



# Gestão de Conflitos nas Organizações

Irenilda Ramos de Brito Sá Magalhães

Secretaria de  
Administração



## EXPEDI ENTE

**Governador de Pernambuco**  
Paulo Henrique Saraiva Câmara

**Vice-governadora de Pernambuco**  
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

### SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

**Secretária**  
Marília Raquel Simões Lins

**Secretário Executivo**  
Adailton Feitosa Filho

**Diretora do CEFOSPE**  
Analúcia Mota Vianna Cabral

**Coordenação de Educação Corporativa**  
Priscila Viana Canto Matos

**Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica**  
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

**Autora**  
Irenilda Ramos de Brito Sá Magalhães

**Revisão de Língua Portuguesa**  
Alécia Guimarães

**Diagramação**  
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

**Setembro, 2020 (1ª. ed.)**

---

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Ana Luiza de Souza/ CRB 2066

M188g Magalhães, Irenilda Ramos de Brito Sá.  
Gestão de conflitos nas organizações/ Irenilda Ramos de Brito Sá Magalhães;  
Governo do Estado de Pernambuco, Secretaria de Administração, Centro de Formação  
dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual. – Recife: Cefospe,  
2020.  
39p.:il.

1. Administração. 2. Gestão de conflitos. I. Governo do Estado de Pernambuco. II. Secretaria  
de Administração. III. CEFOSPE. IV. Título

CDD 658  
CDU 303.69

---

## Sumário

<b>Introdução .....</b>	<b>6</b>
<b>1. ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITO.....</b>	<b>7</b>
1.1. Definição de Conflito .....	7
1.2. Diferentes perspectivas sobre os conflitos.....	7
1.3. Dimensões do Conflito .....	9
1.4. Níveis, fontes e estágios dos conflitos.....	9
1.4.1. Fontes .....	9
1.4.2. Estágios.....	10
<b>2. ESTRATÉGIAS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....</b>	<b>13</b>
2.1. Prós e contras dos métodos de administração de conflitos .....	15
2.2. Quando utilizar as cinco abordagens à administração de conflitos: .....	16
2.3. Como fazer uso das abordagens colaborativas à administração de conflitos? .....	18
<b>3. MEDIAÇÃO DE CONFLITO.....</b>	<b>20</b>
3.1. Diferença entre mediar e administrar conflitos.....	20
3.2. Métodos de Administração de conflitos .....	20
3.3. Princípios da Mediação .....	22
3.4. Entendendo o processo de uma mediação .....	22
3.4.1. Sessão de abertura ou início da mediação .....	23
3.4.2. Reunião de informações .....	23
3.4.3. O resumo.....	25
3.5. Habilidades necessárias ao ofício de mediar .....	25
3.5.1. Ouvir as partes ativamente .....	26
3.5.2. Imparcialidade e receptividade .....	26
3.5.3. Sensibilidade.....	26
3.5.4. Evitar preconceitos.....	26
3.5.5. Separar as pessoas do problema.....	27
3.5.6. Despolarizar do conflito .....	27
3.5.7. Validar sentimentos.....	27
3.5.8. Ambiente Emocional .....	28

3.6 Ferramentas para estabelecer uma relação de confiança.....	29
3.6.1. <i>Estabelecer o diálogo</i> .....	29
3.6.2. <i>Enfocar no futuro</i> .....	30
3.6.3. Não influenciar opiniões.....	30
3.6.4. Não julgar as aparências.....	31
<b>4. NEGOCIAÇÃO E ACORDO DE COMPROMISSO.....</b>	<b>32</b>
4.1. Como negociar Acordos e compromissos.....	32
4.2. O papel vital do diálogo.....	33
4.3. Quatro princípios para chegar ao sim - (Roger Fisher e William Ury, (1991.....	34
4.3.1. Distinga as pessoas do problema.....	34
4.3.2. Mantenha o foco nos interesses, não nas posições.....	34
4.3.3 Gere outras possibilidades: faça o bolo crescer.....	35
4.3.4. Insista em usar critérios objetivos:.....	37
<b>Referências.....</b>	<b>38</b>
<b>Sobre a autora.....</b>	<b>39</b>

## Introdução

Os conflitos são inerentes às relações humanas, estudos apontam que nas empresas dedica-se grande parte do tempo administrando ou mediando conflitos. Se os conflitos fazem parte do nosso cotidiano, então como convivermos com as situações de divergências? Ignoramos, somos autoritários, ou buscamos consenso? Bom, estaremos no nosso curso quebrando alguns paradigmas, desde a nossa compreensão sobre a definição de conflitos, até entender que os conflitos podem até ser positivos, a depender da nossa percepção das situações.

Ao longo das últimas três décadas, as questões de mediação de conflitos vêm crescendo em importância para os gerentes das organizações de todos os tamanhos. (...)

Ante o exposto, é de crucial importância, os profissionais se apropriarem de conhecimento que os instrumentalizem para desenvolver posturas adequadas em relação a abordagens de conflitos e como administrá-los, para tanto trabalharemos temáticas como:

**Conflito e negociação, estágios do processo de conflito, estratégias de administração de conflitos, habilidades necessárias ao mediador de conflitos, negociação de acordos e compromissos, entre outros.**

Com estas reflexões, esperamos oferecer aos participantes, subsídios teórico-práticos acerca da importância desta temática para o contexto organizacional, de forma que venham a contribuir para o processo de melhoria do desempenho pessoal e profissional, com vistas à otimização dos resultados esperados pela Administração Pública do Estado de Pernambuco.

# 1. ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITO

## 1.1. Definição de Conflito

Segundo Douglas H, 1999, o conflito pode ser definido como um processo ou estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesse ou objetivos individuais, percebido como mutuamente incompatível.

Os conflitos geralmente geram um estado de insatisfação entre as partes e podem ter várias origens:

- a) Divergências de interesses;
- b) Competição pelo poder;
- c) Incompatibilidade de objetivos;
- d) Partilha de recursos escassos;
- e) Pontos de vistas diferentes.

Segundo orientação de Dora Schnitman:

[...] “os conflitos são inerentes à vida humana, pois as pessoas são diferentes, possuem descrições pessoais e particulares de sua realidade e, por conseguinte, expõem pontos de vista distintos, muitas vezes colidentes. A forma de dispor tais conflitos mostra-se como questão fundamental quando se pensa em estabelecer harmonia nas relações cotidianas. Pode-se dizer que os conflitos ocorrem quando ao menos duas partes independentes percebem seus objetivos como incompatíveis; por conseguinte, descobrem a necessidade de interferência de outra parte para alcançar suas metas”.

## 1.2. Diferentes perspectivas sobre os conflitos

Para Robert E. Quinn (et al) A maioria das pessoas, em nossa sociedade, considera prejudiciais os conflitos, entre indivíduos ou grupos. Em situações relacionadas ao trabalho ou não, costumamos nos empenhar por evitá-los por acreditar que eles criarão sentimentos desagradáveis, entre as pessoas, que por sua vez provocarão uma atmosfera negativa para o trabalho ou diversão. Normalmente os conflitos de relacionamento pode causar maus resultados, o conflito de tarefa, todavia pode acarretar decisões efetivas. Esses mesmos autores, entendem que ele pode ser considerado necessário, caso a empresa não queira entrar em um processo de estagnação. Os conflitos não são necessariamente negativos, a maneira como lidamos com eles é que podem gerar algumas reações. Na atualidade, o conflito passou a ser importante e imprescindível para o desenvolvimento das organizações, sendo visto como um AGENTE DA MUDANÇA.



Fonte: a autora

Numa perspectiva NEGATIVA, evitamos o conflito por acreditar que eles criarão sempre sentimentos desagradáveis. Mas existe também uma visão POSITIVA sobre o Conflito, pois ele pode acarretar decisões efetivas, gerando novas ideias e a criação de forças que impulsionam criatividade e crescimento em várias áreas.

Podemos ter como exemplo, uma empresa ou mesmo uma instituição pública, para que fique mais próximo da área que estamos habituados a trabalhar, como servidores públicos que somos, onde pode ocorrer desentendimentos vários. O setor financeiro, por exemplo, pode não concordar com uma solicitação para adquirir determinado equipamento que seja de extrema importância para o trabalho de determinada área técnica. A partir do momento que se dialoga sobre o assunto, e compreendido os pontos de vistas das partes, as áreas que eram divergentes podem chegar a um entendimento, ou mesmo ter uma solução ou soluções diferentes para o problema. O conflito que de início poderia ter consequências desastrosas para o trabalho em equipe, pode chegar a um consenso através de uma negociação, tendo um final positivo para todos e crescimento da equipe.

O termo conflito na área administrativa, que antes demonstrava uma percepção de confronto, hoje demonstra a ideia de OPORTUNIDADE, ou seja, busca-se compor equipes as mais heterogêneas possíveis.



