

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil



Aproveitar as diferenças:
conflito, negociação
e cooperação

6

Facilitar a aprendizagem e a colaboração

Temperamentos diversos; momentos biográficos das pessoas e instituições; interesses, necessidades e pontos de vista diferentes; simpatias e antipatias... Muitos são os fatores que podem influenciar a maneira das pessoas se colocarem nas várias situações sociais, incluindo as de trabalho, e que podem levá-las a estarem mais ou menos dispostas a cooperar entre si, a buscar soluções negociadas para conciliar suas diferenças, ou a assumir posições conflitantes. **É POSSÍVEL, POIS, CHEGAR À SOLUÇÃO DESSAS DIFERENÇAS POR MEIO DE TRÊS CAMINHOS: PELO CONFLITO, PELA NEGOCIAÇÃO OU PELA COOPERAÇÃO.** Estes são caminhos bem diversos entre si e cada um deles faz surgir, interiormente, forças e impulsos que se manifestam e trazem consequências não apenas para os envolvidos diretamente na situação, mas também para os outros que estão ao seu redor.

Reconhecer um conflito

Poderíamos dizer que todo conflito envolve diferenças. Entretanto, nem toda diferença implica necessariamente no surgimento de um conflito. O conflito ocorre, basicamente,

quando pelo menos um ator vivencia a diferença entre si e o outro de forma a sentir que a sua ação, a sua vida, as suas próprias imagens, sentimentos e propósitos são **estorvados** pelo outro. No conflito, o outro é percebido como um impedimento para o que se quer pensar, sentir ou fazer.

Essa percepção do outro como um estorvo tem o poder de modificar, em pouco tempo, a imagem que se tem dele, os sentimentos que se nutrem por ele e a forma de agir para com ele. Tudo isso, por sua vez, atinge diretamente a capacidade de percepção dos envolvidos, fazendo com que eles enxerguem a realidade de formas diferentes entre si, levando-os a agressões mútuas que aumentam as diferenças de percepção e acabam por intensificar o problema original. É estabelecido um círculo vicioso que aprisiona os atores em questão.

QUANDO SE ESTÁ ENVOLVIDO NUM CONFLITO, A ATENÇÃO SE TORNA SELETIVA: ALGUMAS COISAS SÃO PERCEBIDAS, OUTRAS NÃO; a percepção da sequência cronológica dos acontecimentos pode ser distorcida, havendo uma tendência de se entender qualquer ato do outro como ameaça; enquanto as características do outro que nos incomodam se sobressaem, suas boas qualidades são ignoradas.

A vida emocional, por sua vez, também é alterada: com o aumento da sensibilidade, crescem a insegurança e a desconfiança, até que as pessoas se fecham completamente para o outro.

Também no âmbito da vontade acontece um estreitamento, pois as pessoas se fixam em poucas metas, persistindo nelas. O comportamento tende a ser mais simplório e a capacidade de expressar o que se quer fica embrutecida.

Todas essas dificuldades intensificam os efeitos negativos de um conflito e o resultado é que só são vistas as coisas desagradáveis que o outro faz, reforçando a imagem negativa que se tem dele. Assim, os envolvidos procuram concentrar seus ataques nos pontos fracos uns dos outros, procurando tirar tudo o que for possível do outro. No final, os atores perdem a capacidade de controlar e dar direção aos acontecimentos e o conflito só tende a se aprofundar. O confronto, então, se estabelece como

forma de comunicação predominante.

Se isso acontecer dentro de uma organização, o resultado negativo valerá para o todo, pois ao final de uma luta sempre haverá um vencedor e um vencido, alguém que ganha e alguém que perde.

