
V. 9, N. 4, OUT./DEZ. 2019

Roberto Cavallari Filho
Universidade de Marília
(UNIMAR)
Doutor em Filosofia -
Columbia University/NY
✉ roberto.cavallari@unimar.br

ARTIGO

Editor
Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.com

© Atelie Brasil
Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

O LÍDER ÉTICO DE CONFLITOS NA BUSCA DE INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NA EDUCAÇÃO

THE ETHICAL LEADER OF CONFLICTS IN SEARCHING FOR INNOVATION AND COMPETITIVENESS IN EDUCATION

EL LÍDER DEL CONFLICTO ÉTICO EN LA BÚSQUEDA DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LA EDUCACIÓN

Resumo: A complexidade e a frequências dos conflitos no ambiente educacional exigem competências, conhecimentos e habilidades dos líderes e gestores escolares e professores. Muito presente nas grandes empresas industriais e financeiras, o gerenciamento voltado a resolução de conflitos ganha cada vez mais espaço no setor educacional, como, por exemplo, entre os gestores das Instituições de Ensino Superior nos Estados Unidos e nos debates preliminares da Base Nacional Comum da Formação Docente no Brasil (BNCC), do qual um dos objetivos principais é estabelecer as bases filo-educacionais para o desenvolvimento integral docente na formação inicial e continuada dos professores da Educação Básica, incluindo as dimensões intelectual, física, social, emocional e cultural. Assim, busca-se analisar qual a relação da formação docente com a importância do gerenciamento de resolução de conflitos para as organizações que buscam inovação e competitividade. Nesse caso, se torna imprescindível debater qual método de resolução de conflitos estamos falando. O Método de Negociação de Harvard recepciona o conflito nas organizações e quebra com o paradigma do uso da força e do pensamento maniqueísta no seu gerenciamento através dos seguintes debates: problemas e pessoas, interesses e posições e pensamento fixo e opções. No lugar do reducionismo, procura-se, logo, estabelecer uma postura ética na resolução de conflitos condizente com o desenvolvimento integral dos gestores escolares e dos professores previsto na BNCC.

Palavras-chave: Conflito. Inovação. Competitividade. Negociação. Educação. ética.

Abstract: The complexity and frequency of conflicts in the educational environment require the competencies, knowledge, and skills of school leaders, administration, and teachers. Very present in large industrial and financial companies, conflict-oriented management is gaining more ground in the education sector, such as among managers of higher education institutions in the United States and in

the preliminary discussions of the "Common National Base of Teacher Training" (BNCC), of which one of the main objectives is to establish the philo-educational bases for the integral teacher development in the initial and continuous formation of the K-12 teachers, including the intellectual, physical, social, emotional and cultural dimensions. Thus, we seek to analyze the relationship between teacher education and the importance of conflict resolution management for organizations seeking innovation and competitiveness. In this case, it becomes essential to discuss which method of conflict resolution we are talking about. The Harvard Negotiation Method welcomes conflict in organizations and breaks the paradigm of using force and maniqueist thinking in its management through the following debates: problems and people, interests and positions, and fixed thinking and options. Instead of reductionism, we seek to establish an ethical stance in conflict resolution consistent with the integral development of school managers and teachers provided for in the BNCC.

Keywords: Conflict. Innovation. Competitiveness. Negotiation. Education. ethics.

Resumen: La complejidad y la frecuencia de los conflictos en el entorno educativo requieren las competencias, el conocimiento y las habilidades de los líderes escolares, gerentes y maestros. Muy presente en las grandes empresas industriales y financieras, la gestión orientada al conflicto está ganando cada vez más espacio en el sector educativo, como entre los gerentes de instituciones de educación superior en los Estados Unidos y en las discusiones preliminares de la Base Nacional Común de Formación Docente (BNCC). La formación del profesorado en Brasil, cuyo objetivo principal es establecer las bases filo-educativas para el desarrollo integral del profesorado en la formación inicial y continua de los docentes de la educación básica, incluidas las dimensiones intelectual, física, social, emocional y cultural. Por lo tanto, buscamos analizar la relación entre la formación docente y la importancia de la gestión de resolución de conflictos para las organizaciones que buscan innovación y competitividad. En este caso, es esencial discutir de qué método de resolución de conflictos estamos hablando. El Método de Negociación de Harvard da la bienvenida al conflicto en las organizaciones y rompe el paradigma de usar la fuerza y el pensamiento maniqueo en su gestión a través de los siguientes debates: problemas y personas, intereses y posiciones, y pensamiento y opciones fijos. En lugar del reduccionismo, buscamos establecer una postura ética en la resolución de conflictos consistente con el desarrollo integral de los gerentes y maestros de la escuela previstos en el BNCC.

Palabras clave: conflicto, innovación, competitividad, negociación, educación, ética.

I INTRODUÇÃO

Na atualidade, uma das perguntas mais importantes aos gestores que buscam inovação e competitividade é saber como lidar com conflitos com base nas diferenças entre pessoas nas organizações (Garbelini, 2016; Stallkamp, 2006). A inovação competitiva implica planejar, executar e verificar ações de gestão caracteristicamente indeterminadas, incertas, de maior riscos, convivendo naturalmente com um certo nível de caos e diferenças que, por sua vez, geram conflitos com complexos e mais frequentes na busca por resultados e crescimento (Christensen & Raynor, 2013). No nível organizacional, é mais comum associar essa preocupação com inovação e competitividade ao lançamento de novos produtos e serviços, a abertura de novos mercados, segmentos, posicionamentos ou valores agregados à marca bem como ao uso de novas tecnologias digitais de gestão, produção, controle e comunicação. Já no nível pessoal, esse debate está alinhado a preocupações com situações cotidianas de vida no trânsito, no relacionamento amoroso, nas escolhas políticas ou na família. O ponto é que, tanto para a organização quanto para o indivíduo que busca inovação competitiva, é fundamental desenvolver competências e habilidades de liderança com base em método de gerenciamento de processos de negociação para a resolução de conflitos.

