christopher W. Moore (1998), são quatro: Construir a credibilidade como mediador; estabelecer *rapport* com as partes; instruir os participantes sobre o processo; e, por último, conseguir compromisso das partes em aceitar a negociação. Landsberger (1956) em suas pesquisas na área de litígios trabalhistas, cita o que se espera de um bom mediador:

Originalidade;

Senso de humor adequado;

Capacidade de estar aberto a ambas as partes, com intuito de fornecer bem-estar aos envolvidos;

Disposição para vender suas ideias;

Controle emocional;

Capacidade para compreender a dinâmica e as complexidades de uma disputa;

Paciência;

Conhecimento da área que está mediando o conflito.

Após a construção da credibilidade é hora de estabelecer uma conexão com os litigantes. É a forma de garantir a aceitação de ambas as partes de um terceiro na disputa. O *rapport* é influenciado pelo modo de falar, postura corporal, vestimentas, origem e até mesmo pelos interesses em comum do mediador com os lados em conflito. É esse momento de ligação que irá direcionar a disputa para um acordo. É também importante para a credibilidade do mediador ser claro quanto ao processo. Ambas as partes devem seR informadas de como as negociações irão ocorrer, dentro de quais termos e tempo, dando a chance de cada lado expor seus argumentos prerrogativas. Depois de esclarecidos os termos, assegurado a credibilidade do mediador e estabelecido o *rapport*, o mediador deve conseguir das partes o compromisso de que ambos estarão abertos a resolver o litígio respeitando as regras e a intervenção do mediador, com o claro intuito de chegar a um acordo benéfico a todos.

DESENVOLVIMENTO DA MEDIAÇÃO

Uma vez que o conciliador consiga ganhar a confiança das partes conflitantes, ele deve começar os trabalhos com foco na resolução do problema. Todavia, se faz necessário que o conciliador mantenha, o tempo todo, uma postura imparcial diante do conflito. Nessa hora o controle emocional se faz extremamente importante. O tempo dado a ambas as partes deve ser igual, assim como o respeito, decoro e ética. Caso haja excessos o mediador deve intervir, se for necessário até mesmo interromper a reunião até que os ânimos se acalmem. Uma linguagem assertiva é uma excelente ferramenta do gestor do conflito para manter sob seu controle a negociação. Na busca da resolução do conflito detalhes são importantes e fazem a diferença entre o sucesso ou o fracasso de uma mediação

Linguagem Assertiva

Linguagem assertiva tem origem na palavra asserção, que vem do latim e significa consolidar ou confirmar algo. No mundo corporativo a linguagem assertiva é um facilitador, pois cria relacionamentos, aumenta a produtividade e principalmente ajuda na resolução de conflitos. Ela representa a maturidade no mundo profissional, pois carrega consigo valores, como ética, transparência e respeito. Pode ser usada na mediação de um conflito porque traz a ideia de que ambas as partes estão ganhando, ou seja, um meio termo onde os lados conflitantes conseguem algo, mas que também abrem mão de alguma coisa em prol da outra parte, dessa forma há um estímulo a cooperação e empatia pelo próximo, qualidades hoje tão valorizadas pelas companhias. Vantagens da linguagem assertiva:

Facilidade na resolução de problemas;

Permite nos expressarmos sem ofender o próximo;

Permite esclarecermos quando as explicações parecem insuficientes;

Possibilidade discordar de forma respeitosa quando não estamos satisfeitos com alguma decisão.

A linguagem assertiva tem a capacidade de resolver conflitos, devido a sua capacidade de buscar uma resolução, de forma transparente, em que todos saiam beneficiados. Todavia, o mediador do conflito deve estar treinado para usar essa ferramenta ao seu favor. Ciente o que cada parte envolvida reivindica para si, ter conhecimento do motivo da disputa e as implicações caso sejam tomadas decisões que favoreçam um lado. Nesse momento, a linguagem corporal e verbal faz a diferença. Além do conhecimento técnico, a linguagem deve ser direta e clara, enquanto o mediador mantém uma postura aberta, receptiva, mas que inspire confiança aos envolvidos, caso contrário, a credibilidade do negociador será colocada em xeque (mesmo que as partes não verbalizem isso) e sem esse fator, a negociação tende a terminar sem um acordo.

Segue abaixo alguns detalhes que o mediador deve prestar atenção para que a sua comunicação assertiva tenha sucesso:

Conhecimento técnico do assunto: ter do domínio do assunto discutido passa segurança aos envolvidos. Frases como “eu acho”, “talvez se”, transmitem pouco domínio do assunto abordado e diminuem a credibilidade do negociador.

Ouvir: ouvir atentamente os envolvidos no conflito. Escutar suas queixas e reivindicações. Nos detalhes podemos achar o ponto certo para chegar a um acordo.

