

Ficha Técnica 19

COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE ADULTOS
RECURSOS EDUCACIONAIS



Escoteiros do Brasil
Rio de Janeiro



GESTÃO DE CONFLITOS

INTRODUÇÃO

Viver em comunidade pressupõe a existência de conflitos. Não que seja necessário mais de uma pessoa para que ele exista, pois a todos nós ocorre em diversos momentos, pensamentos antagônicos. É o chamado conflito interior, que é inevitável para o processo de escolhas que definem nosso desenvolvimento enquanto pessoas.

Quando nos ocupamos da gestão de uma Unidade Escoteira Local, é inevitável que surjam ocasiões em que vamos nos defrontar com conflitos. Há os que são comuns, resultado da convivência, e que se resolverão pela própria dinâmica das relações interpessoais, tão facilitada entre os jovens pela aplicação do Método Escoteiro, em que a negociação é uma constante em diversas instâncias, tendo o adulto como conselheiro e mediador. Há também a ocorrência de situações de desentendimento entre adultos, que precisam ser administradas com propriedade, pois podem até repercutir de forma adversa sobre a integridade do Grupo como unidade educacional e mesmo, em casos extremos, denegrir a imagem do Escotismo diante da comunidade.

CONFLITOS

O conflito é um choque de poder e de valores. Poder material ou físico, intelectual ou moral. O opositor pode ser outra pessoa ou ainda um equipamento, que funciona aquém do esperado, ou condições ambientais adversas, ou falta de capacitação do indivíduo para obter o resultado esperado da situação.

Para o jovem, ele está diretamente ligado à sua autoafirmação. Para o adulto, ele se liga à autoafirmação e/ ou ao atingimento de objetivos.

O conflito é uma situação de atrito. Dependendo de seu desenvolvimento pode ser negativo ou positivo: - Influência negativa sobre os relacionamentos, que afetam a produtividade de pessoas e do Grupo;

NEGATIVO

CONFLITO

POSITIVO

- Influência negativa sobre os relacionamentos, que afetam a produtividade de pessoas e do Grupo;
- Dependendo da gravidade podem até trazer a dissolução do Grupo.
- A manifestação de outras opiniões e abordagens diferentes sobre uma situação, pode trazer benefícios, solução de problemas e, inclusive a melhoria dos relacionamentos e da produtividade das pessoas e do Grupo.

No Grupo Escoteiro, as causas mais comuns de conflito são originadas por situações que geralmente podem ser identificadas e evitadas. Eis alguns dos motivos:

