

CONFLITOS, FRICÇÃO E HOSTILIDADES



Carlos Pessoa
Professor e
especialista em
Negociação e
Gestão Estratégica

Mesmo no trabalho solitário, nem sempre somos modelos de eficiência. E, se nos falta aptidão para organizar o caso mais fácil – trabalhar sozinho –, como esperar sermos úteis no caso mais complexo – conviver e trabalhar com outras pessoas? A própria individualidade das pessoas pressupõe – pelo menos por princípio – interesses diferentes em termos de conjunto.

De fato, na prática, o que acontece? Estamos nos referindo a seres humanos e, portanto, falando de uma “cascata de emoções”: valores pessoais, crenças, ressentimentos, egos, vaidades, inveja, arrogância, prepotência, mágoa, insegurança, raiva, cobiça, egoísmo...

E quais são as consequências desses sentimentos? Intransigência, inflexibilidade, desconfiança, (des)compromisso, acomodação, submissão, fuga, resistência, agressão, rompimento, agenda oculta. Chamamos de *conflito interpessoal* o resultado desses comportamentos.

A negociação é uma ferramenta para solucionar conflitos de forma adequada e permanente, ou seja, é um instrumento para resolver conflitos de forma colaborativa. Entretanto, a maior barreira à colaboração é o conflito destrutivo.

Os conflitos destrutivos se originam de verdadeiros – ou o que é percebido como legítimo – descontentamentos ou discordâncias graves entre duas ou mais pessoas, equipes funcionais e/ou grupos, e são representados por divergências de opiniões, objetivos, ideias, crenças, valores,

ideologias, comunicação, entendimento, por desonestidade, medo, negligência, injustiça, intenção, falhas de compreensão e no estabelecimento de limites, motivos ocultos, ou seja, por nossas diferenças.

O conflito pode ser expresso de maneira sutil, indireta e controlada, ou de maneira aberta (greves, guerras, agressões, desordens). Como qualquer tipo de oposição ou interação antagônica, baseia-se na escassez de poder, de recursos, de posições sociais ou em estruturas diferentes de valor, e podem ocorrer no nosso convívio social e também dentro e fora das organizações quando, por exemplo:

- As partes querem o mesmo (as pessoas disputam possibilidades atraentes como prêmios, financiamentos a “fundo perdido”, patrocínios – e quanto maior o prêmio, maior a disputa).
- As partes não querem o mesmo (a realização de tarefas desagradáveis, desconfortáveis ou que apresentam riscos e desprestígio exige muito esforço de convencimento para motivar seus executores).
- Um quer mais e o outro quer menos (a discussão de preço entre compradores e vendedores, de mesada entre pais e filhos e também de valor de pensão alimentícia entre ex-cônjuges).

O conflito é uma parte inevitável da vida, e suas fontes podem ser inúmeras. Na próxima edição, traremos a continuação deste texto e falaremos sobre a melhor forma de lidar com conflitos no processo de negociação. Até lá! ■

www.carlospessoa.com.br