

**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

Gestão de Pessoas

Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar
Prof. Joelma Kremer, Dra.

Aula 6 - Conflito e negociação

Os objetivos desta aula são:

- Definir conflito.
- Diferenciar as visões tradicional, interacionista e de resolução de conflitos.
- Descrever o processo do conflito.
- Definir negociação.
- Comparar barganha distributiva e barganha integrativa.
- Aplicar os cinco estágios do processo de negociação.
- Demonstrar como as diferenças individuais influenciam as negociações.
- Avaliar os papéis e funções das negociações com uma terceira parte.



Definição e transições na conceituação de conflito

- Processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que considera importante.



Visão tradicional

- Crença de que todo conflito é disfuncional e deve ser evitado a todo custo.

Visão interacionista

- Crença de que o conflito é não apenas uma força positiva em um grupo, mas absolutamente necessário para que seu desempenho seja eficaz.

Visão do conflito focada na resolução

- A perspectiva do conflito administrado reconhece que este é provavelmente inevitável na maioria das organizações e foca mais a resolução produtiva de conflitos.

Visão interacionista do conflito



Conflitos funcionais

- Conflitos que contribuem para melhorar o desempenho do grupo

Conflitos disfuncionais

- Conflitos que atrapalham o desempenho do grupo

Conflito de tarefa

- Discordâncias com relação ao conteúdo e aos objetivos do trabalho

Conflito de relacionamento

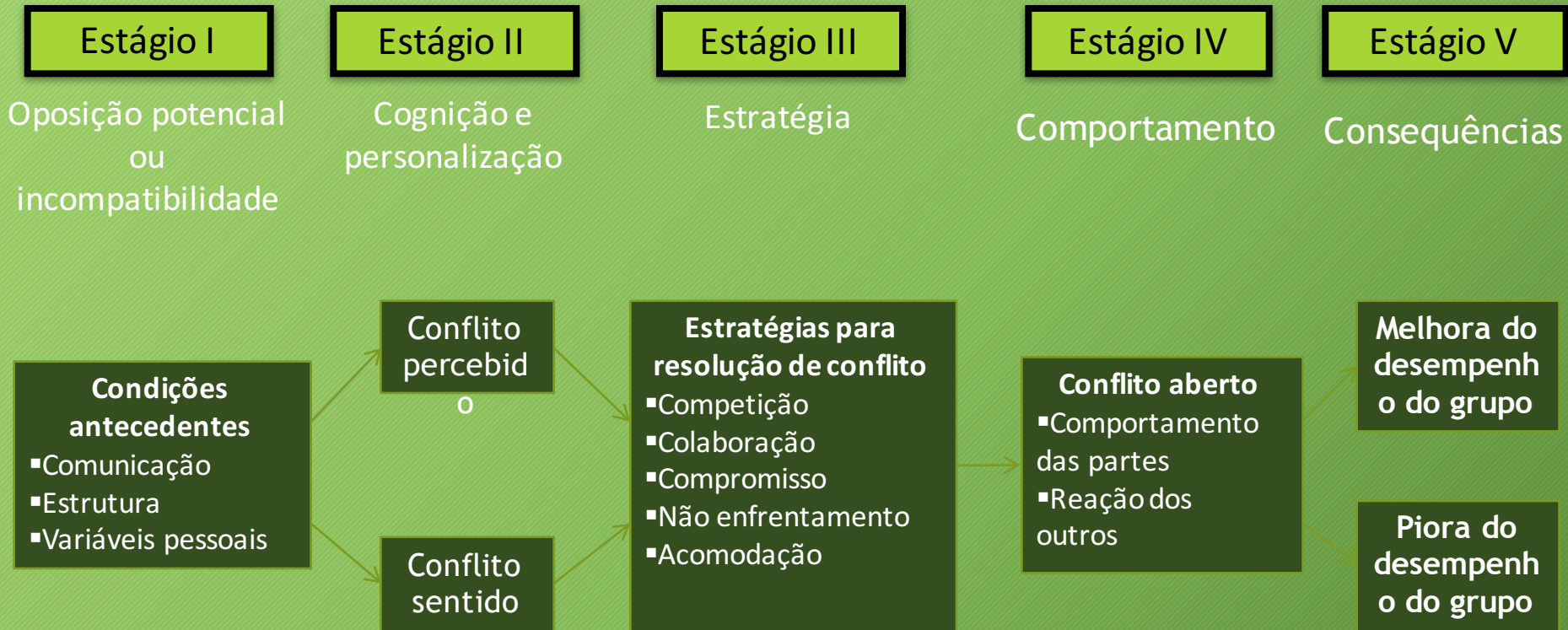
- Incompatibilidades nas relações interpessoais