- **Equívocos durante o processo de captação e seleção de adultos** - o que traz para a UEL, pessoas problemáticas ou simplesmente com perfil inadequado para a tarefa que motivou sua captação.
- **Falsas expectativas sobre as funções e tarefas a serem atendidas** - Quando o conteúdo do Acordo de Trabalho Voluntário, não é negociado com propriedade e os direitos e deveres do Escotista ou Dirigente, não estão perfeitamente definidos.
- **Ausência ou aplicação inadequada do Processo de Acompanhamento** – Quando a diretoria não se faz presente, observando e avaliando os diversos indicadores que sinalizama qualidade do desempenho na tarefa. O acompanhamento certamente faz perceber os primeiros indícios de conflito, quando, quase sempre, sua solução é mais fácil.
- **Má distribuição das tarefas a serem desempenhadas pelos diferentes cargos** - O contraste entre o volume de trabalho de pessoas sobrecarregadas e outras que têm um trabalho bem mais leve, quase sempre é causa de atrito.
- **Falta ou falhas na comunicação, entre as pessoas ou órgãos** – Quando as informações não chegam, ou chegam distorcidas aos envolvidos na gestão administrativa, na coordenação das Seções ou aos pais, há oportunidade para os mais variados tipos de interpretação e mal entendidos.
- **Trabalho deficiente ou inadequado no relacionamento com os pais e outros colaboradores** - A falta de informação, aos pais e outros adultos, inclusive da comunidade, sobre as principais características e metodologia usada pelo Escotismo no desenvolvimento do seu processo educativo, é quase sempre origem de problemas que levam a situações de conflito.
- **Atuação deficiente da diretoria ao planejar e acompanhar a dinâmica da vida do Grupo** – Não basta um planejamento, cuidadoso, simples, objetivo e de fácil execução, como é essencial em organizações como o Grupo Escoteiro. É fundamental o acompanhamento, pela Diretoria, das ações e providências que viabilizam o que foi planejado. Quando a supervisão não acontece, certamente haverá consequências indesejáveis, frustrações, desperdício de recursos, enfim um ambiente propício a toda forma de conflitos.
- **Compartilhamento de horários, espaços e equipamentos por várias Seções** – é uma situação que frequentemente traz problemas, pois há sempre uma série de interesses em jogo. Requer o estabelecimento pela Diretoria de regras simples e exequíveis, negociadas com os adultos responsáveis pelas Seções.
- **Gestão financeira desorganizada ou pouco transparente** – Lidar com dinheiro e patrimônio de uma associação é tarefa delicada. O registro fiel da movimentação financeira, prestações de contas precisas e transparentes e o cuidado com o patrimônio do Grupo, são deveres da diretoria e meios seguros de evitar problemas.
- **Falta de isonomia** - Quando alguma estrutura da UEL é privilegiada em detrimento das outras, há um bom motivo para deflagrar insatisfação. É necessário portanto, cuidar para que haja uma distribuição equitativa no uso dos meios e recursos que constituem o patrimônio do Grupo.
- **Mudança** - É outra fonte de conflitos. Mudança de Diretoria, mudança de procedimentos etc. Enfim qualquer coisa que altere uma rotina, a que as pessoas e as equipes estão acostumadas, pode ser criar problemas, que se não administrados com o devido cuidado, geram desconforto e as vezes desentendimento entre pessoas e grupos.

A DINÂMICA DOS CONFLITOS

Ao lidar com conflitos, surgem situações que podem se apresentar com as seguintes características:

- **Negação e Fuga:** os envolvidos negam a existência do conflito. Dependendo de sua gravidade e das personalidades das pessoas envolvidas, a situação pode ao longo do tempo, se não houver uma intervenção adequada, se transformar num problema com desdobramentos imprevisíveis.
- **Rendição:** uma das partes recusa-se ao embate, dando a vitória à outra. Esta vitória quase sempre não vale a pena. Muitas vezes o ponto de vista do outro pode enriquecer a visão que se tem da questão, e do debate pode surgir uma solução que dissolva as razões do conflito. Há também a probabilidade de gerar um ressentimento que pode manifestar-se mais tarde em outro conflito ou sob a forma de resistência passiva (operação tartaruga) ou sabotagem. É uma situação do tipo ganha - perde.
- **Confronto:** outra situação do tipo ganha-perde, na qual os contendores se desgastam e o derrotado tende a investir tempo e energia a buscar uma oportunidade para retaliar.

NEGOCIAÇÃO, UMA FORMA DE RESOLVER CONFLITOS

A vida é sempre uma sucessão de negociações, que se fazem entre pais e filhos, entre parceiros, empregados e empregadores, instituições dos diversos setores do tecido social, e mesmo entre os órgãos que governam e regulam a

vida em sociedade. Enfim a negociação é uma constante, para que haja equilíbrio nas relações interpessoais e um convívio saudável e produtivo.

Assim, no âmbito do Grupo quando ocorre um conflito a negociação entre as partes envolvidas pode ocorrer de duas formas: espontânea e induzida.

Na negociação espontânea as pessoas procuram identificar os problemas, discutindo e analisando a situação e buscam soluções. Assim muitas vezes os problemas se dissolvem por via da razão e cessa ou suaviza o conflito de tal forma que o mesmo deixa de ser motivo de preocupação.

A negociação induzida é quando uma vez percebido e avaliado o conflito, bem como suas consequências, entra em cena um mediador, que conduz o processo de negociação entre as partes.

