

Gerenciamento de Conflitos e Negociação



Prof^ª. Dr^ª. Beatriz Aparecida Ozello Gutierrez

Percepções sobre mudanças e conflitos

Quais são os primeiros pensamentos e imagens que lhes vêm à mente ao imaginarem ter que lidar com mudanças no contexto do trabalho?



- ✓ **A depender da maneira como lidamos com as mudanças – freqüentemente associamos com conflito/reclamações/amolações;**
- ✓ **As habilidades relacionadas a gerenciar conflitos implica na necessidade de nos voltarmos, primeiramente, para nosso interior e reconhecermos nossas próprias tendências, padrões e crenças para que possamos reposicionar nossas condutas.**





Importância de saber gerenciar conflitos e de proceder negociações nas organizações contemporâneas

- **Teorias Administrativas desenvolvidas até a década de 80 negaram as questões que envolviam poder e conflito nas organizações;**

CONTEXTO ATUAL

- **Complexidade e Dinamicidade Social:** marcam profundas transformações no mundo do trabalho – globalização do mercado e novas formas de organização da produção – desemprego tendo como base os problemas de natureza estrutural;
- **Tecnologia condicionante** da sobrevivência das empresas – novas regras para manutenção da empregabilidade – especialização X ampliação de competências;
- **Novos paradigmas e abordagens** das organizações e da formação de recursos humanos/competências.



1 - Conflito: o que é, e como entendê-lo?



- **“*conflictus*”**- embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias; desavença; ... oposição e luta de diferentes forças;
- reconhecer que existe conflito e querer abordá-lo é sinal de organização saudável;
- embora o termo conflito denote quase sempre situações desagradáveis, tais como competição, oposição, incompatibilidade e discordância, nem sempre o conflito deve ser analisado de forma apenas negativa.

- **“Conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses”- Hampton**
- **O conflito pode ocorrer entre pessoas, entre grupos, entre uma pessoa e um grupo, entre uma organização e um grupo e assim por diante;**
- **A frustração de interesses de uma das partes envolvidas ou de ambas é que desencadeia um conflito;**
- **O fenômeno do conflito pode ter um efeito construtivo ou destrutivo, dependendo da maneira como é administrado.**

Origens dos conflitos

- **As organizações constituem-se em verdadeiras arenas para conflitos individuais ou grupais, nos quais os participantes lutam por recursos limitados, possibilidades de reconhecimento e progresso na carreira, privilégios e outras formas de recompensas que possam ser proporcionadas pela instituição;**
- **O conflito pode então surgir da experiência de frustração de uma ou de ambas as partes, diante da impossibilidade de atingir uma ou mais metas;**
- **A parte frustrada interpreta a situação, projetando suas conseqüências, passando a comportar-se à luz da situação imaginada;**

Origens dos conflitos

- **A outra parte envolvida reage a este comportamento, com base em suas próprias percepções e conceituações da situação, que podem ser bem diferentes daquelas imaginadas pela outra parte;**
- **Um ciclo de frustrações ocorre em virtude da má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades dos atores sociais envolvidos no problema, fazendo com que cada um interprete a situação ao seu modo;**
- **Outras causas dos conflitos podem ser as diferenças de personalidade, a existência de atividades interdependentes no trabalho, metas diferentes, recursos compartilhados, diferenças de informação e percepção, dentre outras.**

Efeitos negativos dos conflitos

- **As partes envolvidas nos conflitos convivem com uma série de sentimentos ambíguos e hostilidade relacionada aos adversários, o que dificulta a comunicação estendendo o conflito para além do problema original;**
- **Na vigência de um conflito há um enorme dispêndio de energia desviada para fora dos propósitos organizacionais, em função da dinâmica destrutiva do mesmo;**
- **O fluxo de comunicação e de informações fica distorcido – as interações são direcionadas aos aliados;**
- **Tomadas de decisão de baixa qualidade e não compartilhadas.**

Efeitos positivos dos conflitos

- **Expansão do entendimento de diferentes perspectivas de análise dos problemas;**
- **Mobilização dos recursos e energia das partes em direções complementares;**
- **Esclarecimento das soluções competitivas e dos poderes e recursos que cada ator detém;**
- **Desenvolvimento de liderança compartilhada, condicionando as partes a apresentarem abertamente não só os fatos, como também suas impressões sobre a situação - aprendizagem de trabalho como equipe;**
- **Desenvolvimento de habilidades de negociação.**

Situações de conflito nas organizações: Como trabalhar com elas?