Os gestores educacionais estão começando a prestar mais atenção a importância de desenvolver competências e habilidades de resolução de conflitos com o foco em inovação e competitividade. Isso foi demonstrado na edição "Reports & Guides" da revista acadêmica *The Chronicle of Higher Education* (Gardner, 2019), dedicada ao debate dos problemas mais críticos que as Instituições de Ensino enfrentam no presente. Intitulada *Preparing for Tough Conversations: How to Set the Stage for Major Change on Your Campus*, a edição apontou o aumento da complexidade e da frequência com que conflitos estão emergindo no ambiente acadêmico profissional nos Estados Unidos, seja por conflito de interesses, autoritarismo, ideologias seja por situações cotidianas de gestão e prática docente envolvendo coordenação, professores, estudantes e pais.

No Brasil vivemos um momento histórico com a aprovação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) para a Educação Básica, um documento amplo e abrangente que aponta justamente para as competências e habilidades básicas que devem compor os currículos escolares país a fora, assim como a filosofia educacional, o modelo de aluno a ser formado, metodologias, diretrizes para a avaliação entre outros aspectos. Nesse exato momento, secretários municipais e estaduais de Educação e os diretores de escolas particulares estão se movendo para adequar seus currículos a BNCC. Entretanto, a BNCC também deve contribuir para que exista uma direção básica nacional para alinhar a política para formação inicial e continuada de professores à essas políticas e ações educacionais. Esses esforços preliminares, voltados para a qualificação das Licenciaturas, é comumente chamado de "Base Nacional Comum da Formação Docente" (Brasil, 2019).

Assim, questões relativas à formação profissional em nível Superior para a docência estão contempladas no contexto dessas mudanças que a corrente implementação da BNCC desencadeia na Educação Básica. A pergunta que fazemos é a seguinte: Como isso está acontecendo? Qual a relação com a importância da resolução de conflitos para as organizações que buscam inovação e competitividade? De qual método de resolução de conflitos estamos falando? De acordo com a Resolução CNE/CP nº 02/2017 e a Resolução CNE/CP nº 04/2018, a BNCC apresenta dez competências gerais a serem apropriadas pelo corpo docente em seu percurso formativo

acadêmico, subdivididas em conhecimentos, habilidades, valores e atitudes. Os objetivos dessas competências é promover o desenvolvimento integral do corpo docente, qualificando as dimensões intelectual, física, social, emocional e cultural. A nona competência traz o seguinte texto:

Exercitar a empatia, o diálogo, a **resolução de conflitos** e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza (Brasil, 2019, p. 14 - grifo meu).

Essa competência, junto às demais, deverá ser desenvolvida nos cursos de Licenciatura destinados à formação inicial e continuada para professores da Educação Básica, privilegiando a educação integral. Portanto, podemos dizer que a BNCC é um instrumento inovador em busca de competitividade, em âmbito nacional e internacional, através da fundamentação, da conceitualização, da formulação, da implementação, da avaliação e da revisão dos currículos e das propostas pedagógicas das instituições escolares, indo além dos aspectos cognitivos, devendo impor bases nacionais para que as organizações educacionais tenham condições de preparar os seus educandos para o exercício da cidadania e qualificá-los para o mundo do trabalho, promovendo o pleno desenvolvimento do educando.

Na prática, para atingir os objetivos relacionados às competências na formação docente, é necessário, primeiramente, pensar em uma filosofia da educação que ofereça uma formação que promova qualidades humanas, no sentido das dimensões que constituem o desenvolvimento integral dos professores, acima mencionados. Em segundo lugar, é necessário uma reestruturação dos cursos de formação inicial de professores para a Educação Básica. Nesse caso, o curso de formação inicial de professores para a Educação Básica, em nível superior, inovará e passará a ser constituído de carga horária de 3.200 horas, organizada do seguinte modo (Brasil, 2019, p. 28):

- 800 horas de base comum de aprendizagem dos conteúdos científicos, educacionais e pedagógicos que fundamentam a educação, e suas articulações com os sistemas, escolas e práticas educacionais. Esta parte é denominado de "Grupo I";
- 1600 horas dedicadas à aprendizagem dos conteúdos específicos das áreas e componentes da BNCC, e do domínio pedagógico desses conteúdos. Esta parte é denominado de "Grupo II";
- 800 horas de prática pedagógica, subdivididas em 400h em situação real de trabalho em ambiente de ensino e aprendizagem (monitoria/atividades de iniciação à docência/estágio/residência pedagógica/prática clínica), em projeto definido pelas Instituições de Ensino Superior e constantes do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e 400h distribuídas ao longo do curso entre os conteúdos dos itens anteriores. Esta parte é denominada de "Grupo III".

As inovações são profundas, citando as 800 horas de prática pedagógica naquilo que tem se denominado de "Residência pedagógica" bem como a introdução da formação para o gerenciamento de resolução de conflitos, também explicitado como um conhecimento a ser adquirido. Trata-se do décimo item dos conhecimentos a

serem adquiridos pelos futuros professores na formação inicial acadêmica, na carga horária do Grupo I: "(X) Reconhecimento e mediação de conflitos" (Brasil, 2019, p. 28). Com efeito, neste trabalho trarei à baila um método de resolução de conflitos à altura para contribuir com o cumprimento desse objetivo, prevista na BNCC, com a finalidade de qualificar o ambiente organizacional de ensino e aprendizagem na expectativa de formar cidadãos e futuros trabalhadores para os desafios do mercado de trabalho no século XXI.