A negociação, é na visão de muitos estudiosos do comportamento e das teorias que orientam a gestão de pessoas, o melhor meio de administrar conflitos, produzindo quase sempre situações do tipo em que ambas as partes saem ganhando.

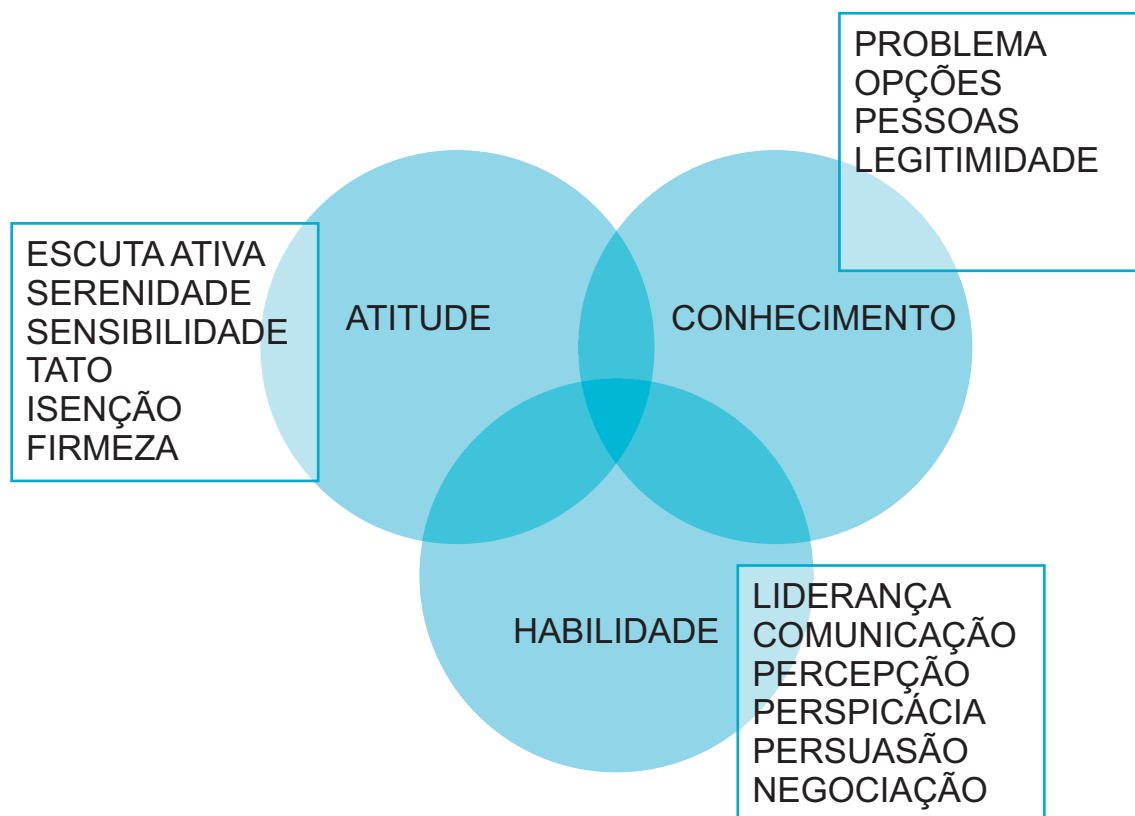
Como a Diretoria é responsável não só pela gestão interna do Grupo Escoteiro ou Unidade Escoteira Autônoma, mas também pela imagem do Escotismo junto a comunidade, há que agir, que fazer a intervenção apropriada, para dependendo da natureza do conflito, solucionar, gerenciar, conviver, suavizar ou em casos extremos erradicar suas causas, mesmo que isso implique em processo disciplinar e desligamento dos envolvidos.

Por tudo isso, podemos pensar que para atuar como mediador de um conflito, é necessário um treinamento especial, o que de fato acontece quando se pensa em grandes empresas e organizações de grande porte.