MITOS:

- ✦ **tentar suprimi-lo, já que ele é negativo;**
- ✦ **tentar curá-lo, já que ele é uma doença;**

VERDADES:

- **Reconhecer o conflito e tentar administrá-lo (pressupostos da negociação)**

Gerenciando conflitos

- ❖ **acomodação**
- ❖ **dominação**
- ❖ **barganha e compromisso - jogo de favores -
"rabo preso"**
- ❖ **solução integrativa de problemas**

Solução integrativa de problemas

Propostas das centrais sindicais para pagamento da correção do FGTS que serão debatidas em reunião com o governo



CUT	SOCIAL DEMOCRACIA SINDICAL	FORÇA SINDICAL
Defende que o pagamento seja imediato para quem tem até 20 salários mínimos para receber (R\$ 3.020). Também devem receber já os trabalhadores demitidos sem justa causa e que fizeram saques nas contas, os que sacaram na aposentadoria, os desempregados, os que sofrem de neoplasia maligna e aids e para fins de amortização do saldo devedor ou pagamento da prestação da casa própria. Os recursos viriam de antecipação ao Tesouro Nacional do patrimônio líquido do FGTS (em setembro, o valor acumulado era de R\$ 8,6 bilhões), complementado com o resgate antecipado de R\$ 2,12 bilhões dos títulos FCVS (Fundo de Compensação das Variações Salariais)	Prioridade de pagamento para quem já sacou o FGTS e tem a receber até 6 salários mínimos (R\$ 906). Para quem tem a receber acima disso, a Caixa deverá apresentar um plano de pagamento em no máximo 60 dias. Os R\$ 12 bilhões em Títulos do Tesouro Nacional de que dispõe o FGTS, segundo a SDS, são suficientes para fazer frente aos saques das contas ativas com as devidas correções, assim como para o pagamento dos 80% de trabalhadores que já sacaram a sua conta	Recebem imediatamente desempregados, aposentados e quem sacou o FGTS para compra da casa própria. Os trabalhadores podem optar por receber as diferenças em outros ativos, como ações de estatais, terras da União, títulos do Tesouro, etc. (à vista ou parceladamente). Os recursos viriam do FCVS para compra (voluntária) de ações de estatais privatizáveis ou de ações de empresas estatais. Outra proposta é o fornecimento de títulos do Tesouro que lastreiam dívidas e de terras da União e imóveis públicos que não estão sendo utilizados. Esses ativos e títulos devem ser oferecidos a trabalhadores que quiserem e aos que tenham saldo de mais de 10 salários mínimos



Articulando/Para a imprensa/Contraste

- ❖ identificar as considerações básicas ou subjacentes a ambas as partes envolvidas;
- ❖ procurar alternativas e identificar suas conseqüências para ambas as partes;
- ❖ identificar a alternativa mais favorável para ambas as partes.

Negociação - conceitos básicos

- “negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão” (Cohen)
- “negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (Fisher & Ury)
- “negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades” (Acuff)
- “negociação é o processo pelo qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido”

(Steele et al)

Habilidades básicas em negociação

- **ser pró-ativo; não aceitar as coisas como elas são sem antes perguntar por que elas não poderiam ser feitas de modo diferente;**
- **trabalhar o medo da perda e do ataque que surge diante do enfrentamento de situações desconhecidas;**
- **quebrar resistências e acreditar que é possível aprender a negociar;**

Planejando a negociação

Passos importantes:

- ❖ separar as pessoas do problema
- ❖ concentrar-se nos interesses
- ❖ buscar alternativas de ganhos mútuos
- ❖ encontrar critérios objetivos