2 UM MÉTODO INOVADOR ENTRE OS DEMAIS

No ambiente organizacional, o gerenciamento de resolução de conflitos requer a aplicação de um método para tal, com finalidades específicas e posturas que influenciam nas relações éticas e morais entre os membros da organização. Por muito tempo, o processo de resolução de conflitos foi pautada em um dualismo entre duas dinâmicas ou comportamentos básicos de negociação: comportamento suave e comportamento duro. No primeiro caso, a pessoa tem a tendência a fazer mais facilmente concessões no processo de negociação para evitar conflitos pessoais. Já no segundo caso a situação é inversa. O negociador duro tem a tendência a tomar posições extremas e sustentá-las com o objetivo de vencer a disputa de posições. Para ele, a postura contrária a esse clima de "guerra" leva o negociador a fazer concessões e perder a negociação. Logo, ele não se importa em deteriorar as relações pessoais.

Nesse caso, com base nessas duas posições, o método empregado é o comumente chamado de "ganha-perde". Se um lado emprega uma posição suave e o outro uma posição dura, naturalmente o primeiro tende a ceder a sua posição na negociação e conseqüentemente "perde" no negócio, enquanto o lado que manteve a posição dura "ganha". Essas posições, de acordo com Kim et.al. (2007; 2008), são geralmente tomadas a partir da posição de influência, de poder e de hierarquia entre as partes. Um colaborador ou servidor público tende a adotar a posição suave perante o seu superior, ou sua coordenadora pedagógica, em um conflito. O efeito dessa estrutura organizacional é a perda de eficiência e eficácia, com menos inovação e competitividade. O ponto é: quando as posições em um processo de negociação de conflito são inversamente proporcionais, há uma maior chance de inibir a participação efetiva dos envolvidos e a criatividade.

Entretanto, um grupo de pesquisadores de Harvard, liderados por Roger Fisher e William Ury (2018), propuseram na década de 1980 um novo método de negociação, na qual ficou evidente os problemas da negociação com base em posições: elas geram resultados irracionais, são ineficientes no médio e longo prazo e desprezam a relação pessoal. A pergunta básica da qual eles partiram foi: como sair desse dualismo entre "ganha-perde"? Ou, como o próprio subtítulo indica, "Como negociar acordos sem fazer concessões?" Nesse artigo, veremos em detalhes as três principais desconstruções do dualismo "ganha-perde" desenvolvidas pelo método da negociação com base em princípios éticos comumente denominado de "Método de Negociação de Harvard": pessoas e problemas, posições e interesses e resposta única e opções (Fisher & Ury, 2018, p. 30-34). Trata-se de um método de negociação pautada na atitude ética do negociador em que se desconstrói a estrutura de posições inversamente proporcionais para uma postura ética de posições diretamente proporcionais na negociação, pois quanto mais uma posição proceder desse modo com o outro lado, mais clara fica a tendência

de êxito para ambos os lados. É isso que eles chamam de "ganhos mútuos" (2018, p. 33), popularmente chamado de *ganha-ganha*, a aplicação de uma posição ética na negociação onde o seu resultado almejado se aproxima de algo diretamente proporcional ao resultado almejado pela outra parte.

3 ENTENDENDO O MÉTODO DE HARVARD: PROBLEMAS E PESSOAS

O primeiro dualismo a ser enfrentado diz respeito à relação entre problemas e pessoas. O negociador ético deve ter a coragem de enfrentar toda a realidade complexa dos problemas humanos, a saber, emoções, valores, formações diferentes, preconceitos, limitações e irracionalidades. Isso porque a dificuldade de lidar com problemas sem passar por desentendimentos uns com os outros, sem ficar irritado com o outro e sem levar as coisas para o lado pessoal é enorme.

Ao mesmo tempo, a complexa natureza humana, como a conhecemos, é justamente o aspecto humano da negociação que faz funcionar o Método de Negociação de Harvard pautada na postura ética do do ganho mútuo entre os negociadores. Isso porque as pessoas se colocam em uma relação de ganho diretamente proporcional apenas quando há sentimentos como comprometimento, empatia, respeito e amizade.

Então, como lidar com a influência de toda essa complexidade da natureza humana tanto na substância do processo de negociação quanto nas relações sociais sem recair ao dualismo entre as posições forte e fraca? Qual a finalidade de negociar com base no *ganha-ganha* com sócios, familiares e colegas de trabalho? É preciso desatar o nó entre a substância da negociação e a relação. Isso envolve lidar diretamente com o problema pessoal, a complexidade da natureza humana, encarando a relação e a substância da negociação como coisas distintas.

Para isso, de acordo com Fisher e Ury (2018, p. 41), o negociador que busca estabelecer um processo ético de negociação de conflito não tem como ignorar ou menosprezar os problemas das pessoas em pelo menos três frentes ou categorias: percepção, emoção e comunicação. O desafio começa na tentativa de buscar entender como o outro lado pensa. Percebam que não se trata de estabelecer um entendimento comum sobre a realidade objetiva, um consenso, porém é sobre o modo como as pessoas *percebem* o mundo.

Para ilustrar a questão da percepção nos processos de negociação, vejamos a Imagem I, desenhada pelo cartunista americano William Ely Hill (1887–1962) em 1915 e intitulada *My wife and my mother-in-law* ("Minha esposa e minha sogra"). Trata-se de uma das mais famosas obras de arte de ilusão de ótica, amplamente estudada por psicólogos nas décadas posteriores do seu lançamento até os dias de hoje. É o caso do estudo *Perception of an ambiguous figure is affected by own-age social biases* (Nicholls, Churches & Loetscher, 2018), no qual os autores demonstraram, através do desenho de ilusão de ótica, diferenças na percepção da realidade entre jovens e idosos. Para a vasta maioria dos jovens na pesquisa, o desenho representava uma mulher jovem, a esposa, no caso. Para os idosos, o desenho representava uma senhora de idade, a sogra.

