



### POR LIEN MENDES

Especialista em Gestão de Pessoas, mentora de líderes e consultora de Desenvolvimento Humano, certificada em Liderança pela Ohio University.  
E-mail: contato@lienmendes.com.br

# NEGOCIAR OU GANHAR? QUAL É A SUA ATITUDE DIANTE DE UM CONFLITO?

Recentemente, estava trocando mensagens com um diretor e amigo meu que trabalha na indústria. No auge de sua maturidade profissional, ele compartilhou comigo a crença de que a **inteligência emocional é a ferramenta mais poderosa para o autodesenvolvimento**. De fato, nossa convivência diária na sociedade nos apresenta constantemente o desafio de lidar com assuntos difíceis e delicados, bem como enfrentar conflitos tanto sutis quanto explícitos e, nestes casos, a inteligência emocional é fundamental.

Essa é uma questão comum que inúmeros profissionais apresentam durante os atendimentos que realizo e a principal pergunta a ser respondida é: *como tratar assuntos difíceis e conflitos de forma construtiva, transformando esses momentos em oportunidades para fortalecer os relacionamentos?*

O desafio é tão significativo que a maioria das pessoas oscila entre a evitação e o enfrentamento dos conflitos, pois toca na ferida, na emoção que só de pensar na situação é sentida. Ao evitar ou ignorar um conflito ou qualquer assunto que considere delicado, uma comunicação incompleta se acumula dentro de você e está destinada a explodir em sua mão em algum momento. É a emoção agindo aqui. E a emoção é um fato biológico que precede o pensamento. E não é somente da sua parte que ela existe. O outro envolvido no conflito também está com as emoções borbulhantes ao pensar na mesma situação, e com motivos próprios.

Da mesma forma, ao enfrentar a situação e expressar sem filtros tudo o que se pensa com julgamentos infundáveis, pré-simulando situações e reações, todas as emoções são lançadas sobre o outro, resultando em uma explosão emocional. Sem pensar.

Você já parou para pensar que **por trás dos conflitos que você tanto evita, encontra-se frequentemente a paz que tanto almeja?** Sim, resolver conflitos são oportunidades de aprendizado e crescimento, visto que nos tornam mais aptos a lidar com desafios futuros e conseqüentemente nos empurram para fora da nossa zona de conforto, desafiando-nos a encontrar soluções inovadoras e desenvolver novas habilidades.

Vamos conhecer algumas formas para desenvolver essas habilidades e entrar na sala para uma comunicação produtiva?

## 1. Comece pela maneira como você enxerga o conflito

Ao enfrentar uma conversa difícil, frequentemente, nos deparamos com duas abordagens: podemos concentrar-nos na divergência de opiniões, colocando a culpa exclusivamente no outro, como se fosse o único problema, ou podemos adotar uma visão mais profunda, reconhecendo que essa divergência surge a partir de pontos

de vista distintos, originados de histórias pessoais diferentes e diferentes visões de mundo. Nessa perspectiva, compreendemos que o outro não é o problema em si, pois suas interpretações são moldadas pelo seu passado, valores, emoções e experiências vivenciadas. Vale salientar que as nossas conclusões são influenciadas por nossos interesses, já que esperamos buscar confirmação e somos condicionados a evitar tudo o que nos contradiz.

A escolha está em suas mãos. Você pode optar por ter uma conversa difícil em que apenas o seu ponto de vista importa e a meta é convencer o outro, sem abrir espaço para compreensão e cocriação. Ou você pode escolher ter um diálogo de aprendizado, em que as diferenças são ouvidas, respeitadas e consideradas, levando em conta a realidade de cada indivíduo. Por meio da curiosidade e do respeito mútuo, busca-se cocriar uma solução comum, em que todos possam se sentir ouvidos e valorizados ou onde todos possam se sentir acolhidos em suas diferenças.

Lembre-se de que *as pessoas tendem a mudar somente depois de serem compreendidas*. Acusá-las antes de ouvi-las só atrapalha, levando a reações defensivas. Ao adotar uma postura de escuta ativa e empática, você abrirá caminho para uma comunicação mais profunda e construtiva. Portanto, coloque-se no lugar do outro e busque conhecer suas perspectivas, necessidades e preocupações. Isso ajuda a criar um ambiente de compreensão mútua e promover a colaboração na busca por soluções.