Etapas de uma negociação:

- análise da situação
- planejamento de propostas
- discussão/acordo

Estilos de Negociação

- ↳ **Estilo restritivo/duro** - coerção, medo e ameaça (Maquiavel)
- ↳ **Estilo ardiloso** - abstenção, adiamento e atraso (Chimpanzé)
- ↳ **Estilo amigável** - priorização de objetivos mínimos, flexibilidade e cordialidade (Gandhi)
- ↳ **Estilo confrontador** - colaboração e confronto enfatizando o envolvimento do negociador (Mix)

PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Para que haja integração de interesses em disputa, o Processo de Negociação envolve cinco passos:

- 1. Preparação e planejamento*
- 2. Definição de regras básicas*
- 3. Esclarecimentos e justificativas*
- 4. Barganha e solução de problemas*
- 5. Fechamento e implementação*

BATALHA

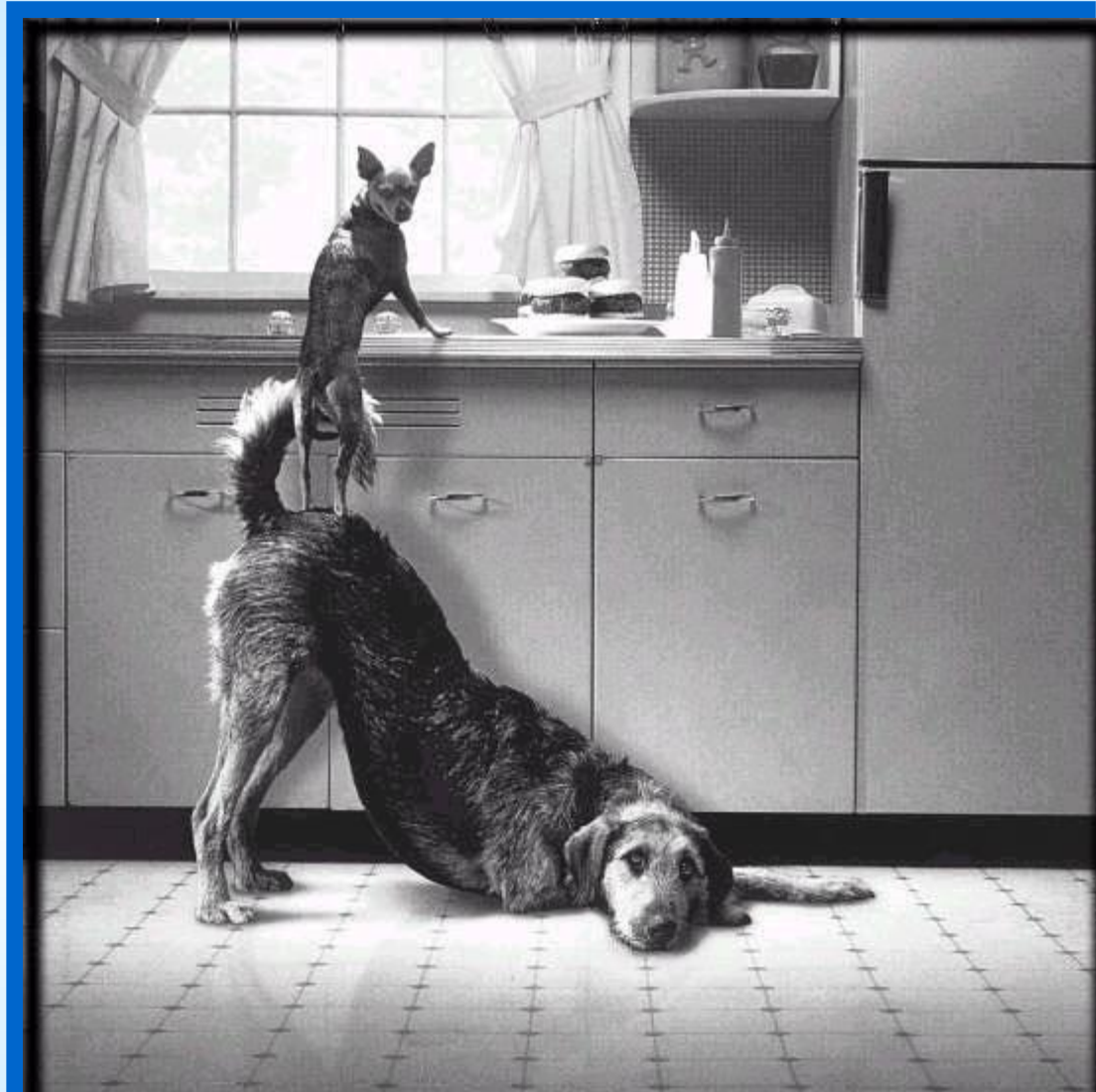
“GANHA-PERDE”