Os participantes foram posteriormente questionados sobre a idade da mulher e foi previsto que os participantes relataram seus respectivos grupos, com participantes mais jovens mais predispostos a relatar uma mulher jovem e participantes mais velhos mais predispostos a relatar uma mulher idosa (Nicholls, Churches & Loetscher, 2018, p. 2).¹

Imagem 1 - Desenho intitulado *My wife and my mother-in-law* de William Ely Hill, publicado em 1915. Fonte: Creative Commons.

¹ Minha tradução: "Participants were subsequently asked how old the woman was and it was predicted that participants would report their respective in-groups, with younger participants more predisposed to report a young woman and older participants more predisposed to report an old woman".



O ponto é que percebemos o mundo de modo diferente, de acordo com as construções históricas e culturais, tempo, lugar, espaço social, classe, gênero, etnia bem como as orientações política, sexual e religiosa. No caso, dentro de um processo de negociação de conflito, para lidarmos com a variável percepção, na complexa natureza humana, é importante se colocar no lugar do outro, isto é, ter empatia: ver e sentir o mundo como o outro vê e sente. É importante também usar pequenas inovações no cotidiano organizacional para mudar a percepção do outro. Em outras palavras, a própria cultura organizacional voltada para a inovação competitiva não precisa ser radicalmente “disruptiva” em relação a si e aos stakeholders para se manter como tal, podendo adotar pequenas inovações para alcançar resultados (Robertson, 2017).

Outro fator da percepção de impacto nos processos de negociação é o que os psicólogos e economistas comportamentais denominam de teoria da falibilidade e da reflexibilidade. Quem introduziu essas teorias no mundo dos negócios, particularmente para tentar compreender o funcionamento dos mercados financeiros, foi o investidor George Soros, no livro *The Alchemy of Finance* (1987), e amadurecido em outros escritos, como *The Crisis of Global Capitalism: open society endangered* (1998).

Falibilidade significa que o nosso entendimento do mundo, no qual vivemos, é inerentemente imperfeito. Reflexividade significa que o nosso pensamento influencia ativamente os eventos dos quais participamos e sobre os quais pensamos. Porque há sempre uma divergência entre a realidade e o nosso entendimento dela, a fenda entre os dois, o que eu chamo de preconceitos dos participantes, é um elemento importante na formação do curso da história (Soros, 1998, p. 4).²

Em uma perspectiva social, dentro da análise do Método de Negociação de Harvard, a reflexividade é um tipo de percepção na qual projetamos nossos medos, angústias e esperanças no outro e acreditamos que eles irão agir exatamente em conformidade com aquilo que tememos, angustiamos e esperamos que eles façam. Nesse caso, é preciso que o líder ético coloque em suspense essa mentalidade de projetar no outro os seus problemas, transformando o processo de negociação em um tipo de acusação de culpa pelos problemas à sua frente. Mesmo que a pessoa tenha alguma responsabilidade por problemas que interferem e influenciam na negociação, ainda sim é contraproducente tratar disso durante o processo de negociação.

Em caso contrário, é possível que a negociação se torne simplesmente um *desabafo* de emoções. Antes de mais nada, não há problema em permitir que o outro lado desabafe alguma emoção durante o processo de negociação de conflito. É importante reconhecer e entender as emoções, próprias e dos outros, afinal a busca é pela posição ética do ganho mútuo e não para transformar a complexa natureza humana da percepção e das emoções em um obstáculo ao processo. Para tal, é preciso prestar atenção nas preocupações principais que afetam o outro, considerar o papel da identidade, deixar suas emoções expostas, reconhecer a legitimidade das emoções dos outros e não reagir a *explosões* emocionais.

² Minha tradução: "Fallibility means that our understanding of the world in which we live is inherently imperfect. Reflexivity means that our thinking actively influences the events in which we participate and about which we think. Because there is always a divergence between reality and our understanding of it, the gap between the two, which I call the participants' bias, is an important element in shaping the course of history".

Mas como lidar com as percepções e as emoções? Qual instrumento utilizar? Não há outro jeito senão fazer com que as percepções e as emoções alheias sejam explicitadas e comunicadas, deixando o tempo necessário durante o processo para a *conversa fiada*, o bate-papo e mesmo o debate. O instrumento chave, portanto, é a comunicação.

A questão da comunicação como o “instrumento dos instrumentos” para lidar com os conflitos das relações humanas foi amplamente discutida em um outro escrito (Cavallari, 2019). Naquela oportunidade, apontei filosoficamente tanto para a comunicação como o instrumento humano “mais maravilhoso” quanto para os seus limites. Basicamente, os limites estão dados também no Método de negociação de Harvard, fundamentado, contudo, na psicologia humanista e na economia comportamental. Mas a conclusão acerca da importância e dos limites da comunicação é comum a ambas perspectivas: a comunicação é a “ponte natural” que une a nossa existência e a nossa essência, isto é, aquilo que vivemos, sentimos e percebemos, de um lado, e o que conseguimos expressar sobre isso, do outro (Cavallari, 2019, p. 53).