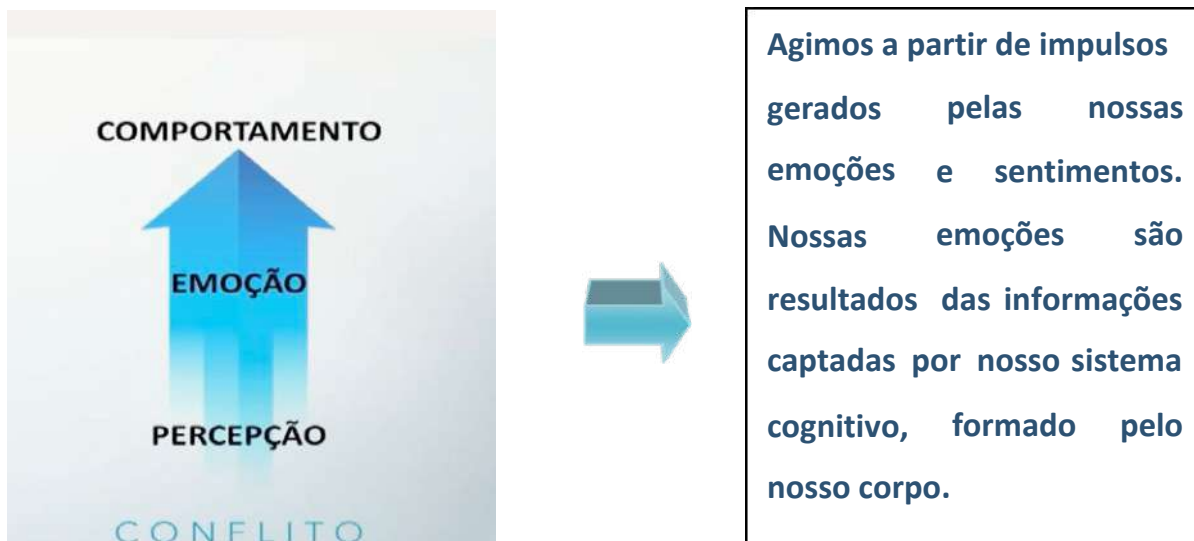
### 1.3. Dimensões do Conflito

Já entendemos que os conflitos podem ser positivos ou negativos, porém, é muito importante compreendermos as *origens do conflito*. Bernard Mayer, especialista da moderna teoria dos conflitos, nos convida a olhar o conflito a partir de três dimensões:

1.3.1. **Cognição ou percepção** – está relacionado a como tomamos conhecimento da forma de tudo que tem relação conosco. Como percebemos uma situação de conflito.

1.3.2. **Sentimentos ou emoção** – É a emoção que leva desenvolvermos sentimentos relacionados com a situação vivenciada. Nesse caso a emoção pode ser entendida como a reação a uma determinada situação ou interação, interpretada pelo organismo de uma pessoa, interpretada como ameaça ou perigo, por exemplo, diante de um conflito podemos sentir medo, tristeza, raiva, frustração, decepção.

1.3.3. **Ação ou comportamento** – Conjunto de ações que realizamos para expressar os sentimentos gerados pela situação de conflito. Pode ser visto também como uma reação a emoção provocada por nossa percepção frente uma situação



Fonte: a autora

### 1.4. Níveis, fontes e estágios dos conflitos

#### 1.4.1. Fontes

Os conflitos podem emergir entre indivíduos ou grupos, seja entre membros da equipe, entre equipes ou entre Instituições. Os conflitos são normalmente gerados pela dificuldade natural que cada pessoa tem em lidar com as adversidades. Os fatores geradores dos conflitos são:

- a) Diferenças de personalidade;
- b) Interdependência de atividades no trabalho (distribuição desigual de poderes, de autoridades, de recursos);
- c) Metas diferentes a atingir;
- d) Recursos compartilhados;
- e) Diferença de informação e percepção.

Além das fontes de conflitos acima descritas, ainda lidamos com os conflitos intrapessoais,



Fonte: [https://www.google.com/search?q=conflitos+intrapessoais&rlz=1C1GCEU\\_pt- BRBR834BR835&tbn=isch&source=iu&ictx=1&fir=CqJO- Gmfq4SHQM%253A%252C80pxU6BtomawM%252C\\_ &vet=1&usg=Al4\\_- kQAYkmW6s5qCJUR\\_ GofUSmL6EgRyw&sa=X&ved=2ahUKEwiAl5L7qzjAhWoFLkGHf4nAGsQ9QEwAHoECAyQAw#im\\_gre=CqJO- Gmfq4SHQM:](https://www.google.com/search?q=conflitos+intrapessoais&rlz=1C1GCEU_pt- BRBR834BR835&tbn=isch&source=iu&ictx=1&fir=CqJO- Gmfq4SHQM%253A%252C80pxU6BtomawM%252C_ &vet=1&usg=Al4_- kQAYkmW6s5qCJUR_ GofUSmL6EgRyw&sa=X&ved=2ahUKEwiAl5L7qzjAhWoFLkGHf4nAGsQ9QEwAHoECAyQAw#im_gre=CqJO- Gmfq4SHQM:)

Lewin (1935) cita três tipos de Conflitos **INTRAPESOAIS**:

- Quando precisamos escolher entre dois resultados ou curso de ação desejáveis; (ex. seleção entre dois candidatos emprego)
- Quando percebemos que determinado objetivo tem consequência negativa ou positiva. Ex.: opção por um novo emprego.
- Quando devemos escolher entre dois resultados ou curso de ação negativas. (ex. crise fiscal).

#### 1.4.2. Estágios

O conflito se não for bem solucionado, pode levar todos juntos a perderem. A compreensão da evolução conflito é um passo fundamental para solucioná-lo. Para compreender,

vamos dividir em estágios. O termo técnico utilizado para sinalizar a evolução de um conflito é **escalada**, outro termo técnico para compreender o desenvolvimento do conflito é **espiral**.

Conheça a seguir os estágios de um conflito segundo Robert Equinn,

Estágios do processo do conflito

- **No primeiro estágio**, a contenda permanece latente, nenhuma das partes o detecta, mas a situação organizacional ou as diferenças individuais ou entre grupos já criaram o potencial para o CONFRONTO.
- **Num segundo momento**, as pessoas ganham consciência cognitiva e emocional das divergências, (ambas as partes podem ter reações emocionais de raiva, hostilidade, frustração, ansiedade ou dor);
- **No terceiro estágio**, o conflito se explicita, e os grupos decidem tomar medidas implícita ou explicitamente para resolvê-los ou intensificá-los.
- **O quarto estágio do conflito** é o desfecho ou resultado. As iniciativas tomadas na etapa anterior determinam diretamente se este será funcional ou disfuncional. Os resultados funcionais incluem uma melhor compreensão das questões subjacentes ao conflito, uma maior.

É importante que as partes possam compreender qual o fator gerador do conflito para que possa resolvê-lo da melhor forma possível, a forma como as pessoas enxergam o surgimento do conflito pode determinar o seu desfecho, que pode ser:

- a) FUNCIONAL** - caracteriza-se pela incompatibilidade de opiniões de pessoas ou grupos distintos, estimula curiosidade pelos desafios, descobre os problemas e demanda sua resolução. Funciona verdadeiramente como raiz para mudanças sociais, pessoais ou grupais.
- b) DISFUNCIONAL** - Atrapalham o desempenho do grupo e criam obstáculos. A energia das pessoas está a serviço dos conflitos e não dos objetivos e metas institucionais, dando continuidade a um ciclo da raiva e da hostilidade).

É necessário que ao falar sobre o conflito, façamos uma discriminação entre posição e interesse. Em primeiro lugar POSIÇÃO é aquilo que uma parte diante de uma situação de conflito, declara querer ou não querer abertamente, ou seja, é a colocação externada, o desejo imediato. Já o INTERESSE, é aquilo que diante do conflito uma parte quer ou deseja como resultado final, é o que a parte pretende de fato, guarda para si e não declara para as partes contrárias. Na verdade, no momento que o conflito é gerado, ninguém procura saber o real interesse das partes e cada um passa a expor o desejo imediato, que são as posições.



**Fonte:** [https://www.google.com/search?q=interesse+x+resultado&tbm=isch&chips=q:interesse+x+resultado,online\\_chips:confli-to:h\\_tjRiZGfm8%3D&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiKt\\_mmqKLrAhVxMLkGHtYLDsUQ4lYoAHoECAEQFg&biw=1907&bih=952#im-grc=toPjxqGHVvyhXM&imgdii=P](https://www.google.com/search?q=interesse+x+resultado&tbm=isch&chips=q:interesse+x+resultado,online_chips:confli-to:h_tjRiZGfm8%3D&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiKt_mmqKLrAhVxMLkGHtYLDsUQ4lYoAHoECAEQFg&biw=1907&bih=952#im-grc=toPjxqGHVvyhXM&imgdii=P)

## 2. ESTRATÉGIAS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Observamos que os conflitos se desenvolvem a partir de diversos fatores, entre eles nossa percepção. Porém, tanto quanto são as formas e fontes que os conflitos surgem, assim também temos diversas maneiras de resolvê-los, que vão desde evitar o conflito, até utilizar-se de práticas mais autoritárias, ou optar pela colaboração, como também, dentro de um mesmo processo de conflito, utilizar-se diversas abordagens. A escolha da forma de administrar esses conflitos está relacionada a: o que está em disputa? Quem são os envolvidos? Que relevância esse resultado tem para mim? E muitas outras indagações que têm a ver diretamente sobre a minha estratégia para resolver. Não há nenhum procedimento de tomada de decisão que seja adequado a todas as disputas. Lembre-se cada situação é uma situação, e deve ser analisada cuidadosamente, levando em consideração:

- a) Os interesses ou objetivos que devem ser satisfeitos em um acordo potencial;
- b) Considerar os resultados possíveis e aceitáveis do conflito;
- c) Identificar as abordagens de resolução que irão ajudar as partes atingir os objetivos individuais ou coletivos;
- d) Identificar e avaliar o critério para a escolha de uma abordagem.

A seguir, conheceremos 05 abordagens de administração de conflitos, segundo A. Thomas, 1976:

- 1. Abordagens evasivas ou de abstenção** - As abordagens evasivas ou de abstenção, são usadas quando reconhecemos a existência de um atrito, mas não queremos confrontar seus motivos. Evitando-os não nos empenhamos por satisfazer nem nossas próprias metas nem as da outra parte. Podemos esquivar-nos, recuando e criando uma distância física entre as partes, ou suprimindo sentimentos e procurando não discutir as causas do desentendimento. Essa abordagem costuma ser útil quando se precisa de algum tempo para que as duas partes “esfriem a cabeça”; a longo prazo, porém, se o conflito não for encarado de frente provavelmente voltará à baila. Ademais, essa opção aumenta as chances de que questões gerenciais importantes também sejam evitadas. Por exemplo: o vazamento de informação que acontece quando gerentes dos escalões inferiores transmitem exclusivamente dados favoráveis para seus superiores, filtrando as notícias negativas pode promover a evitação de atritos, mas também pode ocasionar problemas maiores a longo prazo.