Conflito de processo

- Divergências sobre como o trabalho deve ser realizado



O processo do conflito



O processo do conflito: estágio I

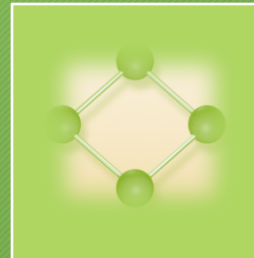


Comunicação

Conotações, jargões, troca insuficiente de informações, ruído no canal de comunicação, excesso de comunicação

Estrutura

Tamanho do grupo, clareza na definição de responsabilidades, compatibilidade entre membros e metas, estilos de liderança, sistemas de recompensa e grau de dependência entre grupos



Variáveis pessoais

Personalidade, emoções e valores

O processo do conflito: estágio II

Conflito Percebido

Consciência de uma ou mais partes envolvidas da existência das condições que geram oportunidades para o surgimento de conflitos

Conflito Sentido

Envolvimento emocional em um conflito, gerando ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade

No estágio II os assuntos conflitantes costumam ser materializados, onde os envolvidos decidem sobre o que é o conflito.

As emoções têm papel preponderante na configuração das percepções.

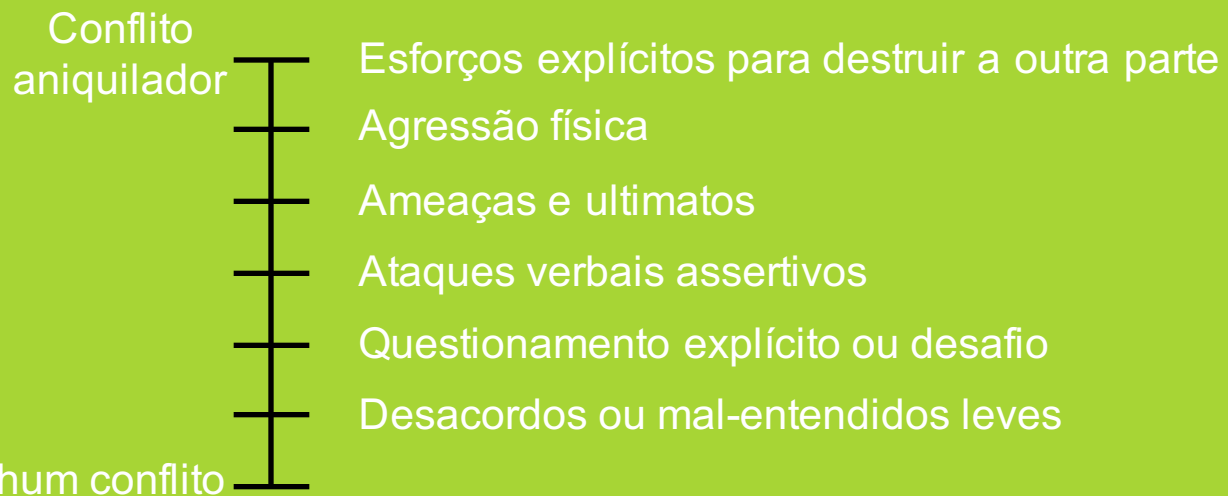
O processo do conflito: estágio III



Competição	Colaboração	Evitamento	Acomodação	Compromisso
Estratégia na qual as partes buscam a satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto na outra parte	Estratégia em que as partes conflitantes buscam satisfazer os interesses de todos os envolvidos	Estratégia em que uma das partes procura fugir de um conflito ou tenta suprimí-lo	Estratégia caracterizada pela disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses dos outros antes dos seus	Estratégia na qual as partes estão dispostas a abrir mão de alguma coisa para solucionar um conflito

O processo do conflito: estágio IV

- Inclui as declarações, ações e reações das partes envolvidas no conflito, geralmente tentativas explícitas por cada uma das partes conflitantes de implementar suas estratégias.
- Continuum de intensidade dos conflitos.



Administração
de conflitos

O processo de conflito: estágio V

Consequências funcionais

- Os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um canal para arejar os problemas e liberar as tensões e fomentam um ambiente de autoavaliação e de mudança.

Consequências disfuncionais

- A oposição acirrada leva ao descontentamento, que dissolve os laços comuns, o que, por sua vez, acaba levando à destruição do grupo.