Com efeito, uma boa parte do processo de negociação de conflito consiste em conversar com o outro, de modo inteligível e buscando o entendimento. Para isso, é preciso ouvir o outro lado, exercendo a escuta ativa, isto é, escutar atentamente e reconhecer o que está sendo falado, clarificar as interpretações que o outro está fornecendo sobre a situação. Quando for falar, fale da maneira mais clara e direta possível, de modo a buscar ser mais facilmente entendido. Isso é o que significa fazer o negociador falar com propósito, pois falar de mais pode atrapalhar o processo. No mesmo sentido, quando for falar diretamente de questões pessoais, fale sobre si próprio e evite falar sobre os outros.

Contudo, é preciso deixar claro os limites da comunicação, o que a noção de “ponte natural” pode, algumas vezes, esconder:

[...] está implícito na noção de ponte natural que a comunicação aparece para resolver toda e qualquer situação conflituosa, toda e qualquer diferença. É como se todo litígio ou toda diferença humana de classe social e econômica, raça, credo, religião, política etc. fosse passível de organização e resolução satisfatória para as partes envolvidas, restabelecendo a harmonia por meio do consenso (Cavallari, 2019, p. 54-55).

Certos do limite da comunicação, a postura do líder ético deve certamente pautar o seu comportamento em um processo de negociação de conflito de modo tanto a aceitar esses três fatores da natureza humana na negociação quanto a prevenir que os mesmos se tornem obstáculos ao sucesso do processo. Tudo isso sabendo que, apesar de tudo, a comunicação é o instrumento humano mais maravilhoso para lidar com a tarefa à nossa frente, a saber, lidar com conflitos em uma cultura organizacional de inovação competitiva. Lembremos de que se as pessoas se sentem ameaçadas pessoalmente, elas tendem a se fechar e ficar defensivas ao avanço do processo de negociação. Por isso é importante separar o problema das pessoas no momento de atacar os problemas. Especialmente por causa das diferenças e das variáveis da natureza humana, é preciso ser educado com as pessoas.

Logo, para Fisher e Ury (2018, p. 60), o foco deve ser na construção de relacionamentos duradouros e no enfrentamento dos problema, e não das pessoas, mudando a postura do *cara-a-cara* para o *lado-a-lado*.

4 ENTENDENDO O MÉTODO DE HARVARD: INTERESSES E POSIÇÕES

O segundo foco na desconstrução de dualismos dos processos de negociação tradicional refere-se a interesses e posições em acordos. Para soluções inteligentes, é necessário que se busque conciliar interesses, e não posições. Para Fisher e Ury (2018, p. 64), interesses representam desejos e preocupações que as pessoas carregam, por isso são mais poderosos para motivarem as pessoas. Interesses são aqueles elementos silenciosos por detrás das justificativas das posições. Por fim, são os interesses que causam realmente o movido em direção a tomada de decisão.

Portanto, a importância em saber a diferença entre interesses e posições é crucial ao negociador ético em busca de inovação e competitividade, uma vez que os conflitos nos processos de negociação são mais geralmente causados pelas necessidades, desejos, motivações e medos das partes do que pelas diferenças nas posições. Assim, a tarefa a sua frente é apreender processos que ajude a reconciliar interesses e não posições. O Método de negociação Harvard funciona para reconciliar interesses com base em duas premissas.

A primeira premissa determina que, *para cada interesse que existe em uma negociação, há diversas posições que podem satisfazê-la*. Nesse caso, é preciso prestar atenção em pelo menos dois fatores: (1) o fato de que as pessoas tendem a adotar apressadamente a posição mais óbvia em uma negociação; e, para romper com isso, (2) o negociador ético deve buscar posições alternativas (e criativas) que satisfaçam os interesses de ambos os lados (Pisano, 2019). Já a segunda premissa diz que, *por trás de posições antagonistas existem muito mais interesses comuns do que posições contraditórias*. Nesse caso, também é preciso prestar atenção em pelo menos dois fatores: (1) o fato de que as pessoas tendem a pensar que, por estarem em lados opostos em uma negociação, os seus interesses são contraditórios; e, para romper com isso, (2) o negociador ético deve entender que os processos de negociação podem ser bem sucedidos precisamente porque os interesses das partes são diferentes, porém complementares.

Reconhecendo a importância do negociador ético em lidar com a reconciliação de interesses, entretanto sabendo que, por um lado, a posição tende a ser clara e explícita, por outro lado, o interesse por trás pode ser intangível, obscuro e inconsistente, resta a pergunta: como identificar interesses? E mais, como identificar os interesses, sabendo que conhecer os interesses do outro lado é tão importante quanto saber o seu próprio interesse?

O primeiro passo é procurar saber os motivos, as razões, os porquês de certas posições. Ao fazer assim, é importante deixar claro que não se pretende julgar a outra parte, mas entendê-la melhor. O segundo passo é perguntar "Porque não?" e analisar as opções. Em outras palavras, é preciso diagnosticar quais são os interesses que se colocam como obstáculos ao sucesso do processo de negociação de acordos. O terceiro passo é compreender que ambos os lados possuem mais do que um interesse em jogo, por isso é importante saber os

interesses de todos os participantes do processo de negociação. Quarta e último passo é ter consciência de que os interesses mais poderosos estão ligados às necessidades humanas.

Nesse caso, uma boa dica inicial para analisar os interesses em relação às necessidades humanas é utilizar a teoria das necessidades humanas de Maslow. Postulado de maneira hierárquica, em estágios de necessidade e satisfação, em forma de pirâmide, primeiramente em um artigo de 1948, intitulado *A Theory of Human Motivation* (2013), e posteriormente, de modo mais aprofundado, no livro de 1954, intitulado *Motivation and Personality* (1997), Maslow classifica as necessidades humanas em fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Isso significa que para se motivar a alcançar a satisfação em uma necessidade superior, a atual deve estar bem cuidada, bem satisfeita, conforme vemos na Imagem 2.

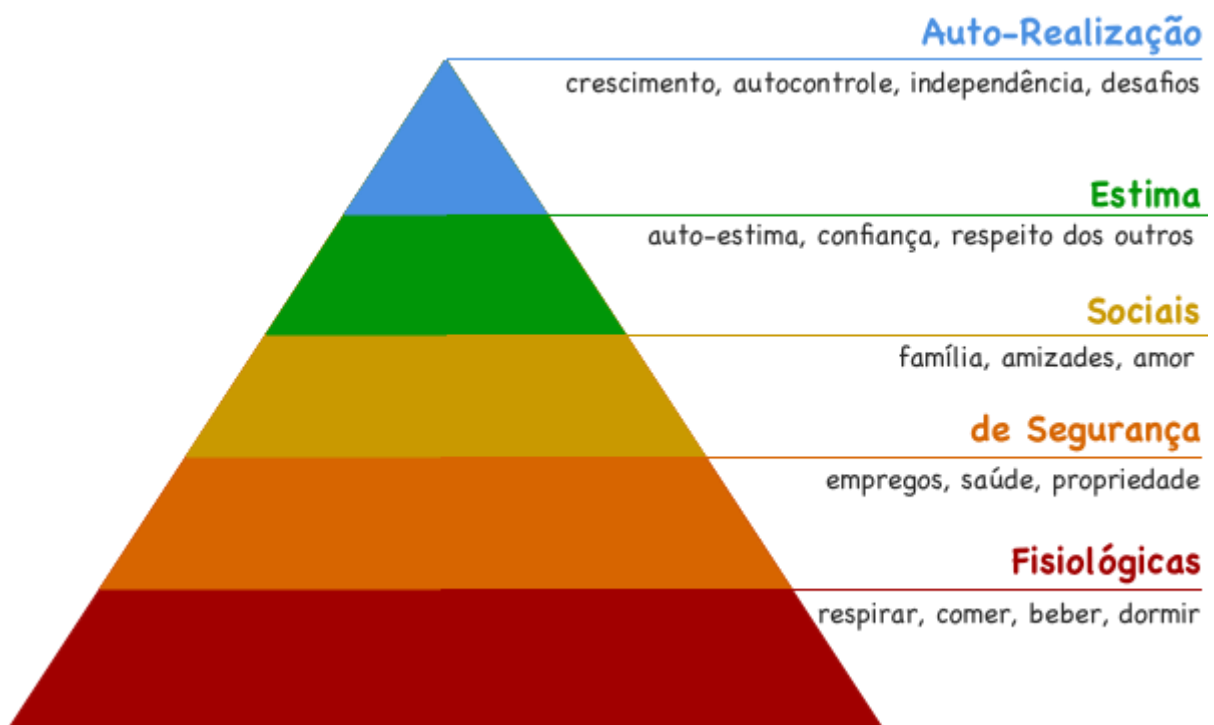


Imagem 2 - Representação da teoria da motivação humana de Maslow em forma de pirâmide. Autor desconhecido.
Fonte: Divulgação.

Atualmente, apesar da contínua influência do pensamento de Maslow entre os administradores, as novas descobertas da psicologia e da economia comportamental bem como do neuromarketing abalaram principalmente o princípio de que o ser humano funciona motivado por necessidades hierárquicas (Kahneman, 2011; Lindstrom, 2017). O que é importante nesse momento é que a sua classificação das necessidades ainda é válida e útil para se pensar sobre os interesses humanos. Com efeito, se o propósito da negociação é servir aos interesses, nada mais lógico, de acordo com o Método de negociação de Harvard, do que reconhecer os seus

interesses, falar com a outra parte sobre isso e dar vida a eles, sendo específico, impressionando a outra parte e escutando quando ela começar a falar sobre os seus próprios interesses.

Logo, para Fisher e Ury (2018, p. 77), o negociador ético deve ser concreto na sua posição, porém flexível. É mais inteligente se comprometer com o seu interesse do que se comprometer com a sua posição.

5 ENTENDENDO O MÉTODO DE HARVARD: PENSAMENTO FIXO E OPÇÕES

A realidade do universo da resolução de conflitos é que negociadores frequentemente adentram ao processo de negociação e busca de acordos com um pensamento fixo para a situação. Em outras palavras, o pensamento fixo é um vício mental que comumente impede as partes de conseguirem chegar a um acordo que era altamente possível ou, mesmo quando chega-se a um acordo, o que alcançaram poderia ser melhor para ambas as partes

Contra esse vício mental ligado a polarizações, a dualismos, o diagnóstico apresentado por Fisher e Ury (2018, p. 88) apontam para a construção da virtude mental de evitar entrar em uma negociação achando que as experiências e conhecimentos acumulados são a única fonte de recurso para lidar com a tarefa à frente, isto é, evitar entrar em uma negociação achando que a sua opinião deve prevalecer. Apenas assim a mente no negociador se abrirá para criar opções e alternativas para a solução satisfatória para ambas as partes em conflito e/ou negociação, gerando inovação competitiva e o máximo possível de valor.

Contudo, para provocar a mudança de hábito do vício do pensamento fixo para a virtude de ser criativo no processo de negociação o negociador ético deverá enfrentar quatro obstáculos principais que inibem a criação de opções. São eles: prejulgamento, busca pela resposta única, pressuposição de que não é possível gerar mais valor e crença de que o problema do outro é apenas do outro.

O tema do prejulgamento e sua relação com o pensamento reflexivo, criativo, também foi tratado com profundidade no livro *Com Ítaca na mente* (Cavallari, 2019). Para o filósofo John Dewey, o ritmo das experiências humanas de conhecimento traz em si um duplo significado. O primeiro é o da experiência imediata, automática, sentida, quando o indivíduo e o seu ambiente não se encontram mais em um estado de harmonia. Nesse caso, "A intuição, a emoção ou o sentimento em relação às forças brutas que se forçam sobre o indivíduo constituem a qualidade pervasiva da experiência" (Cavallari, 2019, p. 44). Para os pesquisadores de Harvard, baseados na psicologia humanista, o prejulgamento é um hábito psíquico natural, baseado no senso comum e no estado de julgamento e crítica. Daí que em situações tensas de negociação, nossa criatividade tende a fechar.

Entretanto, essa qualidade pervasiva da experiência é antecedente ao momento estético da experiência, isto é, o momento em que se rompe com os prejulgamentos. Ele "surge quando a experiência imediata é transformada no processo investigativo, por meio do pensamento reflexivo" (Cavallari, p. 44, 2019). Daí que criar opções não ocorre naturalmente no ser humano, pois é preciso que o pensamento reflexivo emergja para suprir a limitação situacional do pensamento automático, determinante, em prover uma resposta suficiente para a situação que se apresenta. Nesse caso, na cultura organizacional voltada para a inovação competitiva, que exige a competência

de saber lidar com conflitos, os movimentos psíquicos de criação disruptiva são similares ao pensamento reflexivo. É exatamente essa disposição estética que traz a dimensão ética da criação, em um compromisso individual e social de trazer coisas novas à existência.

A criação enquanto uma postura ética do negociador também se opõe a busca maniqueísta pela resposta única. Em outras palavras, vamos do vício do prejulgamento para o vício mental da conclusão prematura. No mesmo sentido, pensar que há apenas uma resposta correta para a situação fecha as possibilidades de um acordo. Vejamos como isso é perigoso! Todos já devem ter ouvido falar na dinâmica de grupo *brainstorming*, para a criação de opções, ou ideais, com a finalidade de levantar possíveis soluções para uma determinada situação conflituosa. Sua premissa básica, segundo Fisher e Ury (2018, p. 84-85), determina que é preciso suspender os julgamentos e as críticas e deixar a "tempestade mental" de opções acontecer. Há também regras para a boa condução da reunião, divididas em "antes", "durante" e "após" o *brainstorming*.

1. Antes: definir o objetivo, escolher os participantes, mudar o ambiente, criar um clima informal e escolher um mediador;
2. Durante: acomodar os participantes lado a lado, de frente para o problema, estabelecer as regras básicas, inclusive a regra de não criticar, promover a explosão de ideias e registrar as ideias à vista de todos;
3. Após: selecionar as ideias mais promissoras, desenvolver aperfeiçoamentos para as ideias promissoras e definir um prazo para avaliar as ideias e tomar decisões (Fisher & Ury, p. 84-86, 2018).

Entretanto, qual o valor dessa dinâmica de grupo, dividida em várias etapas, caso, ao final de todo o processo, no momento da tomada de decisão, seja por meio da autoridade ou do consenso técnico, ainda busca-se a resposta única ao problema? Isso significa que respostas criativas e até mesmo disruptivas serão eliminadas como possível decisão de rumo de ação por simplesmente não se enquadrarem aos paradigmas tradicionais da organização. É preciso, nesse caso, romper com a crença de que o processo de negociação, do qual o *brainstorming* é parte, deve diminuir a distância entre as posições ao invés de ampliar as opções.

Isso não leva justamente ao terceiro e quarto obstáculos a criação de opções no processo de resolução de conflitos dentro da cultura organizacional voltada à inovação competitiva, a saber, a pressuposição de que não é possível gerar mais valor e a crença de que o problema do outro é apenas do outro. A negociação não precisa ser baseada em um valor fixo, e muito menos em apenas valores monetários. Há mais ganhos no processo para a pessoa criativa. "*Don't leave money on the table!*" ("Não deixe dinheiro na mesa!"), é uma expressão da cultura americana de negócios que aponta justamente para a disposição criativa nos processos de negociação. Isso é melhor praticado quando ambas as partes pensam para além dos seus problemas imediatos e buscam boas soluções que atendam aos problemas de ambos os lados.

Logo, para Fisher e Ury, o negociador ético deve buscar ganhos mútuos, identificar interesses em comum, conciliar interesses distintos e perguntar o que o outro prefere. Ele deve também facilitar a decisão da outra parte, pois o mundo dos negócios com base em ameaças não basta mais para a cultura organizacional voltada para a inovação competitiva.

6 ANÁLISE DE UM ESTUDO DE CASO

O estudo de caso intitulado *The Impact of Conflict Management on Organizational Effectiveness (A Case Study: Ministry of Higher Education of Jordan)* (2015) apresenta a relação direta entre a importância dos conflitos no ambiente da gestão educacional e a importância da implementação de um método para instrumentalizar os membros da organização nessa tarefa, na busca de efetividade, inovação e competitividade organizacional, no caso, particularmente no Ministério de Educação da Jordânia.

Com base no método de descrição analítica e aplicação de questionário, a pesquisa vai ao encontro das preocupações do Método de Negociação de Harvard, particularmente nas tensões entre problemas e pessoas, interesses e posições e pensamento fixo e opções. Isso fica evidente ao se analisar as perguntas que compõem o questionário, subdivididas em três grupos, a saber, descritivos de cooperação, de disputa e de evasão no gerenciamento de resolução de conflitos.

Por exemplo, em relação aos descritivos de cooperação, algumas perguntas foram: "Os líderes procuram por soluções apropriadas a todos os problemas apresentados pelos trabalhadores?"; e "Os líderes se esforçam em entender as atitudes e as perspectivas dos outros trabalhadores?" Nesse caso, fica evidente a preocupação com a participação de todos os trabalhadores nos objetivos, missões e problemas organizacionais bem como com o sentimento de empatia. Em relação aos descritivos de disputa, algumas perguntas foram: "Os líderes se fixam em suas opiniões, forçando os demais a fazerem concessões?"; e "Os líderes tratam das questões das diferenças, no âmbito de perdas e ganhos aos envolvidos?" Nesse caso, fica evidente a preocupação com a cultura organizacional autoritária e maniqueísta bem como com o pensamento fixo. Por fim, em relação aos descritivos de evasão, algumas perguntas foram: "Os líderes encorajam seus subordinados a expressarem francamente suas visões e seus sentimentos sobre determinado problema?"; e "Os líderes tentam prevenir os subordinados de demonstrarem sentimentos de raiva e frustração?" Nesse caso, fica evidente a preocupação com a formação de um ambiente organizacional que inibe o surgimento de conflitos, afetando negativamente a efetividade, a inovação e a competitividade organizacional.

Com base nas respostas dos membros do Ministério da Educação da Jordânia, objetos da pesquisa, os autores concluíram que o ambiente organizacional em questão é formado, principalmente, pelas disposições de disputa e evasão em relação aos conflitos que surgem da organização com seus membros e intragrupos. Logo, um gerenciamento de resolução de conflitos, seja na iniciativa privada, como é mais comumente empregado nas grandes organizações seja na iniciativa pública, como começamos a ver a sua introdução, que se pauta na disputa e na evasão de conflitos mantém a estrutura inversamente proporcional entre os membros envolvidos em uma disputa, privilegiando o pessoalismo, o foco nas posições e o pensamento fixo ao invés de adotar um gerenciamento de problemas, com foco em interesses e na criatividade de gerar opções para a saída bem sucedida dos conflitos à frente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deve estar claro que o Método de Negociação de Harvard quebra com o paradigma do uso da força e do pensamento maniqueísta na negociação para estabelecer uma postura ética na resolução de conflitos condizente com o desenvolvimento integral dos gestores escolares e dos professores previsto na BNCC. Como vimos, isso ocorre através dos seguintes debates: problemas e pessoas, interesses e posições e pensamento fixo e opções.

Entretanto, ainda que sua importância comece a ser valorizada na gestão e nas políticas públicas educacionais, sua aplicação nas organizações é tarefa das mais difíceis, como vimos no estudo de caso analisado acima. Por isso, sua implementação requer a presença do líder ético, capaz de recepcionar a complexidade da natureza humana e os seus conflitos inerentes, para gerenciá-los de modo satisfatório, com a aplicação de método que traga à baila a importância da empatia, da inclusão, da democracia, do diálogo, do equilíbrio socioemocional e da criatividade, em busca de resultado e crescimento através da inovação competitiva.

REFERÊNCIAS

- AL-Shourah, A. A. S. (2015). The Impact of Conflict Management on Organizational Effectiveness (A Case Study: Ministry of Higher Education of Jordan). *European Journal of Business and Management*, 7(36), 75-85.
- Brasil. Ministério da Educação (2019). Conselho Nacional de Educação. 3ª versão do Parecer (Atualizada em 18/09/19). Diretrizes Curriculares Nacionais e Base Nacional Comum para a Formação Inicial e Continuada de Professores da Educação Básica. Retrieved from http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=124721-texto-referencia-formacao-de-professores&category_slug=setembro-2019&Itemid=30192
- Cavallari Filho, R. (2019). *Com Ítaca na mente: em busca dos sentidos do ensino*. 1ª ed. Marília: Poiesis.
- Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. 1ª ed. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Fisher, R. & Ury, W. (2018). *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Ed. revis. e atual. Rio de Janeiro: Sextante.
- Garbelini, V. de A. P. (2016). *Negociação e conflitos*. Curitiba: Intersaberes.
- Gardner, L. (Org.) (2019). *Preparing for Tough Conversations: How to Set the Stage for Major Change on Your Campus*. *The Chronicle of Higher Education*. Reports & Guides. Fevereiro, 1-28.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. 1ª ed. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kim, K. L., Jackson, Y., Conrad, S. M., & Hunter, H. L. (2008). Adolescent Report of Interparental Conflict: The Role of Threat and Self-blame Appraisal on Adaptive Outcome. *Journal Child and Family Study*, 17,735–751.
- Kim, T.Y., Wang, C., Kondo, M. & Kim, T.H. (2007). Conflict management styles: East Asia differences. *International Journal of Conflict Management*, 18, 23-41.
- Lindstrom, M. (2017). *A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Harper Collins.

Maslow, A. H. (1997). *Motivation and Personality*. 3ª ed. New York: Pearson.

Maslow, A. H. (2013). *A Theory of Human Motivation*. 1ª ed. New York: Start Publishing.

Nicholls, M. E. R., Churches, O. & Loetscher, T. (2018). Perception of an ambiguous figure is affected by own-age social biases. *Scientific Reports*. 8(1), 1-5. <https://doi.org/10.1038/s41598-018-31129-7>

Pisano, G. (2019). *Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation*. 1º ed. New York: Public Affairs.

Robertson, D. (2017). *The Power of Little Ideas: A Low-Risk, High-Reward Approach to Innovation*. 1ª ed. Cambridge: Harvard Business Review Press.

Soros, G. (1998). *The crisis of global capitalism: open society endangered*. 1ª ed. New York: Public Affairs,.

Stallkamp, T. T. (2006). *Score! - Um jeito melhor de fazer negócios do conflito à colaboração*. 1ª ed. São Paulo: Bookman.