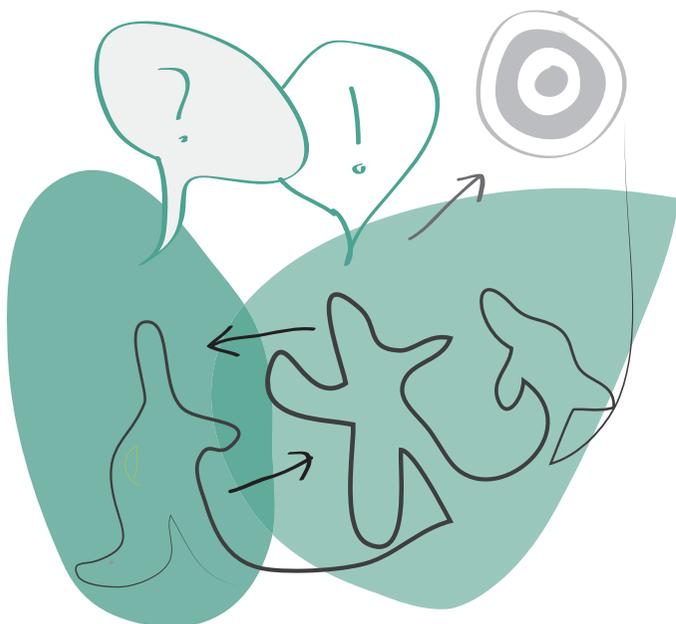
O conflito pode ser de dois tipos: quente - quando o enfrentamento, as agressões mútuas e brigas explodem e todos podem vê-los; ou frio - quando tudo permanece velado, os oponentes não se encaram diretamente, mas por meio de indiretas e insinuações, mantendo-se numa posição de fechamento rancoroso. Esta última forma, apesar de parecer mais branda, é também bastante perigosa, pois se arrasta no tempo indefinidamente.

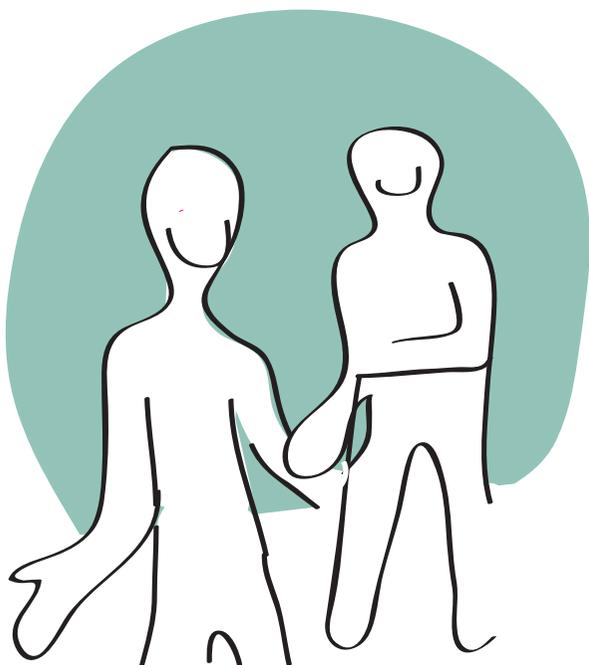
Lidar bem com conflitos sempre deverá envolver, antes de qualquer coisa, **assertividade**. Camuflá-lo ou ignorá-lo não ajuda em nada. Deve ser respeitado o direito dos oponentes existirem e defenderem seus pontos de vista e, ao mesmo tempo, procurar trazer à luz o ponto em que as opiniões se chocam, identificando de onde as opiniões contrárias ou divergentes emanam, ajudando os envolvidos a examinarem suas próprias fantasias e a se disporem a trabalhar nas suas diferenças e posturas.

Em todo caso, é bom lembrar que o conflito sempre aponta para uma fórmula que deixou de ser adequada. Assim, é possível aproveitar sua energia positivamente, questionando antigos hábitos, provocando mudanças e estabelecendo novos pactos, mais livres de convencionalismos.

Favorecer uma boa negociação

A palavra negociação tem suas raízes na palavra latina *otium*, que significa ócio. *Negotium* se tornou corrente quando diminuiu a população escrava na Roma antiga e os cidadãos descobriram que tinham cada vez menos tempo vago. Então, negociavam para melhorar sua qualidade de vida, para aumentar seu tempo livre. De fato, toda negociação pretende aumentar a qualidade de vida e do trabalho. Negociação implica que cada ponto que requer acordo seja tratado de forma a buscar satisfazer às necessidades de ambas as partes, que esperam melhorar a situação em que se encontravam anteriormente.





Assim, pode-se perceber que há três condições básicas para que uma efetiva negociação aconteça:

- Recursos escassos ou a percepção de uma necessidade que crie uma interdependência entre pelo menos duas partes e algumas diferenças quanto aos objetivos.
- Uma intenção das partes envolvidas em alcançar um acordo em termos de ganhos mútuos, de forma que cada parte possa estar interessada em assegurar a implementação de cada componente do acordo tão precisamente quanto foi acordado.
- A habilidade de variar os termos do acordo, dando liberdade, poder e responsabilidade ao negociador. O estabelecimento de relacionamentos efetivos depende fundamentalmente de como os negociadores exercem estas qualidades e também de como a organização que ele representa permite e apoia esse exercício.