- enraízam-se os sentimentos competitivos e atitudes mútuas de desconfiança; fica bloqueada a percepção de que as intenções de ambas as partes podem ser boas;
- são reforçados o antagonismo, a hostilidade e a desconfiança.

“GANHA-GANHA”

- ênfaticamente sentimentos de valorização e de compromisso entre as partes envolvidas possibilitando soluções criativas;
- incorporação de uma diversidade de visões em uma decisão;
- deixa-se de lado os estereótipos e a associação de atributos negativos com base nas diferenças individuais.

NEGOCIANDO - Estilo ganha-ganha



“Contrapondo a idéia da força pela força das idéias”

RESULTADOS DA NEGOCIAÇÃO

- **Estresse, conflito e negociação são resultados naturais da atividade organizacional.**
- **As diferenças de objetivos, metas e tarefas são indispensáveis para a excelência organizacional, mas essas diferenças tem o condão de provocar estresse, lançar pessoas e grupos em conflito e impor a necessidade de negociação.**

SUGESTÕES PARA EFICÁCIA

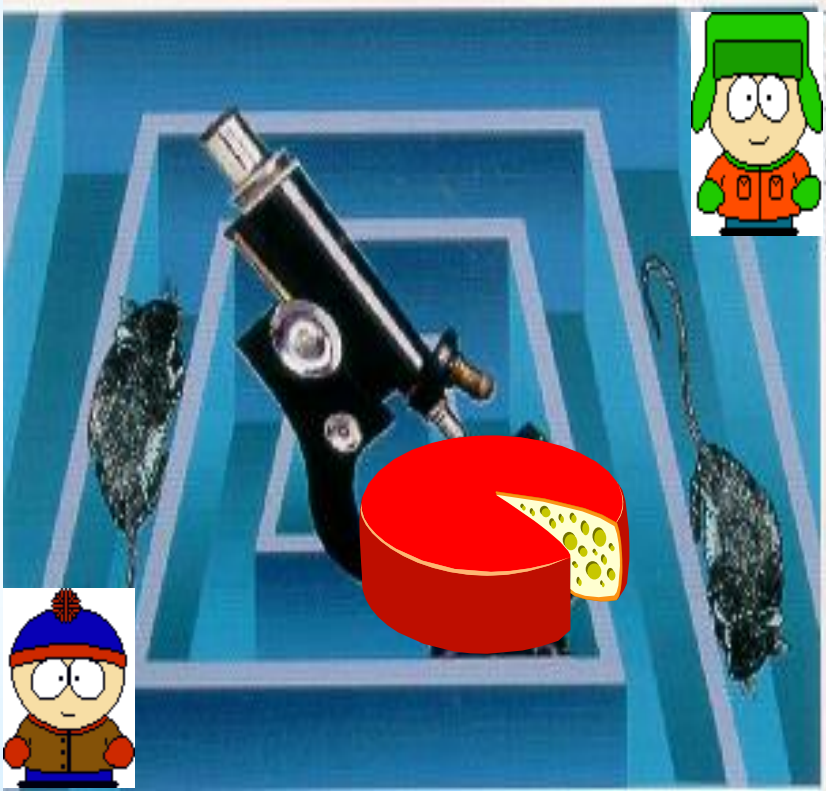
Algumas sugestões para buscar eficácia na Negociação:

- ❖ **Comece a barganhar com uma introdução “positiva”;**
- ❖ **Focalize os problemas e não as pessoas;**
- ❖ **Não se restrinja às ofertas iniciais;**
- ❖ **Enfatize as soluções do tipo “ganha/ganha”;**
- ❖ **Crie um clima aberto e de confiança;**

Quem mexeu no meu queijo?