## 2. Reflita sobre os fatos e o impacto sobre você

Reflita sobre os fatos e entenda o que a pessoa realmente disse ou fez e compreenda qual o impacto que isso gerou em você, porque te afetou, quais sentimentos gerou e como impactou na sua identidade. Analise todo o contexto e veja os dois lados do conflito. Considerando que temos diferentes pontos de vista afetados por sentimentos pessoais.

Não, você não leu errado. É realmente importante reconhecer e valorizar os sentimentos envolvidos no conflito, bem como as necessidades que se manifestam por meio deles. **Desde cedo aprendemos a controlar ou reprimir nossas emoções, pois acreditamos que expressá-las pode ser visto como falta de controle, especialmente no ambiente de trabalho.** No entanto, ao reprimir nossas emoções, estamos reprimindo também nossa capacidade de as usar de maneira consciente e eficaz. E, também, sentimentos não expressos podem se manifestar por meio do tom de voz, da linguagem corporal e até mesmo por explosões de choro ou agressividade, além de comprometer nossa capacidade de ouvir o outro. Portanto, questione seus sentimentos, isso ajuda a deixar a história mais calma em sua mente.

Não expressar os seus sentimentos é privar as pessoas de aprenderem e se modificarem como resposta a eles. Abra o jogo, diga o que sente em relação à situação e deixe o outro ajudar você a chegar a uma conclusão.

A essa competência damos o nome de Agilidade Emocional: que nada mais é do que a capacidade de acessar nossas emoções de maneira consciente e expressá-las de forma adequada e respeitosa. Isso implica em reconhecer e validar as emoções dos outros também.

A pergunta é: O quanto você está disposto a acolher os seus sentimentos e os dos outros sem julgamento?

### 3. Defina o seu objetivo e a sua intenção

Ao se preparar para uma conversa determine o que você realmente quer. Quais são os resultados que você deseja alcançar?

Enquanto a conversa acontece, observe os momentos em que você começa a ser mais agressivo ou a ficar mais em silêncio... seu foco está mudando para o quê? O julgamento está desviando seu foco do assunto principal? O que está buscando nesse momento? Você quer vencer, punir, enfrentar, evitar constrangimento? Esse processo acontece inconscientemente, quando percebemos, já estamos lá.

É importante ter em mente que muitas conversas desafiadoras podem ameaçar a identidade das pessoas envolvidas. No entanto, você não precisa ir para os extremos, buscando estar sempre certo e negando qualquer erro para preservar sua identidade, nem se declarar totalmente culpado, abrindo mão de sua autoimagem. O equilíbrio está em reconhecer a sua contribuição na situação sem permitir que sua identidade seja destruída.

Portanto, tome uma decisão consciente sobre o que *realmente deseja comunicar e leve em consideração como decodificar essa mensagem*. Questione-se sobre qual é o propósito da sua comunicação, a serviço de que ela está. Conecte-se com a intenção genuína por trás das suas palavras e certifique-se de que essa intenção seja compreendida pela outra pessoa.

Ao fazer isso, você está se colocando a serviço de uma comunicação efetiva e significativa. Você está se esforçando para que a sua intenção real chegue ao outro indivíduo e seja compreendida. Isso implica em estabelecer uma conexão genuína e transmitir suas ideias de maneira clara e respeitosa.

Lembre-se de que o objetivo não é simplesmente expressar-se, é também criar um ambiente propício para a compreensão mútua e o crescimento pessoal. Ao direcionar conscientemente sua intenção para uma comunicação construtiva, você aumenta as chances de que a conversa funcione de maneira positiva e produtiva.

### 4. Fale dos seus sentimentos e necessidades

Direcione sua atenção e seu foco para aquilo que está sob seu controle, ou seja, seus próprios sentimentos e necessidades. Ao voltar-se para si, você reduz significativamente a probabilidade de uma reação negativa por parte da outra pessoa.