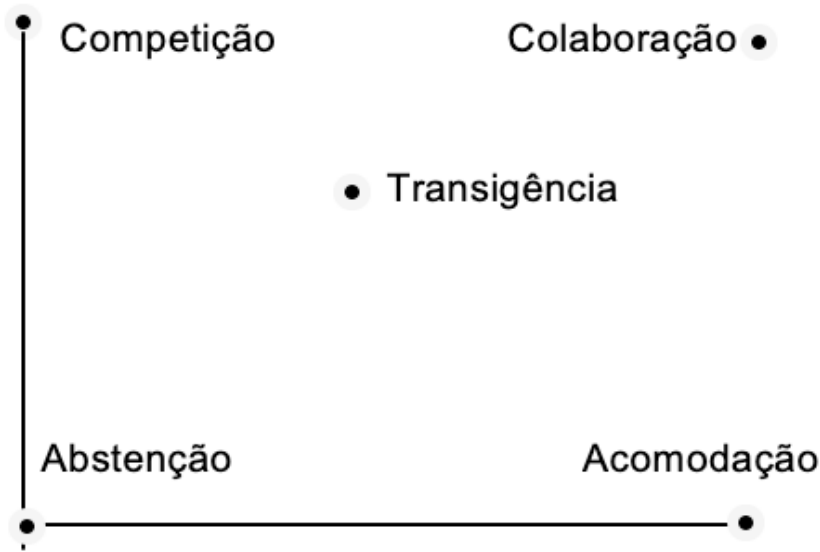


Figura 6 - Conflict and Conflict Manager

Fonte: K. Thomas. "Conflict and Conflict Manager", in Marvin D. Dunnette (ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Nova York: John Wiley & Sons, 1976, p. 900.

- 2. Abordagens de acomodação** – São aquelas em que agimos não tendo em vista nossos próprios propósitos, mas tão somente o atendimento dos interesses da outra parte. Essa alternativa tem a vantagem de preservar a harmonia e evitar rupturas. A curto prazo é proveitosa quando a questão não é considerada muito importante, ou quando o contendor é muito mais forte e não pretende ceder. A longo prazo, contudo, podemos não continuar dispostos a sacrificar nossas necessidades pessoais a fim de sustentar o relacionamento. Ademais, os métodos conciliativos costumam cercear a criatividade e interromper a busca de novas ideias e soluções para o problema.
- 3. Abordagens competitivas** – Em direta oposição à conciliação, as abordagens competitivas ocorrem quando visamos exclusivamente à consecução de nossos próprios objetivos. Nesses casos, geralmente lançamos mão de estrutura de autoridade e regras formais para vencer a batalha. Embora essa opção seja adequada quando se faz necessária uma atitude rápida e decisiva, ou quando sabemos ser preciso tomar determinadas decisões ou medidas pelo bem do grupo, ela costuma acarretar desfechos disfuncionais. Os comportamentos impositivos instauram um confronto ganha-perde, em que uma parte é claramente definida como a vencedora e a outra,

como perdedora. Ademais, como no caso das abordagens conciliativas, o recurso a métodos impositivos em geral restringe a criatividade e estorva a busca por novas ideias e soluções para o problema.

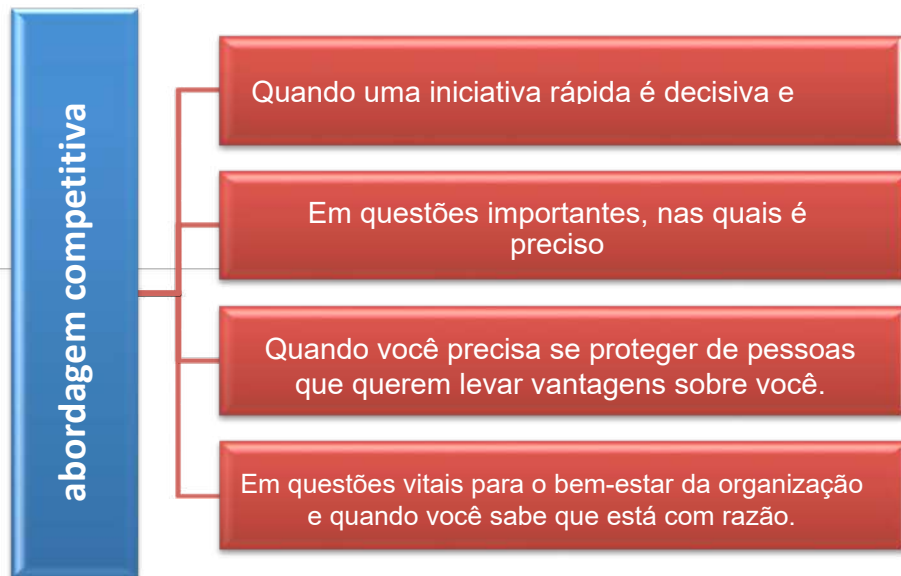
**4. Abordagens transigentes** - As abordagens transigentes são as primeiras entre as estratégias orientadas para soluções. Ao utilizá-las, preocupamo-nos tanto com nossos próprios interesses e metas quanto com os da outra parte. Essas técnicas normalmente envolvem algum tipo de negociação, durante a qual ambas as partes abdicam de alguma coisa para ganhar outra. A premissa subjacente das estratégias transigentes é que há uma soma ou recurso fixo a ser dividido e que, adaptando-se, nenhuma das partes sairá como a perdedora. A desvantagem dessa alternativa, contudo, é que ninguém sai como vencedor tampouco, e não costumamos nos esquecer daquilo de que precisamos abrir mão para conseguirmos o que queríamos.

**5. Abordagens colaborativas** - A segunda estratégia orientada para soluções é a colaboração. Ao apelar para essa abordagem, preocupamo-nos tanto com nossos próprios interesses e metas quanto com os da outra parte; a diferença é que não se pressupõe que haja um recurso definido que obriga todos a desistirem de algo a fim de ganhar alguma coisa. Pelo contrário, a premissa é que, enfrentando-se o problema de maneira criativa, pode-se arquitetar uma solução em que todos sejam vencedores e saiam ganhando. Essas opções têm, é evidente, grandes vantagens no tocante à coesão e ao moral, mas sua grande deficiência é que consomem muito tempo e talvez não funcionem quando o atrito implica diferenças de valores.

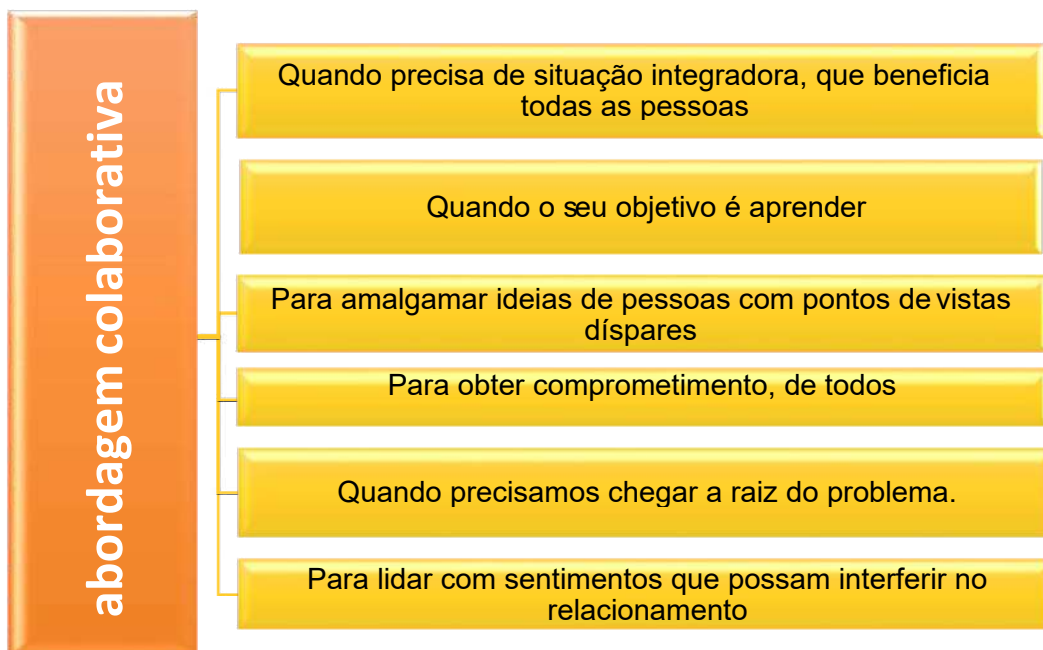
## **2.1. Prós e contras dos métodos de administração de conflitos**

Todos os métodos de administração de conflitos têm suas vantagens e desvantagens que fazem com que sejam mais ou menos apropriados para cada situação, veremos a seguir as cinco abordagens já conhecidas e as situações mais adequadas para sua aplicação, naturalmente a escolha depende do nosso próprio conforto no uso das várias técnicas. Pesquisas revelam, entretanto, que as abordagens colaborativas estão associadas a resultados positivos, como produtividade do processo decisório e do desempenho organizacional. (Thomas, 1976).