Spencer Johnson

- É uma parábola simples que revela verdades sobre como as pessoas se comportam diante das mudanças;
- Traz quatro personagens: dois ratinhos e dois homenzinhos que vivem em um labirinto em eterna procura por queijo, que os alimenta e os faz felizes.



Mensagem principal

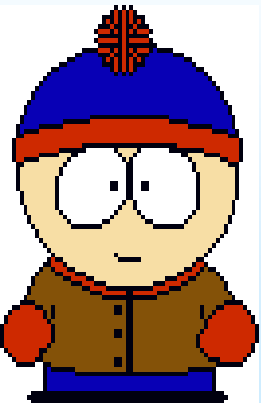
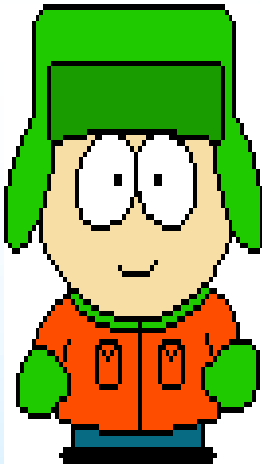
A vida não é um corredor reto e tranquilo que nós percorremos livres e sem empecílhos, mas um labirinto de passagens, pelas quais nós devemos procurar nosso caminho, perdidos e confusos, de vez em quando presos em um beco sem saída.

Porém, se tivermos determinação, uma porta sempre será aberta para nós, Talvez aquela sobre a qual nós mesmos nunca havíamos pensado, mas aquela que definitivamente se revelará para nós.

A História...



- Dois ratos (Sniff e Scurry) fazem o melhor quando se encontram diante de mudanças porquê mantêm as coisas simples e instintos aguçados;
- Dois homenzinhos (Hem e Haw) com seus cérebros e habilidades de pensar, mas com suas complicadas emoções dificultam as coisas;
- Em comum: correr pelo labirinto a procura de seus Queijos favoritos

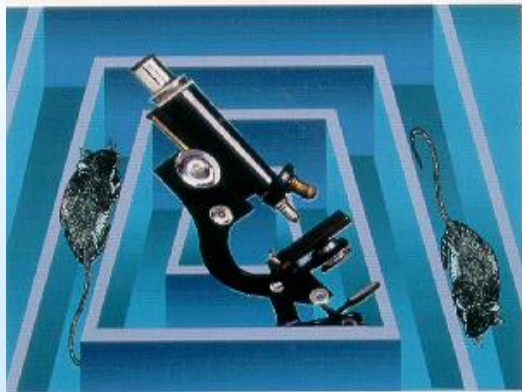


...A História

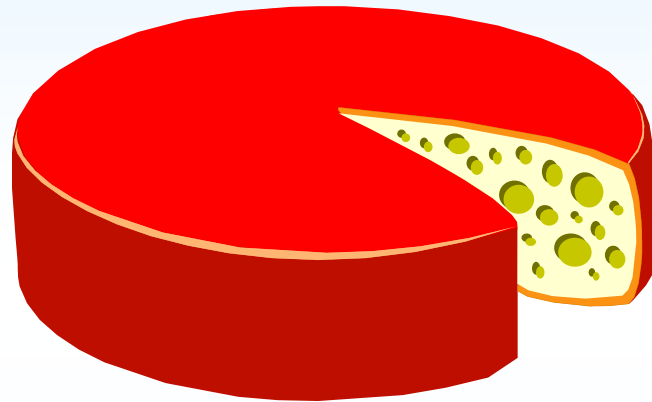
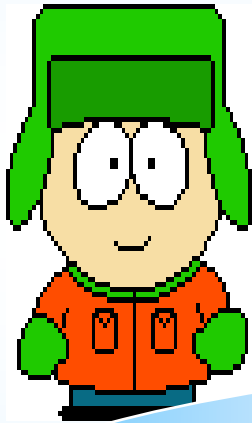