No caso que nos interessa, que é a UEL, há algumas premissas que facilitam muito a ação do negociador. Há entre Escotistas e Dirigentes, o vínculo da Lei e da Promessa, a hierarquia informal e fraterna, o trabalho que realizam juntos, o objetivo em comum, o “o salário”, a enorme recompensa moral e espiritual proporcionada pelo trabalho voluntário. Como se isso não bastasse, há a experiência de vida de quem se propõe a mediar o conflito e o respaldo da legislação escoteira, quando há necessidade de uma referência que justifique a legitimidade de suas ações e posições.

Em relação aos pais há os vínculos construídos ao longo do tempo, nas Reuniões de Pais, nas atividades de Grupo, além das atividades que proporcionamos aos filhos.

A forma de agir para administrar ou gerenciar conflitos, vai depender do uso equilibrado de três aspectos que se interacionam:



ESCUTA ATIVA - É saber ouvir, imprescindível quando se está lidando com outras pessoas. É necessário demonstrar um interesse genuíno pelo outro e, fazer perguntas que auxiliem a compreensão do problema, dos interesses e da posição assumida. Não só é uma forma de mostrar atenção, como permite colher preciosas informações para poder construir uma opinião. Também auxilia a criar uma atmosfera afetiva, onde o indivíduo não receia se expor.

SERENIDADE - Calma e equilíbrio são essenciais para lidar com litígios, desarmar os ânimos e assegurar a qualidade do diálogo.

SENSIBILIDADE - Identificar e compreender sentimentos, emoções, interesses, esperanças e temores das partes.

TATO - Saber focar nos fatos, sabendo usar de cortesia para manter o diálogo em torno do essencial

ISENÇÃO - Não tomar partido das pessoas, mas examinar e esclarecer os fatos, bem como as atitudes de cada protagonista.

FIRMEZA - Dependendo da natureza e características e gravidade das situações criadas pelo conflito, pode haver a necessidade de impor uma solução, ainda que provisória.

CONHECIMENTO

ALTERNATIVAS - Trata-se de conhecer que outras alternativas há, que possam evitar o conflito.

PROBLEMA - O conhecimento do problema ou dos problemas que são a raiz do conflito, é fundamental para exercer a mediação. Identificar o conflito e avaliar sua gravidade. Levar em conta fatos, e não opiniões.

OPÇÕES - Tomando como base os fatos, visualizar quais as opções que poderiam viabilizar a solução do conflito. Muitas vezes outras opções até melhores, podem surgir do diálogo entre as partes.

PESSOAS - Conhecer os protagonistas, os principais traços de suas personalidades, seu desempenho no Grupo. Não está a se avaliar as pessoas, esses dados podem auxiliar a previsão de seus comportamentos durante a negociação.

LEGITIMIDADE - Um acordo será sempre melhor e duradouro na medida em que cada parte o considere justo. Uma referência externa, um critério ou princípio que vá além da simples vontade de qualquer das partes, determinará em grande medida o grau de justiça do acordo. Exemplo: a regulamentação estabelecida pelo P.O.R., Estatuto da UEB ou mesmo do Grupo etc.

HABILIDADE

LIDERANÇA - É muito importante o reconhecimento pelos envolvidos, das qualidades de liderança e exemplo pessoal do mediador. Isso lhe assegura influência e respeito das partes, o que auxilia o desenvolvimento do processo de negociação.

COMUNICAÇÃO - Intervir quando for necessário, para assegurar uma comunicação clara e objetiva entre as partes, evitando divagações e comentários que desviem o diálogo do assunto em foco.

PERCEPÇÃO - Permite ver além das aparências, os interesses por trás dos fatos que originam o conflito.

PERSPICÁCIA - Cria a oportunidade de conduzir o processo de ne de forma que as pessoas se mobilizem efetivamente para resolver os impasses. Muitas vezes, sugestões colocadas na hora certa, podem conscientizar as pessoas da necessidade de colocar o bem coletivo acima de posições pessoais.