## 2.2. Quando utilizar as cinco abordagens à administração de conflitos:



**Abordagem Competitiva**  
Fonte: da autora

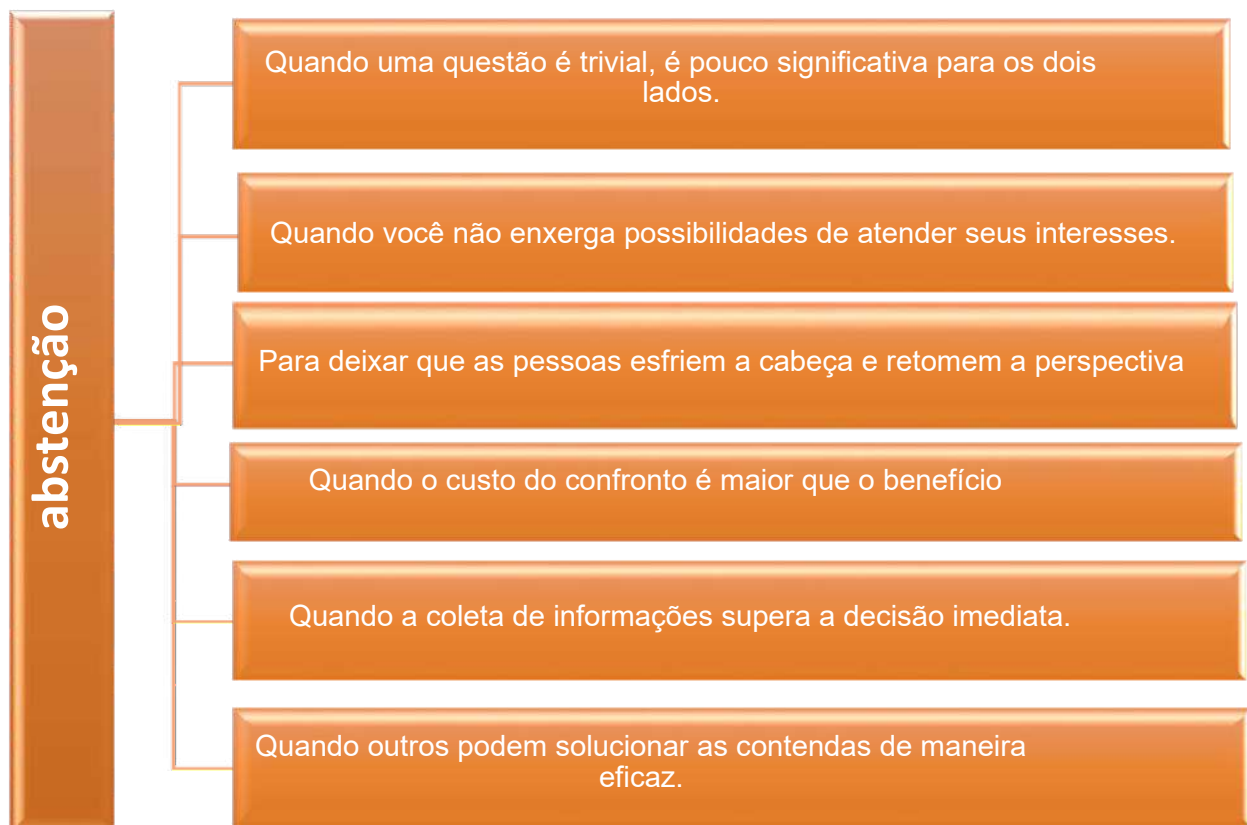


**Abordagem Acomodação**  
Fonte: da autora

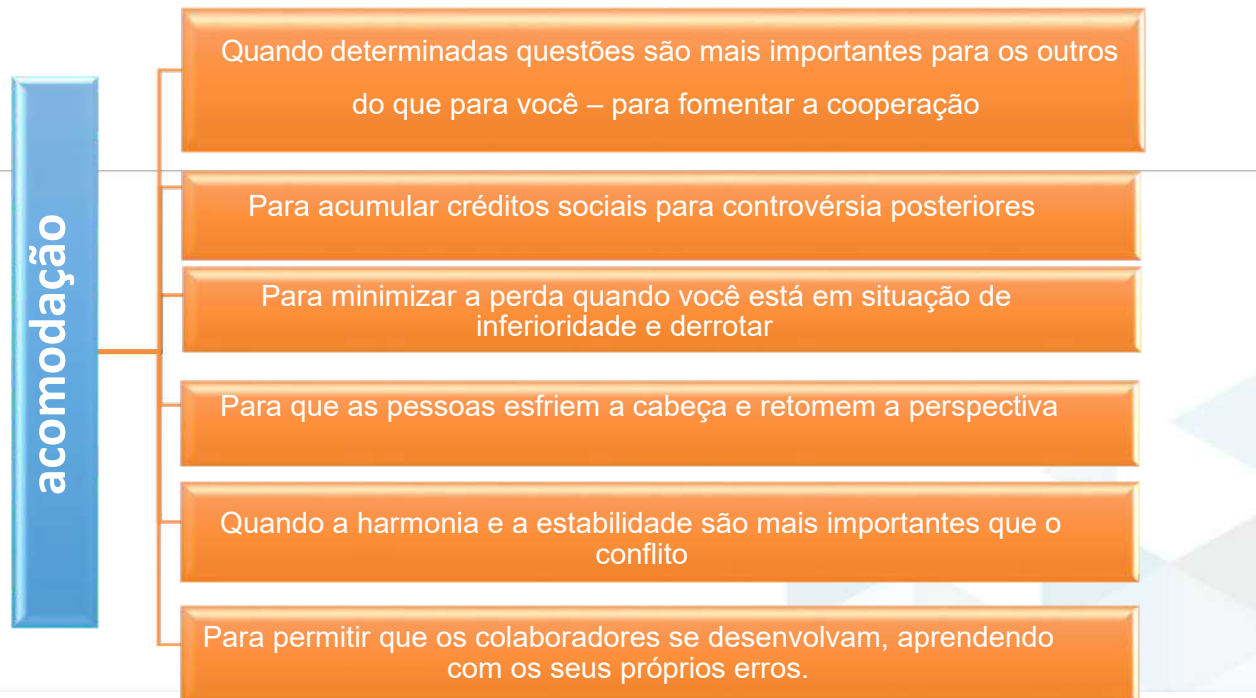




Abordagem Transigente  
**Fonte:** da autora



Abordagem Abstenção  
**Fonte:** da autora



Acomodação  
Fonte: da autora

### 2.3. Como fazer uso das abordagens colaborativas à administração de conflitos?

Conforme já observamos anteriormente, as abordagens colaborativas são hoje consideradas as mais eficazes, sobretudo a longo prazo, uma vez que é orientada para solução, ou soluções que atenda a necessidade de ambas as partes. (Robert E. Quinn...et al, 2003),

No entanto, é necessário que os envolvidos estejam dispostos a utilizarem essa prática. Para tanto, alguns passos precisam ser seguidos:

1. Reconheça a existência do problema;
2. Encare seus próprios sentimentos;
3. Conceda tempo ao outro;
4. Reúnam-se com a outra parte num ambiente neutro para o diálogo;
5. Utilize a escuta reflexiva;
6. Explícite seus sentimentos;
7. Arquitecte possíveis soluções para ambas as partes;
8. Avalie quais concessões são necessárias;
9. Elabore um plano de ação.

Como podemos observar, existem diversas formas de administrar os conflitos, e todas elas têm seus prós e contras e as situações mais indicadas para cada uma delas, ou também em uma determinada situação podemos não utilizar de diversas estratégias. Por exemplo, existem situações que estamos muito afetados emocionalmente, então é preferível usar a estratégia de evasão, depois de mais calmo, podemos dialogar, abrir concessões utilizarmos a estratégia transigente, ou mesmo a colaborativa.

Quase sempre o conflito é gerado pelo fato que ninguém quer “perder” ou abrir mão de suas vontades. No entanto, num ambiente coletivo devemos lembrar da necessidade em haver a troca de ideias. Quando as pessoas compartilham o que pensam, devem estar abertas a receber a opinião dos outros. Só assim se caminha para que todas as partes saiam ganhando. Essas são soluções integrativas por exemplo num ambiente de trabalho. Assim deve existir uma compreensão sobre a forma que o conflito é gerado e como as pessoas tendem a se comportar.

**Lembre -se:** Que atitudes importantes no trabalho é entender que

mesmo não conseguindo eliminar todos os conflitos, podemos administrá-los.

Para isso, precisamos estar abertos as opiniões, assim como identificar a situação conflitante e agir de maneira assertiva em seu causador, procurando estimular o diálogo através de feedback. É necessário evitar entrar em conversas negativas que falem mal ou de forma depreciativa sobre fatos e pessoas.

Devemos sim, estimular a positividade, exercitar a empatia, colocando-nos no lugar dos outros, na visão e realidade do outro.

## 3. MEDIAÇÃO DE CONFLITO

### 3.1. Diferença entre mediar e administrar conflitos.

- ✓ **ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS** - A divergência é resolvida entre as partes, sem a necessária participação de uma terceira pessoa.
- ✓ **MEDIAÇÃO** - As partes envolvidas detêm o poder decisório e são auxiliadas por um terceiro neutro, imparcial e facilitador, sem interferir na decisão final. A principal característica da Mediação é proporcionar oportunidades para tomada de decisões pelas partes em conflito, usando técnicas que auxiliam a comunicação, no tratamento de diferenças entre indivíduos de forma construtiva e interativa. As técnicas utilizadas na mediação, tem por objetivo, conseguir uma ótima solução ao problema.

### 3.2. Métodos de Administração de conflitos

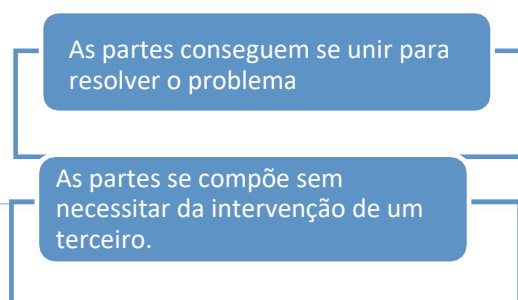
Para melhor entender o processo de mediação, vamos conhecer a seguir alguns métodos de solução de conflitos

Uma distinção muito utilizada para classificar métodos de solução de conflitos, é a classificação em:

**Autocomposição e Heterocomposição.** Essa classificação está relacionada a maneira de como as partes decidem se acertar para resolver seus conflitos, vamos entendê-las:

**3.2.1. Autocomposição (Auto quer dizer próprio)** – As pessoas estão envolvidas num tipo de união, onde elas mesmas vão se resolver de forma DIRETA ou de forma ASSISTIDA. De forma direta, caracteriza-se pelo fato das partes se comunicarem diretamente sem o auxílio de um mediador ou facilitador. O poder decisório é compartilhado e as partes buscam compor interesses, dando a chance de chegar a uma solução onde ambas saem ganhando, a autocomposição pode ser:

#### 3.2.1.1. Autocomposição direta



Autocomposição direta

Fonte: <https://novonegocio.com.br/vendas/tecnicas-de-negociação>

### 3.2.1.2. Autocomposição assistida

- Nesse caso, o terceiro aparece como FACILITADOR.
- Não deve tomar partido, mas sim tentar retornar o DIÁLOGO entre as partes.
- Esse terceiro deve ser alguém que não está envolvido diretamente com o conflito, nem está interessado em algum resultado.
- Não deve emitir opinião por mais que entenda que uma parte está certa e a outra errada.
- Não deve ter ligação afetiva com um e nem com outro.
- Precisa ser imparcial, para que as partes possam expressar suas vontades e tentem realizar um acordo, sem que se sintam pressionados.

Os Instrumentos utilizados na Autocomposição Assistida são: **MEDIAÇÃO** e a **CONCILIAÇÃO**.



**Fonte:** [https://www.google.com/search?q=media%C3%A7%C3%A3o+de+conflitos&tbm=isch&ved=2ahUKEw-jEo-PRrKLRAhU3MrkGHf6QCxoQ2-cCegQIABAA&oeq=media%C3%A7&gs\\_lcp=CgNpbWcQARgBMgIIADICCAyAggAMgIIADICCAyAggAMgIIADICCAyAggAMgIIADoECCMQJzoiCAAQsQMqgwE6BQgAELEDOgQIABBDOgcIABCxAXBDUMnXAVii4wFgv\\_sBaABwAHgAgAGbAogBlQySAQMyLTaYACqAQgqAQtnD3Mtdz16LWltZ8ABAQ&scient=img&ei=uYY6X4TjEbfk5OUP\\_qGu6AE&bih=952&biw=1907&hl=p](https://www.google.com/search?q=media%C3%A7%C3%A3o+de+conflitos&tbm=isch&ved=2ahUKEw-jEo-PRrKLRAhU3MrkGHf6QCxoQ2-cCegQIABAA&oeq=media%C3%A7&gs_lcp=CgNpbWcQARgBMgIIADICCAyAggAMgIIADICCAyAggAMgIIADICCAyAggAMgIIADoECCMQJzoiCAAQsQMqgwE6BQgAELEDOgQIABBDOgcIABCxAXBDUMnXAVii4wFgv_sBaABwAHgAgAGbAogBlQySAQMyLTaYACqAQgqAQtnD3Mtdz16LWltZ8ABAQ&scient=img&ei=uYY6X4TjEbfk5OUP_qGu6AE&bih=952&biw=1907&hl=p)

### 3.2.2. Heterocomposição (“hetero” vem do grego heteros e quer dizer diferente) –

Tomada de decisão feita por uma terceira parte. As partes se comunicam de forma geral por meio de processo (Comunicação indireta e processual), maiores chances de resultados ganha-perde. Procura-se identificar qual a parte tem ou não razão. É um dos procedimentos mais conhecidos pois ocorre com a intervenção de terceiro que não está como facilitador e sim como julgador. Sua função é atuar possuindo autoridade para impor o que ele acredita e sua decisão será o desfecho do conflito.

Os instrumentos utilizados na Heterocomposição é a **ARBITRAGEM e PROCESSO JUDICIAL**.

### 3.3. Princípios da Mediação

No Capítulo I, art 2º, da Lei 13.140/2015 dispõe que a mediação será orientada pelos seguintes princípios:

1. Imparcialidade;
2. Isonomia entre as partes;
3. Oralidade;
4. Informalidade;
5. Autonomia da vontade das partes;
6. Busca do consenso;
7. Confidencialidade;
8. Boa fé.

### 3.4. Entendendo o processo de uma mediação

Antes de descrevermos o processo de mediação, lembramos que um dos princípios que mais se destaca é a voluntariedade das partes, pois como é possível fazer uma mediação e se chegar a um consenso se uma das partes não estiver aberta ao diálogo?

Todo processo de mediação, apresenta como propriedade a presença do contraditório, permitindo-se, pois, que todos os participantes possam atuar de modo a tentar resolver a disputa. Segundo o Manual de Mediação do CNJ, na etapa de mediação fica evidenciado que o que se busca, sobretudo, é que as próprias partes cheguem à solução. Por isso, diz-se que a mediação é um mecanismo autocompositivo, isto é, a solução não é dada por um terceiro. Difere, também, pela informalidade. De fato, na mediação o processo vai se amoldando conforme a participação e interesse das partes. Isto é, vai se construindo segundo o envolvimento e a participação de todos interessados na resolução da controvérsia.

A compreensão do conflito é um passo fundamental para resolvê-lo. Para compreender é importante entender qual estágio se encontra, sobre o que já falamos anteriormente. Outros termos técnicos utilizados para a evolução do conflito é a **escalada**, ou também **espiral**

A mediação no âmbito das organizações, não detém um critério rígido de compartimentalização de etapas, entendemos que pode haver variações diversas a depender do envolvimento das partes na questão, e também qual o objetivo do que se está em disputa, pelo seu próprio cunho informal, não se pode estipular, com precisão, que o processo irá se desenrolar

de um determinado modo, portanto, a sequência apresentada servirá como uma orientação que poderá se adequar ou não.

#### **3.4.1. Sessão de abertura ou início da mediação**

O objetivo desse momento, serve para explicar, como o processo de mediação se desenvolve, explicando as regras que devem ser seguidas, o objetivo é deixar as partes tranquilas e confortáveis. Serve também para que as partes se habituem a dividir o mesmo ambiente. É exatamente na fase de abertura que o mediador firma sua presença e a figura de condutor do processo. Para tanto, deve ele se portar de forma a dar às partes o sentimento de confiança em sua pessoa, como também de imparcialidade, sendo útil, desse modo, que, ao conversar, olhe para cada uma das partes de modo equilibrado e calmo. O mediador, portanto, deve agir como um educador do processo de mediação e como definidor do tom que deverá ser apresentado durante seu desenvolvimento.

#### **3.4.2. Reunião de informações**

Esse procedimento de reunir informações tem o objetivo de dar a todos –mediador(es) e partes – a oportunidade de ouvir o relato dos fatos e outras percepções de cada uma das pessoas envolvidas. Os mediadores, por meio das informações, conseguem ter uma visão geral dos fatos e, ao mesmo tempo, captar já algumas questões e interesses envolvidos. Ademais, cada uma das pessoas tem a oportunidade de explicar seu ponto de vista e expressar seus sentimentos sem interrupções ou quaisquer outros impedimentos. (CNJ, 2015),

Faz-se necessário também esclarecer sobre a confidencialidade, o mediador deverá explicar as partes que tudo o que for relatado permanecerá em sigilo, salvo autorização dos envolvidos sobre o que deve ser falado.

Observações necessárias para o bom andamento da mediação:

##### **a) Manutenção de um tom educado e paciente**

Nesse momento, o mediador deve manter um clima sereno, respeitoso e educado, em que as partes podem escutar umas as outras e conversar aberto e francamente. Nessa fase, portanto, o mediador deve ouvir atentamente as partes, isso por si só já estimulará uma parte ouvir a outra.

Caso haja interrupções, o mediador deve lembrar as partes opositoras, que deverá ouvir a outra parte sem interrupções, cada um terá seu tempo de fala e deve respeitar e ouvir atentamente o outro, sendo inclusive uma forma de encontrar propostas e soluções para o problema. Portanto é necessário que essa recomendação ocorra logo no início da mediação.

**b) O cuidado ao fazer perguntas**

Da mesma forma que as partes devem se respeitar no que atine à não interrupção da outra parte, quando ela estiver se expressando, o mediador deverá também ter bastante cuidado se necessário for interrompê-la para efetuar alguma pergunta.

No processo de mediação, o mediador deve buscar apenas as informações que precisa para compreender quais são os pontos controvertidos, quais são os interesses das pessoas envolvidas e quais sentimentos precisam ser endereçados para que as questões possam ser resolvidas a contento. De igual forma, o mediador deve ter cautela na formulação de perguntas. Em determinadas situações, ser direto ou indireto demais pode dar causa a uma desconfiança quanto à sua parcialidade ou mesmo competência na compreensão do problema. Deve ele estudar e conhecer as diversas técnicas de como se dirigir a cada uma das partes e as aplicar com total atenção no momento em que a mediação estiver se desenvolvendo.

O papel do mediador é de direção e administração de uma discussão das partes no intuito da realização de uma melhor compreensão recíproca, um aprendizado sobre como melhor resolver suas disputas e, naturalmente, se chegar a um consenso.

**c) A identificação de questões, interesses e sentimentos**

Trata-se de uma fase em que as partes terão a oportunidade, para falar abertamente – naturalmente fazendo uma linguagem apropriada – e expressar seus sentimentos e crenças, como também fazer perguntas. Para o mediador é uma fase rica na captação de informações sensíveis para as partes e fundamentais para a mediação.

Consiste em uma etapa essencial e preliminar que auxiliará as partes a avançar no processo de mediação em direção a um eventual entendimento recíproco, uma vez que, ao menos tacitamente, as partes começam a perceber as perspectivas e necessidades da outra parte. Com base em tais constatações, as partes são capazes, portanto, de tentar solucionar questões particulares quando da elaboração do acordo.

Todavia, durante a fase de exposição de razões pelas partes deve o mediador registrar quais são as questões controvertidas.

Neste tópico, será abordada a identificação e esclarecimento de interesses, questões e sentimentos utilizando-se uma sessão conjunta, que deve ser empregada quando as partes se comunicam eficazmente.

**d) Como terminar a exposição das partes**

É importante ressaltar que não deve ser estabelecido tempo de fala aos envolvidos, porém



o mesmo tempo que uma parte utilizar, também deve ser permitida a outra. Outro aspecto relevante é que os oponentes devem se dirigir ao mediador, e nunca a outra parte, o mediador deverá usar de habilidade para que esse fato não venha a ocorrer.

### 3.4.3. O resumo

Ainda segundo o Manual de Mediação do CNJ, após o mediador ter perguntado à última das partes a se manifestar se deseja dizer algo mais, deve ele fazer um resumo de toda a controvérsia até então apresentada, verificando as principais questões presentes, como também os interesses subjacentes juntamente com as partes. Recomenda-se que não se faça o resumo logo após apenas uma das partes ter se manifestado, pois, ao assim proceder, o mediador poderá dar a entender à outra parte que está endossando o ponto de vista apresentado, (...), por colocar duas perspectivas em uma única descrição – mostra-se de suma importância, uma vez que dá um norte ao processo de mediação e, sobretudo, centraliza a discussão nos principais aspectos presentes. (...) Para introduzir um resumo, é interessante apresentar, previamente, expressões, tais como: “deixe-me ver se compreendi o que vocês disseram; se eu entendi bem, vocês mencionaram que...; deixe-me sintetizar o que eu entendi de tudo o que foi até dito até agora; em resumo...”



**Vale lembrar...** O processo de mediação desenvolve-se, na verdade, de modo muito mais natural, a apresentação em etapas tem unicamente propósito didático. Ademais é importante destacar que como estamos falando sobre organizações, em que na maioria dos casos lidamos diretamente com os envolvidos, então não se faz necessário tanta rigidez, na verdade o fundamental é que se tenha imparcialidade e confiança das partes, para que elas possam se comunicar abertamente, sem receio de julgamento e parcialidade.

### 3.5. Habilidades necessárias ao ofício de mediar

Como já mencionado, o mediador, é o terceiro neutro, que deve ter conhecimento técnico necessário para o bom desenvolvimento do processo; sua função é a de restabelecer a comunicação entre as partes. O mediador precisa desenvolver várias habilidades, e uma das principais é a habilidade de se comunicar, sendo capaz de exprimir seus pensamentos de forma simples e clara, porém apurada, e de receber os pensamentos provenientes das partes sabendo interpretá-los de acordo com a intenção de quem os exprimiu. Afinal, é com

as informações que recebe das partes que o autocompositor poderá trabalhar a fim de trazer à tona as possíveis soluções do conflito.

O mediador deve ter técnicas e habilidade suficientes para fazer esse filtro de informações. Por isso, deverá auxiliar as partes, esclarecendo, fazendo troca de papéis, recontextualizando o conflito, permitindo, desse modo, que as partes tenham uma visão mais ampla de todo o contexto e, por decorrência, dos interesses e das questões.

É necessário que todas as questões e interesses sejam discutidos, até se chegar a um denominador comum, nunca tentar resolver as divergências sem que as partes estejam plenamente convictas de que os interesse e todas as questões foram resolvidas. Algumas habilidades que destacamos:

#### **3.5.1. Ouvir as partes ativamente**

Significa escutar e entender o que está sendo dito sem se deixar influenciar por pensamentos que contenham juízos de valor – ao mesmo tempo deve o ouvinte demonstrar, inclusive por linguagem corporal, que está prestando atenção ao que está sendo dito. Isso não quer dizer que o mediador deva concordar com a parte. Recomendase que apenas deixe claro que a mensagem que foi passada foi compreendida.

#### **3.5.2. Imparcialidade e receptividade**

Uma forma de demonstrar imparcialidade, é demonstrar compreensão do problema numa perspectiva positiva. Ser imparcial não significa frieza e indiferença, o mediador deve mostrar-se simpático o que facilitará o processo.

#### **3.5.3. Sensibilidade**

A sensibilidade é de crucial importância para determinar quando e como o mediador deve intervir no processo. Como já indicado, deve ser dada atenção a questões emotivas que eventualmente sejam trazidas à mediação pelas partes. Uma intervenção inoportuna ou mal estruturada pode minar a confiança que as partes depositaram no mediador

#### **3.5.4. Evitar preconceitos**

A forma como as partes se veste, como falam e se expressam, sua postura no ambiente da mediação, e diversos outros fatores podem fazer com que o mediador adote postura parcial. E muitas vezes, a postura inicial de uma parte na mediação não revela sua verdadeira personalidade. Um pré-julgamento pode criar uma barreira na comunicação entre o mediador e a parte fazendo com que muitos aspectos importantes da disputa não sejam examinados.

### **3.5.5. Separar as pessoas do problema**

A separação das pessoas do problema ajuda a preservar o relacionamento entre as partes. A partir do momento que uma parte vê que a disputa não tem como causa uma pessoa, mas sim uma determinada conduta, comportamento ou situação, é muito provável que a relação entre as partes se torne mais produtiva, dentro e fora da mediação. Vale mencionar que este é um exemplo de como as partes podem sair empoderadas da mediação: ao aprenderem a separar pessoas do problema as partes tenderão a usar esta técnica não apenas no conflito que as levou à mediação bem como em outras futuras disputas.

### **3.5.6. Despolarizar do conflito**

Na mediação, deve-se, a todo o momento, buscar demonstrar às partes que ambas estão ligadas pelo interesse na resolução da disputa, e que a solução partirá delas mesmas. Intuitivamente, o ser humano tende a polarizar suas relações conflituosas, acreditando que para que um tenha seus interesses atendidos o outro necessariamente terá de abrir mão de sua pretensão. Nesse sentido, o mediador deve ser prestativo e acessível sem exercer pressões para demonstrar que, na maior parte dos casos, os interesses reais das partes são congruentes e que por falha de comunicação, frequentemente, as partes têm a percepção de que os interesses são divergentes ou incompatíveis.

### **3.5.7. Validar sentimentos**

A validação de sentimentos consiste em identificar os sentimentos que a parte desenvolveu em decorrência da relação conflituosa e abordá-los como uma consequência natural de interesses legítimos que a parte possui. Não se trata, portanto, de afirmar que a parte está correta em seus argumentos ou que a forma com que reagiu em razão de sentir-se de determinada maneira foi correta ou não. Por exemplo: “Sr. Carlos, pelo que entendi parece que o sr. ficou muito aborrecido (sentimento) por tentar expor seu trabalho e não conseguir, é isso mesmo?”

Em todo o processo de mediação, diversos sentimentos irão ser manifestados: ressentimento, ódio, frustração, inveja, ciúmes, medo, mágoa, amor, entre outros. Nesse caso, o mediador deve identificar os sentimentos para que a parte sintase adequadamente ouvida e compreendida. Importante também ressaltar que essa técnica é frequentemente utilizada em processos autocompositivos. Ao validar sentimentos, o mediador indica, em um tom normalizador, às partes, que identificou o sentimento gerado pelo conflito. Todavia, cabe registrar que a validação de sentimentos somente deve ocorrer em sessões conjuntas se as duas

partes compartilharem o mesmo sentimento (Ex. “imagino que ambos devem estar bastante aborrecidos e até frustrados com o esforço que fizeram para serem bem compreendidos e ainda ter ocorrido esta série de falhas de comunicação”).

Em regra, a validação de sentimentos ocorre em sessões individuais. Desse modo, devem ser utilizadas expressões tais como: “imagino que você esteja muito aborrecido com o tratamento que lhe foi dado pela oficina do João Cerzido...” ou “você deve estar se sentindo frustrada diante dessa situação toda...”. Cabe registrar que ao validar sentimento o mediador não deve indicar para a parte de que ela tem razão quanto ao mérito da disputa e sim que o mediador identificou os sentimentos da parte que decorreram do conflito, (...) explicitamente não proferiu juízo de valor quanto à reação da parte ao conflito. Assim, há de se ter cautela no emprego dessas expressões, a fim de evitar a confusão de que a validação de sentimentos, o que pode gerar dúvidas quanto a imparcialidade do mediador. Validar significa reconhecer a individualidade das partes e indicar que estas são apreciadas na mediação (CNJ, 2015)

### 3.5.8. Ambiente Emocional

O papel do mediador ao validar sentimentos consiste em demonstrar às partes que é natural em qualquer relação haver conflitos e que se faz mais eficiente buscar soluções do que atribuir culpa.



[https://www.google.com/search?q=ambiente+emocional&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=oahUKEwjroofT8JLLAhU-F7kGHfe-BARoQ\\_AUIEigB&biw=1522&bih=738#imgdii=zNINFvKFJjkUeM:&imgcr=t8y6b\\_tZfmOJm](https://www.google.com/search?q=ambiente+emocional&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=oahUKEwjroofT8JLLAhU-F7kGHfe-BARoQ_AUIEigB&biw=1522&bih=738#imgdii=zNINFvKFJjkUeM:&imgcr=t8y6b_tZfmOJm)

*Alguns cuidados que devem ser observados:*

- a) Linguagem não verbal
- b) Comunicação acessível
- c) Linguagem neutra

Em uma análise inicial, pode-se pensar que a mediação tenha apenas um objetivo, a solução da controvérsia. De fato, a resolução da disputa é apenas um dos objetivos buscados pela mediação, talvez possamos defini-la como o principal escopo do processo. Contudo, a mediação tem outros objetivos, entre os quais está a compreensão mútua das partes entre si. Isso faz com que as partes aprendam a valorizar os interesses e sentimentos do outro, vendo o conflito por uma nova perspectiva e estreitando o relacionamento com a parte contrária. Um outro objetivo é o encorajamento dado pelo mediador a cada uma das partes, para que estas tenham consciência de sua capacidade de resolver seus próprios conflitos e ganhem autonomia. Este último objetivo está ligado à noção de empoderamento das partes. Empoderar uma parte é fazer com que ela adquira consciência das suas próprias capacidades e qualidades.

#### ATENÇÃO

Na prática, um mediador experiente não pensa em termos de “quem errou em que ocasião?” mas em “quais questões precisam ser abordadas para que as partes saiam satisfeitas? quais interesses reais as partes possuem? O que há de positivo nesse conflito que as partes ainda não conseguiram identificar em razão do enfoque negativo que ainda tem dessa relação conflituosa? Qual abordagem utilizarei para estimular as partes a recontextualizarem esse conflito?”