Em vez de dizer diretamente: “Estou muito chateada com você”, muitas vezes tendemos a nos referir à outra pessoa, dizendo coisas, como: “Você está muito agressivo hoje”, ou “Você não me deu atenção”, ou “Você foi grosseiro”. No entanto, para a outra pessoa, isso pode ser percebido como um ataque! Como você se sentiria se alguém falasse assim com você?

Reforço aqui a importância em reconhecer e assumir a responsabilidade pelo que você sente e pela sua parte na história e comunicar isso: suas experiências, suas histórias, seus sentimentos, suas percepções, seus valores e assim por diante. Ao se apropriar desses aspectos, você está sendo mais autêntico e honesto consigo mesmo. Em vez de culpar o outro, você está olhando para dentro de si e identificando como essas situações o afetam. Isso cria espaço para um diálogo mais empático e ajuda a evitar conflitos desnecessários.

### 5. Compreenda a perspectiva do outro

Quando você estiver envolvido em uma conversa difícil, é importante agir como um mediador, dando espaço para diferentes perspectivas e buscando o consenso por meio do diálogo. Uma maneira de fazer isso é ouvir atentamente, fazer perguntas e só depois compartilhar sua própria visão.

Se a conversa começar a ficar acalorada ou desviar do caminho, é útil organizar as ideias. Por exemplo, se as pessoas começarem a se acusar mutuamente, você pode voltar para a abordagem de que existem diferentes verdades em jogo. Isso significa reconhecer que cada pessoa tem sua própria versão dos fatos e tentar entender as razões por trás de suas perspectivas.

Quando houver acusações, é importante reforçar suas intenções e os impactos de suas ações. Por exemplo, em vez de se defender, dizendo: “Eu não fiz nada de errado”, você pode expressar sua intenção inicial e explicar como suas ações podem ter afetado os outros.

Da mesma forma, se houver culpa e julgamentos sendo lançados, é benéfico transformá-los em uma discussão sobre contribuições e sentimentos. Em vez de dizer: “Você sempre estraga tudo”, você pode mudar o foco para algo, como: “Eu gostaria de entender como minhas ações contribuíram para essa situação e como você se sentiu com isso?”

Ao adotar essas abordagens, você está criando um espaço mais acolhedor, e consequentemente, mais harmonioso para o diálogo e a resolução de conflitos. Compreender a perspectiva do outro e usar exemplos concretos ajuda a promover uma conversa mais construtiva e empática.

### 6. Faça seu pedido e busque o acordo

Por fim, para fechar uma conversa difícil, é importante expressar claramente o que você espera a partir desse momento. Além disso, é válido perguntar à outra pessoa quais são os acordos ou combinados que podem ser feitos para atender às necessidades de ambas as partes.

Ao fazer o seu pedido, é importante ser específico e estar focado no problema em questão. Isso ajuda a evitar mal-entendidos e permite que todos os envolvidos entendam claramente o que está sendo solicitado.

Ao mesmo tempo, é fundamental ouvir a perspectiva da outra pessoa e estar aberto a compromissos. Pergunte a ela quais são suas sugestões para resolver o problema e chegar a um acordo que beneficie ambos. Dessa forma, você demonstra disposição para trabalhar em conjunto e encontrar soluções que atendam às necessidades de ambas as partes. Lembre-se de que a busca pelo acordo requer flexibilidade e disposição para negociar. Esteja aberto a adaptar suas expectativas e considerar diferentes opções para encontrar uma solução.

Estar aberto para enfrentar o desconforto gerado por um conflito é libertador e você pode fazer isso de uma forma positiva. Deixe a vocês então uma reflexão: Tem algum conflito que está evitando resolver? Aproveite e aplique as técnicas apresentadas aqui. Conte para mim como foi o resultado! ■

#### SUGESTÕES DE LEITURA

- *Conversas Difíceis: Como discutir o que é mais importante*. Bruce Paton et al. Editora Sextante, 2021.
- *Conversas Cruciais: Habilidades para conversas de altos interesses*. Kerry Patterson et al. Editora VitalSmarts, 2017.