PERSUASÃO - É a habilidade de argumentar, transmitir uma informação construindo, ao mesmo tempo, um raciocínio com vantagens e consequências positivas para as pessoas envolvidas na negociação

NEGOCIAÇÃO - É saber utilizar sua influência, seu conhecimento do problema e das possíveis soluções, bem como da personalidade das pessoas, para conduzir e organizar o debate das opiniões divergentes, até que as partes consigam ajustar seus interesses de forma a chegar a um acordo satisfatório.

Para o negociador, o conhecimento das pessoas que interagem no Grupo, sua trajetória, características marcantes de sua atuação e do relacionamento que mantém com jovens e adultos, acontecimentos recentes em sua vida pessoal, situação profissional, são elementos que podem fornecer informações importantes para a compreensão dos problemas que originam os conflitos.

Na administração de conflitos é oportuno ao mediador o conhecimento de certos traços de personalidade ligados a autoestima dos envolvidos, pois esses fatores podem ajudar bastante, na escolha, da estratégia para lidar com os protagonistas da crise.

AUTOESTIMA	COOPERATIVIDADE	RESULTADO
BAIXA	BAIXA	EVITA O CONFLITO
BAIXA	ALTA	CEDE
ALTA	BAIXA	IMPÕE
ALTA	ALTA	NEGOCIA

As condutas que facilitam chegar a um acordo negociado incluem:

- Estabelecer um relacionamento produtivo;
- Promover uma comunicação eficiente e clara;
- Estar sempre atento a buscar os interesses sob as posições;
- Criar a maior quantidade de opções, para maximizar as possibilidades de acordo;
- Utilizar sempre critérios de legitimidade;
- Visualizar a melhor alternativa de acordo negociado da parte oposta, e/ou considerar a sua própria;
- Comprometer-se somente depois de propor e examinar a validade e legitimidade das opções que surgem durante a negociação.

O resultado mais próximo do ideal numa negociação, é quando as partes, convencidas de que o acordo extraído do diálogo entre as partes, é justo para ambas e faz com que assumam o compromisso de colocá-lo em prática.

Os compromissos são as definições verbais ou escritas que especificam o que cada uma das partes fará ou deixará de fazer. Os compromissos podem ser definidos durante o curso de uma negociação ou podem ser incorporados ao acordo que se chegou ao fim da negociação.

Em geral, um acordo será melhor na medida em que as promessas que tenham sido feitas sejam planejadas e descritas adequadamente, de maneira que resultem práticas, duráveis, facilmente compreensíveis por quem deve cumpri-las e, se necessário, suscetíveis de verificação. Trata-se de manter o caráter realista e funcional dos compromissos assumidos.

Um exemplo prático: Com base no acordo obtido pela negociação entre os Escotistas de duas Seções sobre a utilização do mesmo espaço, a Diretoria do Grupo emite uma resolução normatizando o uso da área em questão, pelas duas Seções.

Após a negociação, se conseguido um acordo satisfatório é preciso que as novas regras sejam postas em prática e que haja acompanhamento da Diretoria sobre a evolução da nova situação originada pela negociação. Portanto: implementação e supervisão.

COMENTÁRIOS FINAIS

Lidar com conflitos, negociar soluções são dinâmicas comuns ao cotidiano. A Diretoria da UEL, reduzirá consideravelmente a possibilidade de lidar com conflitos graves, pelo simples fato de orientar a convivência de todos os membros do Grupo pelos Princípios Escoteiros, pelo exemplo pessoal e por uma gestão organizada, eficiente e transparente, fiel a orientação da UEB.

A gestão do Grupo de forma a transformá-lo e mantê-lo como uma unidade familiar em que todos confraternizam, se sentem queridos e necessários, também age como um forte redutor de desentendimentos e mal entendidos.

É preciso, portanto, estar sempre alerta, para identificar e sanar problemas antes que se agravem negociando com os envolvidos, buscando acordos e soluções justas e adequadas que mantenham saudável e produtivo o ambiente do Grupo, ingrediente vital para o sucesso dos objetivos educacionais do Escotismo.

Recomendação: Para saber mais sobre técnicas de negociação, ler a Ficha técnica da UEB : Negociação, uma forma de resolver conflitos.