Como já foi possível observar até aqui, o mediador exerce papel muito importante na medida em que fornece a estrutura e a proteção necessárias para aproximar as partes, permitir que estas percebam o conflito de forma mais positiva e, naturalmente, se firme um acordo, portanto, ele deve proporcionar um ambiente de cooperação e controle, estimulando as partes a revelarem seus interesses em detrimento da defesa de soluções unilaterais propostas por cada parte.

### **3.6 Ferramentas para estabelecer uma relação de confiança**

Os efeitos de uma boa relação de confiança promovem uma melhor eficiência do processo no sentido de que facilitam a obtenção de informações e tornam a atuação do mediador muito mais simples, destacamos algumas ferramentas:

#### **3.6.1. Estabelecer o diálogo**

(...) Todas as partes devem ser incluídas no diálogo e este deve ser conduzido de forma organizada.

Atenção à comunicação não verbal, os gestos e à forma de comunicação do mediador influenciam as partes.

Não devem transparecer preocupações pessoais, mau humor ou tampouco deve-se fixar o olhar sempre em um mesmo participante.

Devem ser evitados gestos bruscos ou hostis.

Evite que as partes firmem posições em vez de interesses.

O mediador, apesar de imparcial, deve ser defensor do processo, em hipótese alguma pode o mediador fazer algum comentário que transpareça estar dando apoio à posição de uma das partes ou assessorando a parte como se seu advogado fosse.

O mediador deve infundir confiança no processo, demonstrando empatia.

Na mediação, ter empatia significa saber colocar-se na situação do outro, sem, contudo, tomar partido. O mediador deve ser sensível aos sentimentos e às reações pessoais das partes a cada momento do processo de mediação. Ao desenvolver a empatia, o mediador compreende melhor as questões, os interesses e os sentimentos das partes, aumentando as chances da obtenção de um acordo satisfatório a ambas as partes ao final do processo.

### **3.6.2. *Enfocar no futuro***

Ao apresentar às partes uma visão prospectiva da disputa, o mediador estimula a atuação cooperativa das partes na busca por uma solução. Enfocar no futuro é uma técnica que pode ser utilizada com dois objetivos. O primeiro seria aliviar o clima de atribuição de culpa, deixando de analisar como as questões problemáticas aconteceram no passado, e passando a analisar como a situação será resolvida de modo positivo. O segundo seria o de estimular uma parte a buscar uma solução. Nesse sentido, um exemplo de intervenção do mediador seria: “Tendo em vista que vocês sempre tiveram um bom relacionamento (...), como você imagina que, como colega de trabalho poderia evitar que uma situação como essa seja repetida em casos futuros?”

Exemplificativamente, um discurso retrospectivo tenderia a direcionar o mediador a perguntar: “Sr. João, em que o senhor acredita que errou nesse conflito com a Sra. Suzana?”

### **3.6.3. *Não influenciar opiniões***

Ainda que o mediador faça um juízo acerca da disputa em questão (no sentido de como esta pode ser mais bem conduzida para uma solução), deve-se ter em mente que o papel do mediador não é julgar, e sim ajudar as partes para que elas mesmas cheguem a uma solução. Assim, é interessante que sejam evitadas intervenções que direcionem as partes ou que as influenciem a agir de determinada forma. A pergunta, quando bem utilizada, pode provocar mudanças mais produtivas para o processo do que uma intervenção mais diretiva.

#### **3.6.4. Não julgar as aparências**

Apesar de a aparência do mediador ser extremamente importante para as partes, a aparência destas não deve afetar as percepções do mediador. A forma como as partes se apresentam ou os seus comportamentos podem ser utilizados de maneira produtiva, como meios para identificar os interesses e sentimentos das partes com relação a determinadas questões da disputa. Contudo, o mediador não deve deixar de atuar de determinada maneira por preconceito ou intolerância com relação a determinados comportamentos. Filtrar percepções tendenciosas.

## 4. NEGOCIAÇÃO E ACORDO DE COMPROMISSO

Robert E. Quinn...[ET al]- 2003 –

### 4.1. Como negociar Acordos e compromissos

A negociação é uma ferramenta, um conjunto de técnicas para lidar com conflitos e impasses (Eduardo terra). A negociação consiste numa relação de trocas com sessões e resoluções inclinadas à satisfação das necessidades ou interesses da parte oposta. É um processo que tem por finalidade permitir que duas ou mais partes afastem-se de suas posições divergentes iniciais para ir ao encontro de um denominador comum, alinharem seus interesses e cheguem a um acordo mutuamente aceitável, vantajoso e viável. As partes conversam entre si e sem a intermediação de ninguém, tentam se entender. Esse é um típico exemplo da Auto-composição Direta. Técnicas de negociação são utilizadas nas várias formas de resolução dos conflitos, inclusive na Mediação. A tentativa de equilibrar a satisfação das necessidades alheias com a obtenção daquilo que nós mesmos precisamos leva-nos a questão da negociação. Esta não se limita a encontros formais com a “outra parte” e uma mesa no meio. Negociamos sempre que precisamos de algo de alguém, William Ury, do Programa sobre negociação da Harvard Law School, salienta que a maioria das negociações importantes que tomamos na vida não é unilateral. Em geral, são negociadas. A “negociação”, afirma: “é a principal forma de tomada de decisões nas vidas pessoal e profissional” (Ury, 1993, p. 5).



Fonte: a autora



## 4.2. O papel vital do diálogo

Uma importante dimensão preliminar da negociação é o “diálogo”, um processo de resolução de divergências mediante o cuidadoso compartilhamento de pontos de vista. Nossos colegas da Vital Smarts, empresa de consultoria especializada em criação de eficácia comunicativa, definem o diálogo como “o fluxo livre de significado, numa atmosfera de confiança e respeito mútuo”. Não aprendemos com quem não goza de nosso respeito e raramente nos comprometemos com aqueles em que não confiamos. Nossos colegas concentram-se no aprofundamento da capacidade dos clientes de estabelecer e manter as condições para o diálogo – as quais compreendem três elementos: o objetivo mútuo, respeito mútuo e entendimento mútuo. Se um ou mais deles não estiverem presentes, o diálogo se dissipará.

### **As condições de diálogo: objetivo, respeito e entendimento mútuos**

A primeira condição, **o objetivo mútuo**, é uma “condição de abertura” para o diálogo. Sem um objetivo claro e consensual, não faz muito sentido investir no diálogo desde o início. Quando pessoas e grupos discordam, as controvérsias em geral são a respeito de meios ou estratégias, não de finalidades básicas; contudo as metas devem ser explicadas claramente desde o princípio.

O entendimento requer que cada parte saiba o que o outro está dizendo efetivamente. Será que compartilhamos as mesmas definições de termos, palavras e expressões? Como participante desse diálogo, sinto que meus interesses e opiniões foram ouvidas? “Ninguém muda se não se sentir compreendido” (Stone, Patton e Heen 1999, p. 29). Mas como saber se realmente existe entendimento mútuo? Quando conseguimos descrever as opiniões, posições e sentimentos da outra pessoa de uma maneira que lhe parece satisfatória. Em outras palavras, “para sair de um impasse, temos de compreender a história do outro, bem o bastante, para entendermos qual o sentido de suas conclusões dentro dela” (Stone ET AL, 1999, p.30).

O respeito mútuo é igualmente essencial, mas frágil, sobretudo se as duas partes já tiverem alguma controvérsia ou conflito antes. Pelo menos uma delas deve ter a coragem e sabedoria de não recorrer a xingamento e recriminações. Numa discussão acalorada entre duas pessoas, geralmente assistimos a um jogo de “olho por olho”: se eu falo mal com você, você me fala mal de volta; se eu o ameaço, você me ameaça também. Para engendrar e manter o respeito mútuo, alguém precisa respirar fundo e romper o ciclo de retaliações. Tão pouco podem as duas partes optar pelo silêncio, ou mesmo uma retirada parcial, e ainda assim acalantar esperanças de chegar a um acordo construtivo. Demonstramos respeito ouvindo

com atenção, falando com franqueza e concentrando-nos em solucionar problemas que em fazer acusações.

### **4.3. Quatro princípios para chegar ao sim – (Roger Fisher e William Ury, (1991**

#### **4.3.1. Distinga as pessoas do problema**

A tendência natural quando ocorrem mal-entendidos, egos feridos, disputas de crédito ou reclamações, é que nos concentremos nas personalidades – o que é um equívoco. É o problema que necessita de solução. Quanto mais obstinados formos com o problema, mais maleáveis teremos de ser com as pessoas.

Quando as pessoas se sentem ameaçadas ou constrangidas, canalizam suas energias para a defesa de sua autoestima, em vez de para a superação do obstáculo. Mantenha o foco no problema, mesmo que lhe pareça que seu interlocutor cometeu um erro. Todos os desentendimentos relacionais são destrutivos; por outro lado, um nível saudável de conflito com relação à tarefa pode ajudar a produzir ideias variadas.

Não se esqueça de que o outro pode estar encarando a situação de uma perspectiva totalmente diversa. Pergunte-se como ele está vendo o caso. Uma boa maneira de descobrir é fazer perguntas se inclinar para frente e prestar atenção na resposta, escutando realmente. **Não faça suposições.** Converse com a outra parte a respeito de suas percepções e diga-lhe o que entendeu, para confirmar que ouviu corretamente. Sua paráfrase da posição de seu interlocutor deve coincidir com o julgamento feito por ele; do contrário conversem um pouco mais até chegarem ao entendimento mútuo. Simplesmente papaguear o que alguém já colocou de maneira clara é uma estratégia ridícula; a comunicação efetiva implica averiguar se efetivamente compreendemos o que o outro disse.