A negociação geralmente envolve uma tensão entre as partes, que só pode ser resolvida se a atividade de ne-

gociar for guiada e transformada pelo negociador numa relação de associação. Assim, ela é um rito de passagem em que um dos lados leve o outro a ultrapassar um limiar para que se alcance um novo patamar de relacionamento, uma nova forma de trabalhar juntos.

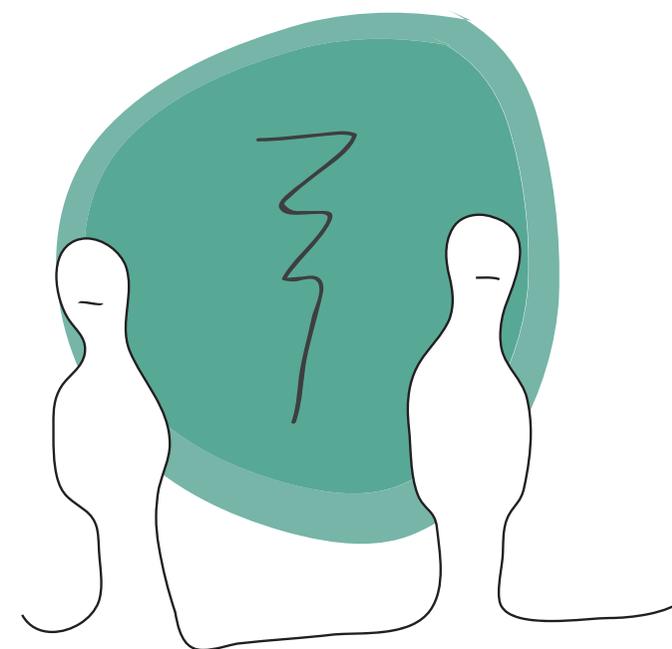
É fácil reconhecer que a habilidade de influenciar ou persuadir alguém a fazer algo depende, em ampla medida, de que se percebam seus desejos e necessidades. **POR ISSO, PARA CHEGAR A UM BOM ACORDO CABE PERFEITAMENTE A FALA DOS ÍNDIOS AMERICANOS: “SE VOCÊ QUER COMPREENDER UM GUERREIRO, ANDE UMA MILHA EM SEUS MOCASSINS.”** O bom negociador precisa compreender os pontos de vista de cada parte envolvida, suas necessidades e possibilidades, buscando inclui-las na negociação.

A negociação é como um iceberg: na superfície o negociador barganha, explora, trabalha intensivamente com a outra parte, dando toda atenção à forma de falar, persuadir e arguir. Mas embaixo disso está a atividade igualmente importante de se criar condições para que a negociação e a sua implementação sejam bem sucedidas. Assim, é um erro entender a negociação sem considerar o seu contexto. Ela se dá entre diferentes indivíduos, grupos ou organizações e as características dessas organizações influenciam e podem limitar a atuação dos negociadores, frustrando, muitas vezes, suas expectativas por conta de objetivos internos ou conflitos com os níveis hierárquicos superiores acerca da autonomia de seu mandato.

Entendida dessa forma, a negociação é muito mais uma ferramenta para desenvolver relacionamentos do que uma atividade autônoma. Ela é um processo que pode criar novas formas de parceria e que demanda mais imaginação do que uma frase política bem escrita. Se não se entender bem essa dimensão da negociação, ela pode provocar uma deterioração dos relacionamentos. Em outras palavras, o desafio da negociação está em desenvolver mais confiança e assumir mais riscos.

Fortalecer a cooperação

A relação de cooperação pode se estabelecer quando os envolvidos na situação têm uma disposição comum em



trabalhar juntos, resolver problemas, e se empenham em encontrar soluções adequadas, colocando os interesses comuns acima dos pessoais, com disposição para conciliar as diferenças que existem. Para que exista vontade de contribuir, doar e chegar ao que se denomina “sinergia” é necessário que exista um entendimento de que o outro tem direitos e valores iguais.