Administrando conflitos funcionais

- Os grupos que resolvem conflitos com sucesso discutem diferenças de opinião abertamente e estão preparados para administrar conflitos quando eles aparecem.



Negociação

- Processo pelo qual duas ou mais partes interdependentes, com algum conflito aparente, decidem alocar recursos escassos.



Características da negociação	Negociação distributiva	Negociação integrativa
Objetivo	Conseguir o máximo possível do montante em disputa	Aumentar o montante em disputa para que ambas as partes fiquem satisfeitas
Atitude principal	Eu ganho, você perde	Ambos ganhamos
Foco	Posições (“Não posso ir além desse ponto nesta questão”)	Interesses (“Você pode me explicar por que esta questão é tão importante para você?”)
Troca de informações	Baixa (compartilhar informação só fará que a outra parte fique em vantagem)	Alta (compartilhar informação permitirá que cada parte encontre formas de satisfazer os interesses de cada uma)
Duração do relacionamento	Curto prazo	Longo prazo

Negociação

- Duas abordagens gerais para negociação

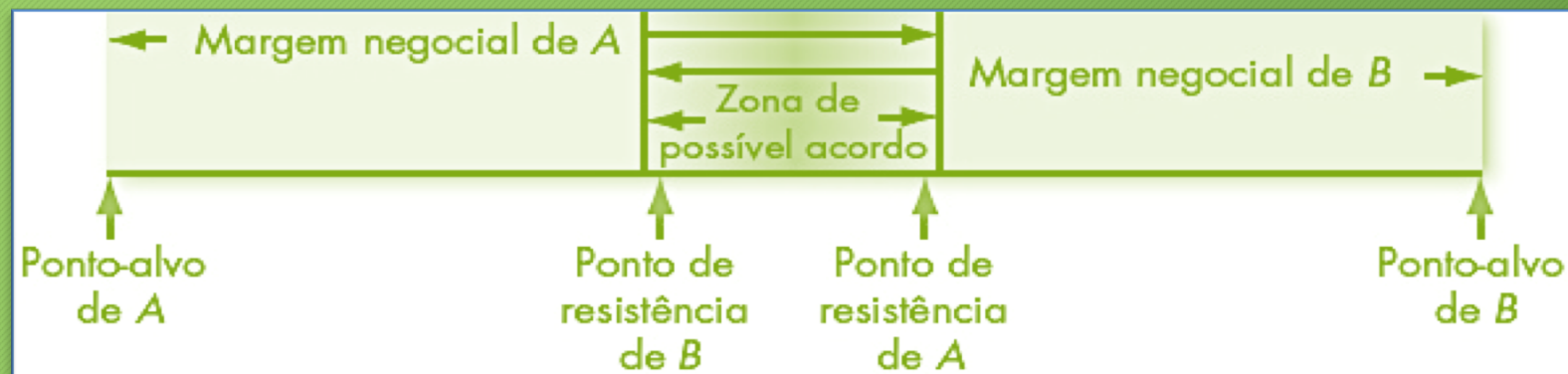
Negociação distributiva

Busca dividir uma quantidade fixa de recursos; situação de ganha-perde

Negociação integrativa

Busca um acordo que possa gerar uma solução ganha-ganha

- Áreas de negociação e zona de possível acordo



O processo de negociação

Preparação e planejamento

Definição das regras básicas

Esclarecimentos e justificativas

Barganha e solução de problemas

Conclusão e implementação



Diferenças individuais na eficácia da negociação

- Três fatores influenciam a eficácia da negociação dos indivíduos:

Personalidade

Podemos prever as táticas de negociação de seu oponente se souber alguma coisa sobre a personalidade dele?

Humor/emoções

O humor e as emoções influenciam as negociações?

Gênero

Homens e mulheres negociam de maneira diferente? O gênero influencia o resultado das negociações?



Negociações com uma terceira parte

- Existem quatro papéis básicos que a terceira parte pode assumir na negociação:

Mediador

Terceira parte neutra que facilita uma solução negociada por meio da utilização da razão, persuasão e de sugestão de alternativas

Árbitro

Terceira parte com autoridade para ditar os termos de um acordo

Negociação

Conciliador

Terceira parte confiável que estabelece comunicação informal entre o negociador e a outra parte

Consultor

Terceira parte imparcial que busca facilitar a resolução criativa de um problema por meio da comunicação e da análise, apoiado por seu conhecimento sobre administração de conflitos



■ Bibliografia Básica

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Capítulo 14.