Ser objetivo: ficar “dando voltas” com discursos infundados, sem chegar a cerne do problema, pode cansar os envolvidos. Por isso é importante se ater ao que realmente importa.

Atenção a linguagem verbal e não verbal: o negociador deve estar atento aos detalhes. Por exemplo: braços cruzados sobre o peito indicam resistência. Nesse momento talvez seja a hora de mudar a estratégia. Um olhar perdido demonstra falta de interesse ao assunto abordado. O mediador deve estar o tempo todo interagindo com as partes e percebendo suas reações. Dessa maneira fica mais fácil saber qual estratégia seguir.

Empatia: talvez a principal característica de um negociador de sucesso. A empatia permite o negociador se colocar no lugar das partes e entender melhor os seus anseios. Dessa maneira fica mais fácil compreender as motivações e a solução para a disputa.

Linguagem adequada: a linguagem usada deve ser clara e objetiva. Evitar utilizar termos de difícil compreensão. A linguagem assertiva tem como característica principal a transparência e a simplicidade na resolução dos problemas.

Controle Emocional: o negociador deve manter uma postura neutra, mesmo que as suas emoções o façam pender para uma das partes conflitantes. Perder o temperamento também pode ser um ponto negativo para a negociação. Emoções turvam a visão do gestor, de modo que ele não consiga pensar de forma racional.

Feedback

Feedback é uma palavra que vem do inglês e significa retroalimentar. É um termo muito usado nas áreas da administração e psicologia. Na primeira no sentido de buscar, e corrigir, falhas no sistema que compõe uma organização. No segundo é visto como uma resposta a estímulos realizados é um indivíduo. Muitas vezes essas áreas se confundem, pois acabam tendo como objetivo o bem-estar do ambiente organizacional. Por isso é comum que os profissionais de RH e áreas afins possuam formação na área da psicologia.

Para o gestor, nesse caso o mediador de um conflito, o feedback é a devolutiva. É o momento em que o mediador ressalta os pontos positivos e os que necessitam de melhoria. Essa conversa é importante, pois é um exercício de reflexão em que as partes podem se auto avaliarem e se desenvolverem como profissionais a partir dos resultados obtidos. O bom mediador consegue instigar através do feedback a “gestão de espelho”, ou seja, o colaborador passa ter um *locus* interno ao invés do externo. A partir desse

momento, ele passa a olhar para seus próprios defeitos e qualidades e de que modo eles podem afetar sua vida profissional.

O *feedback* é uma ferramenta importantíssima na construção de relacionamentos, pois ajudam a dizer o que nós gostamos ou não no outro e dessa forma, estabelecer uma relação de confiança, o que é um fator essencial para quem tem a missão de resolver uma situação de conflito.

No entanto, apesar do fator positivo que o *feedback* pode ter na carreira de um profissional, nem todos estão dispostos a receber. Para muitos serem avaliados e realimentados com pontos de melhoria é algo difícil. Pois nós temos uma inclinação a acreditar que estamos sendo apenas criticados, ao invés de estarmos sendo desenvolvidos. Por essa razão o gestor/negociador deve procurar ser objetivo e claro em suas avaliações. Nesse momento fazemos um link com a comunicação assertiva: ressaltar os pontos de melhoria, mas de modo construtivo, respeitando o profissional e agindo de forma ética.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade atual das grandes corporações foca no trabalho em equipe e no desenvolvimento humano como as duas pilas na estrutura estratégica de obtenção de resultados e crescimento sustentável. Todavia, os conflitos inerentes ao ambiente de trabalho não devem ser encarados como um problema, mas uma oportunidade de utilizar a energia criativa gerada pelo embate entre os colaboradores para o progresso da organização. No entanto, se faz mais do que necessária a presença de um mediador consciente e ponderado, com gestão para utilizar a situação a favor da corporação e mantendo o bem-estar dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

AYER, CÉSAR. **Assertividade, mais do que um comportamento, uma forma de comunicação eficaz.** Disponível em:
<https://crescimentum.wordpress.com/2010/09/23/assertividade-mais-do-que-um-comportamento-uma-forma-de-comunicacao-eficaz/>

CARVALHAL, E. *et al.* **Negociação e Administração de Conflitos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

LANDSBERGER, H. *Final Report on a Research Project in Mediation.* **Labor Law Journal**, 1956.

MALDONADO, M. T. **O bom conflito.** São Paulo: Integrante, 2008.

MOORE, C. W. **O Processo de Mediação: estratégia prática para a resolução de conflitos**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SHAPIRO, F. *Profiles: Mediator*. **New Yorker**, 1970.

WALTON, R. **Pacificação Interpessoal**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.