Ao focalizarmos problemas em lugar de personalidades, fica mais fácil deixar que as pessoas deem vazão à raiva sem levarmos para o lado pessoal. Um antigo provérbio alemão sugere: “deixe a raiva escapar pela janela”. É um bom conselho, porque poupa ambas as partes daquela reação em cadeia em que a raiva de um alimenta a do outro. Todos os negociadores profissionais parecem concordar neste ponto: não tenha reações precipitadas a explosões emocionais.

#### **4.3.2. Mantenha o foco nos interesses, não nas posições.**

Ao negociarmos, costumamos começar tomando uma “posição”. Acreditamos que, no fim das contas, vamos nos sentir melhor se tivermos defendido aquela posição “sem ceder

demais”. Durante anos, ao longo da Guerra Fria, soviéticos e americanos defendiam diferentes posições sobre as restrições de armas estratégicas. A equipe americana comprometeu-se com a posição de defender no mínimo seis inspeções anuais das bases de mísseis para cada lado, ao passo que os soviéticos, se batiam ao máximo de três. As negociações foram paralisadas por semanas pelo impasse entre os números mágicos, seis e três.

O problema foi que ninguém parou para pensar nas necessidades e preocupações que estavam por trás das respectivas posições assumidas, às quais ambas as partes haviam se aferrado. Alguém tinha que indagar “o que é uma inspeção? uma pessoa nadando em volta de uma base por um dia, ou um grupo de oito pessoas que fica um a semana interina?”. Aparentemente os Estados Unidos estavam ansiosos com relação à frequência e profundidade suficiente das inspeções, enquanto a União Soviética preocupava-se com o quanto as inspeções seriam intrusivas. Bastava um mínimo de reflexão, todavia, para ficar evidente que o número de inspeções não era o problema central. Problemas maiores era o grau das autoridades das equipes de inspeção e o quanto as inspeções perturbariam a ordem das bases militares onde seriam conduzidas (Fisher, Kopelman e Kupfer-Scheider, 1994).

Quando orientamos executivos nós os desafiamos a apresentarem suas intenções antes da sua posição inicial. “Vocês não são só a posição”, dizemos-lhes; “não invistam demais nela”. Tenham em vista as metas e princípios que estão por trás da sua posição e distinga-os do seu próprio ego (o máximo que puder). Pode haver outras maneiras de atingir seu objetivo além daquelas implicadas na primeira posição que você defender. Daí a nossa dica: **gere outras possibilidades.**

#### **4.3.3 Gere outras possibilidades: faça o bolo crescer**

Quando se discute qual a melhor maneira de dividir um bolo, dificilmente se considera a alternativa de fazê-lo crescer – o que, em geral, é possível. Os bons negociadores procuram pensar em opções de baixo custo para si, mas vantajosas para a outra parte – estratégias que costumam ser chamadas de “aliança” ou colaboração. Para aliar as suas necessidades ao do seu interlocutor, é preciso investigar do que este precisa em vez de entender sua posição ao pé da letra. Quando outro gerente lhe comunica que vai precisar usar as salas de treinamento das suas instalações todas as sextas-feiras à tarde, essa exigência talvez se baseie mais num desejo de poder e controle que numa necessidade efetiva, daquelas salas naquele período. É possível também que ele precise de um espaço garantido durante algum tempo, mas não necessariamente todas as tardes de sexta-feira. A armadilha consiste em reagir à posição expressa antes de colocar-se a par das suas verdadeiras necessidades. Esse processo de questionamento e sondagem em geral lhe permitirá elaborar algumas alternativas.

Por exemplo, ao negociar preços com um fornecedor, o comprador de uma pequena empresa encontrou uma oportunidade. Durante a discussão, veio à tona o fato de que o fornecedor estava com o caixa apertado por ter comprado uma máquina caríssima – daí ter adotado uma posição rígida com relação ao preço, e agora o comprador sabia por quê. Para não desperdiçar a oportunidade, ele se ofereceu para pagar adiantado pelo trabalho inteiro, em troca de um tempo de retorno menor e uma substancial redução de preço (Calano e Salzman, 1988). Oportunidades desse gênero, que proporcionam consensos ganha-ganha, são com frequência negligenciadas porque os negociadores recusam-se a resolver os problemas do outro lado. Para aliar as suas necessidades às do seu interlocutor, você terá que distinguir as suas necessidades da sua posição, por um lado, e as da outra parte de posição dela, do mesmo modo.

Se as alternativas não ocorrem de imediato, não entre em pânico. Dê-se algum tempo. Reúna-se com alguns colegas e amigos de confiança e façam um pouco de brainstorming. Elaborem opções criativas, com base em tudo que vocês souberem sobre as suas necessidades, as do outro, e os fatos da situação em pauta. Por fim, não deixe de negociar os acordos e compromissos de modo que ambas as partes saiam “ganhando”. O objetivo da negociação não é ver quem consegue o melhor negócio; não é o jogo de soma zero. Negociar com vistas apenas ao curto prazo acaba criando acordos e compromissos ganha-perde, que, na verdade, vão desgastar o poder a longo prazo.

Como gerente, você talvez precise lançar mão das suas habilidades de negociador para ajudar outros a resolver problemas ou alcançar consensos – processos conhecidos como mediação. Os melhores negociadores pensam duas vezes antes de interferirem numa disputa ou divergência entre colegas e subordinados. Geralmente, é melhor esperar ser convidado – muito embora isso nem sempre seja possível. Se, por exemplo, duas pessoas têm de trabalhar juntas e um conflito está inviabilizando sua colaboração eficaz, seu gerente pode não ter outra saída senão envolver-se. Como seu superior, você teria de resolver se prefere lidar com as pessoas individualmente ou juntas e averiguar o quanto eles estão dispostos a resolver o problema. Para os casos em que você chegar à conclusão de que sua atuação como mediador é necessária, eis alguns princípios para ajudá-lo a desenvolver estratégia:

- 1.** Diga aos antagonistas que você sabe da existência de um conflito e proponha uma maneira de resolvê-lo.
- 2.** Ao estudar as posições de ambas as partes, adote uma posição neutra com relação aos opositores – quando não com relação às próprias questões.

3. Mantenha o foco da discussão no assunto, não nas personalidades dos envolvidos. Concentre-se nas consequências do conflito para o desempenho.
4. Ajude seus subordinados a colocarem o problema em perspectiva, focalizando primeiro as áreas em quem podem vir a concordar. Procure lidar com uma questão de cada vez.
5. Não se esqueça de que você é um facilitador, não um juiz. Se assumir o papel de juiz, os contendores vão concentrar suas energias na tentativa de persuadi-lo, em vez de procurarem solucionar o conflito e aprofundarem seus conhecimentos sobre negociação. Juízes lidam com problemas; facilitadores com soluções.
6. Verifique se a solução acordada conta com a total adesão dos envolvidos. Não interrompa o processo enquanto as partes não tiverem elaborado um plano específico – e, se por acaso detectar hesitação de qualquer uma das partes, trate de esclarecer o caso: “Tom, acho que está menos entusiasmado que a Carol com essa abordagem. “Alguma coisa nela o incomoda?”

#### **4.3.4. Insista em usar critérios objetivos:**

Fisher E Ury (1991) recomendam que as decisões negociadas sejam tomadas com base em princípios, não por pressão. Os negociadores, não raro, transformam o processo numa disputa de vontades: é a minha teimosia e o desejo de afirmação contra os seus. Há quem chame de “desacordo ineficiente” esse joguinho de fazer doce. Uma maneira de contornar essa armadilha é identificar padrões ou critérios objetivos que ajudam as partes a pôr à prova a razoabilidade de determinada posição. Por exemplo, seu carro sofre perda total num acidente e você se recusa a discutir o preço com a seguradora com base no valor sentimental: “foi meu pai quem me deu aquele carro!” ou “este carro me acompanha desde os tempos de colégio!”. Você teria de adotar algum padrão, como seu valor de mercado (tal definido como alguma publicação especializada) ou algum outro objetivo que as duas considerem razoável.

Finalmente, chegamos à conclusão do nosso curso, esperamos que tenhamos apontado estratégias e ferramentas, onde se possa conviver cotidianamente vivenciando as dificuldades relacionais, de forma mais tranquila e focadas na solução. Lembrando que o tema de administrar e mediar conflitos é muito profundo, e que temos muitas fontes onde beber, deixamos aqui as referências bibliográficas que com certeza lhe ajudarão, caso se tenha interesse em aprofundar o assunto.

## Referências

ARAÚJO, Luis César G., GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão De Pessoas: estratégias e integração Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Paraná: Juruá, 2010.

CAETANO, Luiz Antunes. **Arbitragem e Mediação: rudimentos**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CONSELHO Nacional de Justiça. Comitê Gestor Nacional da Conciliação. **Manual de Mediação Judicial**: De acordo com a Lei 13.140/15 (Lei de Mediação), a Lei 13.105/15 (Novo Código de Processo Civil) e a Emenda 2 da Resolução 125/10. Brasília [DF]: Conselho Nacional de Justiça, 2016.

MOORE. Christopher W. **O processo de mediação: estratégias praticas para a resolução de conflitos**. 2.ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

QUINN Robert E. *et al.* **Competências Gerenciais**. São Paulo: Campus, 2003.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas: modelos, processos, ética e aplicações**. Rio de Janeiro: Método, 2008.

## **Sobre a autora**

**Irenilda Ramos de Brito Sá Magalhães** é graduada em Pedagogia, com Pós-graduação nas áreas de Gestão Governamental, Gestão e Política de Recursos Humanos; Gestão Pedagógica para as Escola Técnicas do SUS e Terapia Cognitiva Comportamental. Formação na área de Mediação de conflitos pela 8ª Câmara arbitral do Rio de Janeiro. Gerente de Empreendedorismo da Secretária de Trabalho Emprego e Qualificação do Governo do Estado. Instrutora, tutora e conteudista do Centro de Formação dos Servidores e Trabalhadores do Estado de Pernambuco –CEFOSPE, além de palestrante nas áreas comportamentais.