- A busca, para os homenzinhos, virou rotina quando descobriram o lugar do queijo – Posto C. Achavam que o queijo seria suficiente para alimentá-los para sempre – pouco a pouco a confiança dos homens transformou-se em arrogância, sentiam-se tranquilos que nem perceberam o que estava acontecendo;

- Enquanto isso, os ratos farejavam constantemente a área notando que o queijo estava se esgotando. Sem esperar que terminasse, correram novamente para o labirinto à procura de queijo.



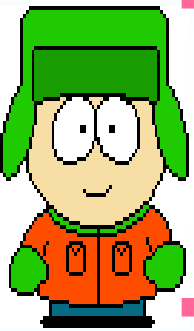
**Ao se darem conta da mudança...
gritaram e esbravejaram:**

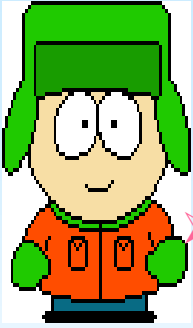


**QUEM MEXEU NO MEU QUEIJO?
ISSO NÃO É JUSTO!**

Reações diante da mudança:

- **Haw** – sentia-se seguro; ficou deprimido fizera planos baseado naquele queijo.
- **Queijo** = ter um dia uma família amorosa e viver num chalé confortável na rua Cheddar.
- Quanto mais seu queijo é importante para você menos você deseja abrir mão dele.
- Decidiu partir a procura de um novo queijo! Se você não mudar morrerá!
- **Hem** - paralisado, recusava-se a acreditar na mudança, revoltou-se prourando o culpado
- **Queijo** = alcançar o sucesso, ser responsável por outras pessoas e ter uma casa no topo da colina de Camembert.
- Decidiu ficar no lugar esperando que a situação melhorasse.
- Estava com Medo de enfrentar o labirinto.

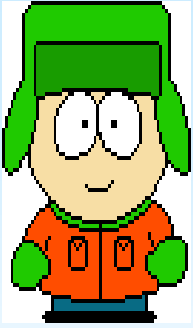




Os insights de Haw...

- Cheire o queijo com frequência para saber quando está ficando velho;**
- O movimento em uma nova direção ajuda-o a encontrar um novo queijo;**
- Quando você vence seu medo sente-se livre;**
- Imaginar-me saboreando o novo queijo, antes de encontrá-lo, conduz-me a ele;**
- Quanto mais rápido você se esquece do velho queijo, mais rápido encontra um novo;**

...Os insights de Haw



- **É mais seguro procurar no labirinto do que permanecer sem queijo;**
- **As velhas crenças não o levam ao novo queijo;**
- **Quando você acredita que pode encontrar e apreciar um novo queijo, muda de direção;**
- **Notar cedo as pequenas mudanças ajuda-o a adaptar-se às maiores que ocorrerão!!!**

“O importante não é vencer a negociação, mas criar valor a ambas as partes envolvidas em todas as disputas ou barganhas.”

BIBLIOGRAFIA

- **MARTINELLI, D.P. Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo de negociação. São Paulo, Atlas, 1998.**
- **HAMPTON, D.R. Administração: comportamento organizacional. São Paulo, McGraw-Hill, 1991.**
- **COHEN, H. Você pode negociar qualquer coisa. Rio de Janeiro, Record, 1980.**
- **FISHER, R., URY, W. Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro, Imago, 1985.**
- **ACUFF, F. L. How to negotiate anything with anywhere around the world. New York, American Management Association, 1993.**
- **STEELE, P. et alii It's a deal: a practical negotiation handbook. Londres, McGraw-Hill, 1995.**
- **SPARKS, D.B. A dinâmica da negociação efetiva. São Paulo, Nobel, 1992.**
- **Ciampone MHT, Kurcgant P. Gerenciamento de conflitos e Negociação. In: Kurcgant P. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.**