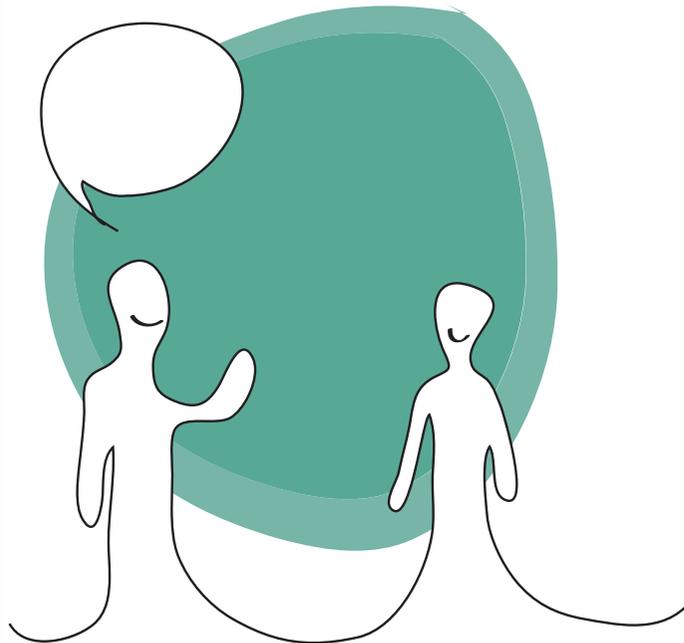
Para que a cooperação aconteça, todos precisam ter uma visão clara do que se quer alcançar. Se este resultado estiver conectado com uma missão mais elevada, então a motivação de cada participante acontece quase que naturalmente, pois aí, além da contribuição individual ganhar um significado concreto, permite-se que cada um contribua de maneira autônoma para o seu alcance.

Outro aspecto que contribui enormemente para que se estabeleçam relações de cooperação é o desenvolvimento de habilidades sociais entre as pessoas que compõem o grupo de trabalho, o que certamente facilitará a aceitação de perfis pessoais, pontos de vista e formas de atuação diferentes. Ao contrário do que se imagina, é preciso

partir do entendimento de que a maior riqueza de um grupo de trabalho é a diversidade entre seus componentes, pois onde todos pensam e agem da mesma forma, certamente faltará criatividade para encontrar novas alternativas. Mas, além disso, é necessário que as pessoas saibam lidar consigo mesmas e com os outros.

Uma das habilidades fundamentais a serem exercitadas é a de ouvir os outros. **AO MESMO TEMPO EM QUE AS PESSOAS PRECISAM SE SENTIR LIVRES PARA EMITIREM SUAS OPINIÕES, SEM MEDO DE REPRESÁLIAS, ELAS PRECISAM CRIAR ESPAÇOS, INTERNAMENTE, PARA RECEBER OS PONTOS DE VISTA DE SEUS COLEGAS, APRENDENDO A CONSTRUIR A PARTIR DELES.** Só assim a comunicação fluirá de forma livre, clara e transparente.

É importante, também, que a liderança seja inspiradora, que exista coerência entre o que fala e o que faz, ajudando para que os esforços individuais possam convergir para o objetivo a ser alcançado, com abertura para “passar o bastão” para outros, conforme as habilidades que sejam requeridas a cada momento, propiciando que exista um rodízio de papéis.



Neste sentido, é saudável que todos estejam abertos para assumir os desafios de exercitar novas funções e tarefas, sem se prender apenas às suas próprias, já conhecidas. Assim, todos se comprometem com a execução das tarefas e com o cumprimento dos objetivos, prevalecendo o sentimento de que todos estão no mesmo barco, com cada um procurando dar o melhor de si, sem deixar que pessoas fiquem isoladas ou que sejam formados “grupinhos” antagônicos.

Elementos que facilitam e encorajam o estabelecimento de relações de cooperação em equipes de trabalho são o reconhecimento, a comemoração e a recompensa por desafios vencidos, além da procura por se manter alto grau de bom humor e descontração. A existência de rancores, desmotivação, “corpo mole” e “cara feia”, apenas indica a existência de dificuldades que mais cedo ou mais tarde acabam por se manifestar.

Fontes para consulta

- GLAZL, F. **Autoajuda em conflitos: uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos em organizações.** São Paulo: Antroposófica / Adigo, 1999.
- CARLISLE, J.; PARKER, R. **Beyond negotiation: redeeming customer-supplier relationships.** United Kingdom: John Wiley & Sons, 1989.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim.** Rio de Janeiro: Imago, 1994.

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



CRIS
ESPERANÇAS

Um projeto

Em parceria com a



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA