

PROPOSTA DE UM ROTEIRO PARA AUXILIAR A GESTÃO DE CONFLITOS NOS QUAIS AS PESSOAS ENVOLVIDAS MANIFESTAM COMPORTAMENTOS AGRESSIVOS

Caio Cesar M. OLIVEIRA¹
Maria Angélica S. C. ARAÚJO²
Rosangela Domaneschi NEVES³

RESUMO: Discute-se nesse artigo, portanto: o papel do conflito nos grupos, a visão equivocada que se tem do conflito e que advém, via de regra, de uma experiência inadequada quanto à forma de resolvê-lo; relaciona-se as táticas comumente utilizadas na gestão de conflito, evidenciando as táticas de apaziguamento e negociação referenciadas por Fela Moscovici e a importância do papel do mediador na gestão do conflito. Ao final, propõe-se um roteiro contendo os passos e cuidados detalhados que servirá de diretriz ao gestor que necessita administrar conflitos entre pessoas que se apresentam em descontrole emocional.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Grupos. Equipes. Mediador.

1 INTRODUÇÃO

Apesar de terem perfis e características diferentes, todas as organizações: ONGs, OGs ou Organizações Privadas, são constituídas por pessoas - trabalhadores diretos ou indiretos, de diferentes origens, formação, nível sociocultural, interesses, religião, valores, história de vida e afinidades, que se relacionam entre si para realizar o seu trabalho.

Essas pessoas relacionam-se ainda com outras, fora do ambiente organizacional: os clientes, fornecedores, representantes de outras empresas e órgãos públicos com os quais trocam informações e negociam. O resultado da empresa - o produto ou serviço, é determinado, dentre outras coisas, pela qualidade de vários processos que permeiam a organização: a comunicação, a negociação, a liderança, tomada de decisão, a gestão de conflitos, etc..

¹ Discente do 1º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas "Antonio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente. .

² Discente do 1º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas "Antonio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente.

³ Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas "Antonio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente. Especialista em Psicologia do Trabalho pela Universidade Estadual de Londrina e Especialista em Gestão de Pessoas pelas Faculdades Integradas "Antonio Eufrásio de Toledo" rosangelanevesrh@hotmail.com. Orientador do trabalho.

Tendo em vista o despreparo das pessoas, principalmente aquelas que exercem alguma liderança nos grupos de trabalho em lidar com a situação de conflito e o administrar, bem como as seqüelas causadas nas pessoas e nos grupos de trabalho quando o conflito é mal administrado, é que se propõe um roteiro contendo ações que poderá auxiliar o gestor a conversar com as partes conflitantes e chegar a um possível entendimento.

2 DESENVOLVIMENTO

O termo conflito normalmente é utilizado para definir uma situação onde há divergência de pensamento, ideia, ou sentimento, na qual as partes envolvidas apresentam dificuldade de chegar a um consenso.

Segundo o dicionário Priberam da Língua Portuguesa, conflito significa alteração, desordem, pendência, choque, embate, luta, oposição, disputa. Já Thomas, apud Robbins, 2007, pág. 326, conceitua conflito como: “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.”

Para fins desse trabalho, considera-se conflito as situações envolvendo ao menos duas pessoas que possuem motivos, interesses ou ponto de vistas diferentes sobre uma mesma questão, referente à qual deve haver um consenso para que ambos possam desempenhar de forma satisfatória suas atividades.

Além do ambiente de trabalho, os conflitos podem estar presentes no ambiente familiar, nas igrejas, nas escolas, nas relações fraternais, amorosas, religiosas, esportivas, comerciais, etc.

Os indivíduos tendem a perceber os conflitos como danosos, ligados à briga e violência, aos mal-entendidos, às discussões infrutíferas, à improdutividade e por isso o evitam a todo custo.

É como um ciclo vicioso: as pessoas não conseguem resolver de forma adequada os conflitos por isso, desenvolvem experiências inadequadas com resultados ruins e isso reforça a percepção de que o conflito é negativo, o que torna a pessoa mais ansiosa e resistente na presença de um novo conflito, e que dificulta a adequação de respostas assertivas e adequadas nessa situação, levando novamente ao fracasso.

A resolução dos conflitos na vida adulta está muito ligada à forma como se aprende a resolvê-lo na infância, ou seja, tendemos a reproduzir com os outros, o que já fizemos conosco. Por ex: Se em casa, ao entrar em conflito com o irmão, rapidamente um adulto intervinha e mandava que a briga cessasse - normalmente em alta voz e com o dedo em riste – é natural que a criança cresça reproduzindo essa forma de resolver conflito, com os amigos, com os irmãos e mais tarde, com os colegas de sala aula e de trabalho.

É assim que se vê gerentes, líderes ou supervisores, repreendendo seus funcionários por entrarem em conflito no local de trabalho, exigindo que o processo seja interrompido ou abortado e nada fazendo para efetivamente gerenciá-lo ou administrá-lo.

Em contrapartida, sabe-se também que nem todo conflito é positivo, Robbins (2007, p. 327), caracteriza dois tipos de conflitos: os funcionais que apóiam os objetivos do grupo e melhoram o desempenho e os disfuncionais, tratam-se dos conflitos que atrapalham o desenvolvimento do grupo. É desnecessário argumentar-se que os resultados do conflito, não só têm relação direta com sua natureza ou seu propósito, mas, como já se argumentou acima, com a forma como ele é gerido.

Moscovici (1994, p. 6 -13), trata as formas de gerir os conflitos em dois grandes grupos: as táticas de diálogo e luta/fuga.

As táticas de diálogo: apaziguamento, negociação, confrontação e resolução de problemas. Essas táticas resolvem de maneira mais adequada o conflito porque coloca em evidência não só o conflito, mas apura as responsabilidades de forma a respeitar as partes envolvidas, ouvindo-as e dando-lhes oportunidade de manifestar idéias, percepções, sentimentos em busca de um consenso;

No segundo grupo estão as táticas de luta/fuga - competição, repressão e fuga. São maneiras de se tentar solucionar o problema e que apenas agravam a situação. Conforme Moscovici, 1994, p. 8:

“A adoção da prática de luta aberta (competição) contra o adversário pode deixar seqüelas incontornáveis entre as pessoas envolvidas” [...] “A tática de repressão traduz-se como uso da força para aniquilar o conflito. O que se consegue é a eliminação dos sintomas e não do conflito. A figura de autoridade determina que os litigantes cessem a disputa e proíbem manifestações a respeito, sob pena de aplicar punições caso insistam [...] No outro extremo a tática de evasão abrandam as emoções sem enfrentar o conflito [...] sugere o controle unilateral da situação pelo afastamento voluntário de um dos contendores...”

Moscovici (1994, p. 6), argumenta ainda que é ingênuo imaginar que todos os conflitos são bons ou positivos para o grupo, alguns conflitos são negativos e têm o objetivo mesmo de desagregar o grupo. Por outro lado, a depender de sua natureza, os conflitos, bem geridos ou administrados, rompem a rotina e monotonia do sistema, propiciam o aparecimento de novas idéias, resolvem sentimentos antigos, estimulam a criatividade e a imaginação, aguçam o raciocínio, enfim, melhoraram os relacionamentos, dão outro formato ao grupo de trabalho e conseqüentemente, melhoram a produtividade.

É necessário que o líder perceba quando o conflito pode ser positivo e que tenha conhecimento das táticas adequadas de resolução de conflitos, disponibilidade, paciência para aplicá-las e saiba adaptá-las a situação em que se encontra.

Serão abordadas aqui, dentre as táticas de diálogo citadas por Moscovici, apenas as táticas de apaziguamento - cujo papel é de reconhecer a existência do conflito e preparar as partes envolvidas para o processo, bem como a tática de negociação - cujo processo encaminha as partes envolvidas para a resolução do conflito.

A tática de apaziguamento, é especificamente utilizada para gerir conflitos nos quais as partes envolvidas estão irritadas ou descontroladas emocionalmente: agredem-se verbalmente, choram, batem porta, dão murro em mesa, ou manifestam querer agredir verbal ou mesmo fisicamente a outra pessoa envolvida no conflito.

Assim o objetivo dessa tática não é a resolução do problema de imediato, mas sim fazer com que as duas partes retomem o controle emocional, conscientizem-se da existência do problema e pensem sobre a sua responsabilidade no surgimento, desenvolvimento e agravamento do conflito.

Autores diversos mencionam a importância do papel do mediador na gestão do conflito. No dicionário Priberam, mediador significa: “aquele que intervém, árbitro, mediano”. No Dicionário Online de Português significa “aquele que intervém, ou é escolhido para conseguir acordo ou conciliação entre partes desavindas; árbitro, mediano, intercessor: potência mediadora; os mediadores da paz Para Moscovici 1994, p.09:

“o papel do mediador vai além de ser apenas uma pessoa com boas intenções, que evite reconhecer o conflito para conseguir um acordo. Distingue-se de inseqüentes conselhos bem intencionados, tipo: ‘Vamos deixar de lado essas diferenças’[...] ‘Esqueçam isso vocês sempre foram amigos’ [...] Trata-se do auxílio hábil de terceiros que abre espaço para o diálogo [...]”

O mediador tem o objetivo de reconhecer a existência do conflito, de forma imparcial, dando oportunidade ao desabafo para cada uma das partes envolvidas, encaminhando o processo de gestão do conflito para um acordo verdadeiro.

Pressupõe-se assim, que para se exercer o papel de mediador, a pessoa tenha ou desenvolva algumas características básicas, tais como: objetividade/foco, autoestima elevada, clareza de pensamentos e idéias, habilidade em falar claramente, ouvir ativamente e fornecer feedback (opinião, retroalimentação), bom autocontrole e determinação para dirigir o processo até a sua conclusão.

Sendo a pessoa que irá dirigir a conversa é necessário expor aqui alguns cuidados que o mediador deve tomar:

1. Ser imparcial, ou seja, não ser tendencioso. Algumas pessoas, antes mesmo de ouvir sobre o ocorrido, já avaliam como positivo ou negativo determinada ação, porque deixam que outras variáveis interfiram no processo. Ele deverá abrir mão de questões pessoais e particulares que porventura tenham

ocorrido (vínculo de amizade ou desafetos) entre ele e os envolvidos, para agir como de forma equilibrada e justa.

2. Ater-se aos fatos ajudando as partes envolvidas a separar o que realmente aconteceu daquilo que eles pensam ter acontecido. Quando as pessoas estão sob fortes emoções, elas tendem a colorir o que acontece, distorcendo os fatos, sem se darem conta de que estão fazendo isso. Assim presumem intenções, interesses, objetivos e ações que nunca, de fato aconteceram. Misturam fatos com inferências que são pressuposições.

3. Ser firme com as partes. O mediador deve ser justo e garantir a ordem e o fluxo da comunicação. Sem controle, firmeza e determinação, isso não vai acontecer. É preciso que o mediador saiba o que pode e o que não pode ser tolerado das pessoas envolvidas, controlando a ordem das falas. Entretanto não confundir firmeza com arrogância.

4. Jamais ouvir os conflitantes, em separado. O objetivo é que cada parte ouça o que a outra parte tem a dizer e isso não acontecerá se estiverem separados. Além disso, se forem ouvidas separadamente, é natural que as partes acabem omitindo ou minimizando alguns aspectos e dando evidência a outros de acordo com os interesses pessoais.

5. Não se preocupe tanto em encontrar a verdade, como se estivesse apurando fatos. Esse é o papel do advogado e não do mediador. Preocupe-se antes ouvir atentamente e separar fatos de inferência, mostrando às partes envolvidas que aquilo que foi presumido nem sempre corresponde ao que aconteceu.

6. Evite envolver-se nos apelos. É comum que pela convivência, uma ou ambas as partes envolvidas no conflito pergunte ao mediador: - Você não acha que eu tenho razão? Você sabe do que ele (a) é capaz e sabe que ele(a) está errado (a), não é? Essas perguntas têm a intenção de ganhar o aval do mediador e mostrar ao oponente que há vínculo entre eles. Se isso acontecer, o papel do mediador que deveria ser de pessoa que pondera e é imparcial, está acabado. Ele perderá a credibilidade da outra parte. Por isso o mediador deve deixar claro que as questões do passado não estão sendo tratadas agora. O que o mediador acha certo ou errado não importa.

7. A conversa deve ser e concentrar no conflito atual, mesmo tendo ciência de que questões não resolvidas no passado devem estar afetando profundamente os eventos presentes.

8. O mediador não deve dar conselhos ou censurar os comportamentos, o objetivo do diálogo não é condenar ou absolver a conduta das partes, mas a de que os envolvidos recuperem o autocontrole e depois pratiquem a empatia, entrando em consenso.

9. O que fazer nos casos em que uma das partes envolvidas no conflito, chora? Não manifeste dó ou rejeição ao choro, dizendo “-Não precisa chorar! Ou “-Ah! Não chore não”. Ao contrário, o mediador deve permitir a manifestação da emoção. O choro é saudável, desde que em ambiente privativo, pois deve-se evitar a exposição desnecessária da pessoa em descontrole emocional. O desabafo, aliviará a tensão e ajudará a pessoa a retomar o controle sobre seu comportamento. Por isso, se tiver que dizer algo, o mediador deve dizer: “-Chore à vontade! Chorar faz bem! Providencie lenços de papel e ofereça à pessoa.

Caso o gestor ou pessoa que necessite interferir no conflito não tenha essas características bem desenvolvidas, deverá aprimorá-las por meio de dramatizações ou acompanhamento. O treino ajuda e melhora a auto-observação e a empatia.

2.1 Proposta de um roteiro

A elaboração de um roteiro, contendo os passos que orientarão o administrador ou gestor do grupo em como gerir conflitos, especificamente onde as pessoas estão se agredindo, se deve ao fato de que os conflitos não têm hora para acontecer, não escolhem pessoas, cargos, posições hierárquicas, lugares, etc.

Também se deve ao fato de que nas organizações, mais do que em outras formas de associação de pessoas, tempo é fator de produtividade e a produção é normalmente medida em resultados e prazos, sendo assim fundamental

que as os conflitos sejam bem dirigidos e resolvidos, no menor tempo possível. Um conflito mal solucionado vai custar à organização muito mais do que apenas o tempo dos envolvidos.

Além disso, os gestores, normalmente em função de não terem vivenciado experiências de resolução conflito de forma positiva, onde o processo foi bem conduzido, preferem evitá-lo. Dessa forma, é natural que ao gerir o conflito e agir como mediadores, enfrentam dificuldades inúmeras, relativas às mais diferentes razões: não desenvolveram as competências necessárias; confundem fatos com inferências; têm dificuldades em agir de forma impessoal atendo-se aos fatos e não ao que sentem pelas pessoas; se perdem no caminho, pois não o tem de forma clara em termos de etapas do processo.

Dessa forma, mais do que automatizar ou engessar o processo de gestão de conflitos, o roteiro tem o papel de orientar, dirigir os passos, organizar os pensamentos do mediador. Auxilia o gestor que ainda não vivenciou ou não teve êxito na gestão de conflitos dessa natureza. Serve assim, como referência e não como norma ou regra a ser seguida.

Sabe-se ainda que haja conflitos de vários tipos e níveis, mas para efeito desse artigo, será trabalhado apenas a gestão de conflitos nos quais as partes estão descontroladas emocionalmente e manifestam comportamentos agressivos independente dos motivos que geraram o conflito: problemas de relacionamento, processo de trabalho, falta de recursos, etc.

O roteiro está dividido em duas grandes fases: a fase de apaziguamento (1º ao 5º passo) e fase onde se resolve o conflito (6º ao 10º passo).

Normalmente, quando esse tipo de conflito vem à tona, as partes envolvidas estão agindo de forma agressiva com pouco ou nenhum autocontrole e normalmente em ambiente pouco adequado, na presença de terceiros – visitantes prestadores de serviços e clientes.

1º passo - A primeira providência é retirar as pessoas envolvidas no conflito do ambiente onde ele teve início. Essa medida, além de evitar platéia, neutraliza a ação de pessoas ou coisas que podem estar reforçando a atitude de uma ou de ambas as partes. O mediador deve levar as partes em conflito, para um ambiente onde haja privacidade e providenciar para que não haja interrupções.

Como não se sabe quanto tempo de conversa será necessário, ofereça cadeiras para que os envolvidos se sentem. Nesse momento é importante tomar alguns cuidados: Observem as configurações abaixo, onde 1 e 2 referem-se as cadeiras ocupadas pelo primeiro e segundo conflitante, enquanto que M refere-se ao mediador. Qual das seguintes configurações de espaço físico A, B ou C, seria mais adequada à situação de resolução de um conflito?

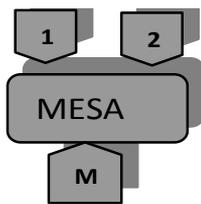


Figura A

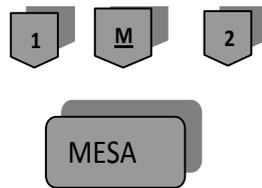


Figura B

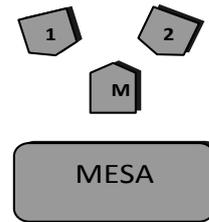


Figura C

A figura A demonstra uma disposição na qual as pessoas estão de frente para o mediador e isso é bom, mas não há contato visual entre os conflitantes, o que dificulta o processo de comunicação e empatia entre eles. Outro problema em se optar por essa configuração de espaço físico é que as partes envolvidas ainda estão com os ânimos exaltados e estão, perigosamente, próximas um da outra, o que pode facilitar as agressões físicas. É importante mencionar também que a mesa funciona como um obstáculo entre as partes e o mediador, tornando a relação mais distante e hierarquizada.

A figura B demonstra uma disposição na qual as pessoas estão ao lado uma da outra e o mediador estrategicamente colocado entre as duas partes envolvidas. Se por um lado, essa posição evita as agressões físicas, por outro, dificulta o contato visual de todos em função de que estão virados para a mesma direção, lado a lado. Sem contato visual, a comunicação é empobrecida.

A figura C demonstra uma disposição na qual tanto as duas pessoas em conflito, como o mediador podem manter contato visual. O mediador está colocado entre as partes envolvidas no conflito e em caso de necessidade, poderá evitar contato físico entre eles, as posições favorecem o contato visual, a comunicação e a interação. Dessa forma é a posição mais adequada para iniciar-se o processo de apaziguamento.

2º passo – Deixar claro que reconhece a existência do conflito. O mediador deve relatar o que viu exatamente como o fato pode se desdobrar em outras ações para a equipe, para a empresa, para os clientes. Caso o mediador não tenha visto o conflito, deve solicitar a cada parte que relate o que aconteceu. Demonstre que o conflito não tem que ser necessariamente ruim, que pode ser bom, se as partes envolvidas aprenderem e mudarem com ele. Para isso é necessário a colaboração de ambos.

3º passo – Estabelecer regras para a conversa – O mediador explica que ouvirá as partes envolvidas, mas que para a conversa ser produtiva cada um terá a sua vez de falar e deverão então obedecer a duas regras básicas: a primeira é ouvir enquanto a outra parte estiver falando; e a segunda é aguardar sua vez para se manifestar caso queira dizer algo, ou seja, não interromper.

É importante que o mediador observe os comportamentos das duas partes envolvidas no conflito, identificando a pessoa que esteja apresentando comportamentos mais agressivos, ou outros indícios de maior falta de controle, o choro por exemplo. O mediador deve dar a palavra a essa pessoa, pois quanto mais cedo ela fizer a catarse (desabafo), mais rápido ele poderá retomar o seu autocontrole. É provável também que essa pessoa terá mais dificuldade em ouvir o outro enquanto não falar, já que o seu descontrole emocional o induz a manifestar-se.

O mediador deve estabelecer um clima de aceitação e de escuta, sem julgamentos, para que as partes falem extenuamente e sem pressa, sobre o fato e o que isso provocou nelas em termos de percepção, sentimentos e emoções. Caso isso não seja feito, se as pessoas falarem apenas superficialmente sobre o problema, os sentimentos ruins continuarão a perturbá-las e continuarão precisando falar sobre eles, essa conversa não termina na sala do mediador, mas vai se propagar pelos corredores, no refeitório, nos banheiros, enfim, por toda a organização.

Essa fase é importante porque as partes envolvidas no conflito estão irritadas, ansiosas e em descontrole emocional. Em situação de estresse, as emoções desencadeiam reações bioquímicas que agem sobre o cérebro, dificultando o raciocínio lógico e diminuindo a atenção, assim vemos as coisas com pouca clareza.

Uma das formas de se diminuir o estresse sobre o organismo é a fala ou o que se chama de “desabafo”. Falar sobre como os fatos repercutiram e que sentimentos provocaram, alivia a tensão emocional.

O mediador deve ouvir as partes extenuamente até que cada uma esteja satisfeita com o que disse. Tenha manifestado todos os fatos, sentimentos e sensações provocadas, não tendo mais nada a acrescentar. Essa fase não pode ser apressada ou realizada de forma superficial.

O mediador deve mostrar-se firme, porque a situação ainda é tensa entre as partes envolvidas no conflito, eles tentarão falar, sobrepondo sua idéia ou pensamento enquanto o outro ainda está falando. Se o mediador permitir isso, ele perderá o controle da situação. É fundamental que ambos percebam que devem esperar sua vez para se manifestar e obedecer às regras impostas.

Uma vez que as duas partes envolvidas se manifestaram em termos de relato dos fatos e como o comportamento do outro as afetou. E que está bem claro o que pensam e como agiram, é hora de passar para o próximo passo.

4º passo: Todos têm responsabilidades: o mediador deve explicar que os conflitos não acontecem simplesmente e não surgem do nada. Ao contrário, eles vão se formando aos poucos, dia-a-dia, e sem que se perceba, eclodem.

Muitas vezes fazemos coisas que incomodam as outras pessoas e que elas raramente se pronunciam sobre isso. Ao invés, protelam as conversas e o que era apenas um pequeno incômodo, com o tempo se transforma em um grande mal-estar. Por isso grandes explosões têm motivos tão pequenos. Basta um pequeno comportamento, uma palavra, uma observação, um detalhe, para detonar uma série de lembranças, que muitas vezes é o pavio de uma grande explosão.

Na tentativa de compensar o mal-estar provocado pelo outro acabamos, muitas vezes, inconscientemente, irritando a outra pessoa com gestos que sabemos incomodar, e ao não resolvemos o problema, o agravamos.

O mediador deve deixar claro que provavelmente os dois têm razões para terem feito o que fizeram, mas ambos também têm responsabilidades no surgimento, desenvolvimento e eclosão do conflito. Por esta razão, vai dar um tempo para que ambos pensem nas suas responsabilidades, naquilo que cada um fez para contribuir para o agravamento da situação. Também quer que ambos pensem em

coisas que poderiam mudar para evitar que situações como essa voltem a acontecer.

5º passo – Marcar dia e hora para que as partes envolvidas e o mediador voltem a conversar e chegar a um acordo. Comprometa-se e cumpra o prazo e o horário combinado, a fim de continuar a gestão do conflito. Não remarque ou desmarque essa conversa, pois atitudes como esta demonstra que o mediador não dá a devida importância ao ocorrido, denotando falta de comprometimento. Com o agendamento de um novo encontro chega ao final a fase de apaziguamento.

Quando as pessoas se reencontrarem terá início uma nova fase que tem como objetivo o acordo entre as partes. Muitas táticas poderão ser usadas, a depender da atitude e da disposição demonstrada pelas partes envolvidas. Elas poderão apresentar-se com posturas mais ou menos rígidas, abertos ou fechados ao diálogo, com variação de humor, enfim. O mediador deverá observar e perceber esses aspectos para escolher a tática mais adequada para gerir o conflito.

Independente da tática escolhida, é importante que nesse segundo encontro alguns aspectos sejam também observados, são eles:

6º passo – O mediador deve retomar o que aconteceu: falar do conflito, de como isso impactou a equipe e os presentes; falar resumidamente sobre a exposição que ambos fizeram dos fatos e das emoções e sentimentos gerados, e da solicitação feita a eles de pensar nas responsabilidades de cada um no surgimento, desenvolvimento e agravamento do problema. E que, portanto, chegou o momento de ouvi-los. Ouça atentamente cada parte e não deixe que passem a falar sobre as sugestões de mudança antes de ficarem claras as responsabilidades de ambos.

Caso o mediador perceba que uma das partes faz menção a um comportamento como se esse comportamento fosse motivador do conflito e em contrapartida demonstra desprezo pelo que o outro sente a respeito disso. O mediador deve interferir com perguntas tais como: Você imagina como ele se sente quando você faz ou diz isso? Se não souber, o mediador pede a outra parte que relate os sentimentos provocados nele quando a primeira pessoa fez ou disse determinada coisa geradora do conflito e solicite que explique o por quê.

Esse passo termina quando o mediador percebe que não há mais responsabilidades a serem apuradas e ambos reconhecem ter contribuído para o conflito.

7º passo – O mediador solicita que as partes discorram sobre as sugestões encontradas para resolver a questão geradora do conflito. Se for necessário anote as idéias e sugestões.

Nessa fase as partes perceberão que normalmente a resolução do conflito está ligada às questões relativas ao “eu”. Cada um deverá rever que mudanças de comportamentos, pensamentos, atitudes, colocará em prática.

Ao final da conversa o mediador também poderá contribuir, caso haja algo a mais que os envolvidos não tenham falado e que possa contribuir para resolver a questão. Porém deve observar que são as partes envolvidas quem resolverão o que deve ser feito e não o mediador.

Quando não houver mais sugestões, passe ao próximo passo.

8º passo – solicite para que as partes cheguem a um consenso sobre o que exatamente farão. Quais de todas as sugestões levantadas, serão adotadas?

O mediador deve tomar todo o cuidado para não interferir ou dirigir as escolhas, pois são elas que determinarão quais mudanças de atitude/comportamento cada parte deverá por em prática e isso exige um alto comprometimento. As chances das mudanças serem implementadas serão maiores se as escolhas forem dos próprios indivíduos. Em outras palavras: será mais fácil fazer aquilo que a pessoa disse que fará, do que fazer algo dito por outro.

9º passo – Compromisso: Aqui o mediador vai apenas anunciar o acordo verbal. O mediador deve dizer de forma bem clara o acordo a que ambos chegaram. Mais ou menos da seguinte forma: “- Então posso dizer que de agora em diante, quando João precisar da ferramenta do Francisco, ele solicitará gentilmente a ele e aguardará aprovação, de forma nenhuma a pegará se Francisco não o autorizar. Em contrapartida, Francisco se compromete em não gritar com João de forma nenhuma, estando ou não, em frente a outras pessoas, por entender que isso faz com que ele se sinta mal e desrespeitado. Vocês dois assumem isso como acordo?, Posso contar com ambos?”

Se os dois acordarem, o mediador deve dispensá-los agradecendo o trabalho e o empenho de ambos.

10º passo – Acompanhamento: o mediador deve anotar em sua agenda, uma data, não muito distante, na qual chamará os conflitantes para saber como está indo o acordo. Verificar se ambos estão cumprindo o que prometeram e realizar com a dupla, pequenas alterações no acordo, casos se faça necessário.

3 CONCLUSÃO

Conclui-se que os conflitos permeiam as relações humanas, sendo um processo natural e necessário ao crescimento dos grupos. Para tanto, precisam ser reconhecidos e resolvidos, evitando-se fugir deles, repreendê-los, ou entrar em uma briga insana, que tenha objetivo de unicamente medir forças.

As organizações sejam elas privadas, ONGs e OGs devem investir no treinamento dos gestores, orientando-os no papel de mediadores, nas competências necessárias ao desenvolvimento das táticas mais apropriadas a cada situação, procurando soluções positivas que beneficiem o coletivo e não apenas a um membro do grupo.

Conflitos bem resolvidos propiciam grandes mudanças na comunicação e processos dos grupos, facilitando o aparecimento de melhores resultados à equipe.

O uso do roteiro facilita o exercício do papel de mediador que pode ser melhorado com a prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONFLITO. In: DICIONARIO da língua portuguesa. Lisboa: Priberam Informática, 1998. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/DLPO/default.aspx>>

FACULDADES INTEGRADAS “ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”. **Normalização de apresentação de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2007 – Presidente Prudente, 2007, 110p.

MEDIADOR. In DICCIONARIO on line da língua portuguesa. Brasil. Dicionário, 2001. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/mediador/>>

MOSCOVICI, Fela **Equipes dão certo**: A multiplicação do talento humano. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio Ltda, 1994.

ROBBINS, Stephen.P. **Comportamento Organizacional** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

RYBACK, David **Emoção no local de trabalho** o sucesso do líder não depende só do Q.I São Paulo: Cultrix, 1998.