# Administração de Conflitos e as Técnicas de Negociação

Aula 02

Professores Neusa Vítola Pasetto e Fernando Eduardo Mesadri

## Conversa inicial

Nesta aula veremos a origem dos conflitos nos sujeitos, entenderemos que cada fase de desenvolvimento pela qual ele passa, terá um impacto tanto no seu físico, quanto no seu emocional, intelectual, social e concluiremos que esses são fatores geradores de conflitos.

Estudaremos que a família também pode ser uma grande geradora de conflitos e, portanto, se faz necessário compreendermos como administrar e manejar os mesmos para que não tenhamos problemas advindos de conflitos não resolvidos ou mal resolvidos no contexto familiar.

Verificaremos a diferença que existe entre os conflitos intra e interpessoais, bem como as tipologias dos mesmos, quando se referem às questões que envolve propriedade, nações, constituição, comercial, familiar comunitário, criminal, dano e, veremos também, que os conflitos organizacionais e corporativos possuem diferenças significativas e, assim, não são considerados sinônimos pelos estudiosos no assunto.

Desejamos a todos bons estudos! E vamos a nossa aula.

## Contextualizando

Desde que existam duas pessoas ainda que sejam do mesmo sexo, mas nascidos em culturas diferentes tendo uma educação, valores e crenças distintos e pensando diferentemente haverá uma tendência de divergência e desconhecimento do que outro necessita, tendo assim como consequência o surgimento do conflito.

Desta forma, segundo CHRISPINO (2002), o conflito é toda opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento. A partir disso, todos os que vivemos em sociedade temos uma experiência de conflito. Desde os conflitos próprios da infância, passamos pelos conflitos pessoais da adolescência e, hoje, visitados pela maturidade, continuamos a

conviver com o conflito intrapessoal (ir/não ir, fazer/ não fazer, falar/não falar, comprar/não comprar, vender/não vender, casar/não casar etc.).

Assim podemos perceber que o conflito diz respeito a todas as fases de desenvolvimento de nossa existência e solicita de nós uma tomada de decisão, é a partir daí que ele se instala, enquanto a decisão não ocorre o sujeito vive a instabilidade e o desiquilíbrio que ele promove.

## Tema 01: Origens dos conflitos nos sujeitos

O ser humano modifica o seu comportamento de acordo com as fases de desenvolvimento pelas quais ele passa. Esse processo se inicia na concepção e termina somente com a morte. Vejam o que nos falam os especialistas:

> "Desde a concepção no útero materno até ao momento em que morre, o ser humano vive num processo caracterizado por constantes mudanças. Este processo de mudança, que resulta da interação entre as características biológicas de cada indivíduo e os fatores contextuais onde o indivíduo se encontra inserido (sociedade e cultura), é denominado por desenvolvimento humano (MATTA, 2001; NÚÑEZ, 2005; PAPALIA et al., 2001; PORTUGAL, 2009; TAVARES et al., 2007).

Para entendermos as origens do conflito deveremos entender o que o indivíduo faz em cada idade e o que ele deixa para trás para iniciar uma nova fase de sua vida. Quando compreendermos este processo e seu funcionamento entenderemos que os conflitos fazem parte da vida das pessoas e que ela chegará a maturidade quando der conta das mudanças e dos conflitos que essas mudanças geram.

Bem, então vamos entender o que é maturidade.

É o resultado das mudanças comportamentais do ser humano que ocorrem sob a influência de fatores internos e externos.

Entende-se por:

- Fatores internos: A hereditariedade e o próprio processo de maturidade.

- Fatores Externos: Ambiente social, alimentação e preservação da natureza.

PORTUGAL (2009 p. 11 da **Revista Eletrônica de Educação**, v. 7, n. 3, p. 9-24) defende que o período da infância e as primeiras experiências de vida do ser humano enquanto criança determina aquilo que o ser humano será enquanto adulto, pois é nesse período que o sujeito aprende sobre si, sobre os outros e sobre o mundo.

Não poderemos esquecer que os fatores, tanto interno quanto externos, estão em constante relação.

Nos fala SCHALY (2012 p. 1):

> "A relação existente entre a hereditariedade e o ambiente é contínua, pois, no caso da inteligência, mesmo que sejam definidos aspectos genéticos da mesma, ela só se desenvolverá se houver algum estímulo externo – vindo do meio. Algumas heranças de padrões temporais podem ser mudadas em decorrência do estilo de vida e relações sociais do sujeito. "

Ainda nos afirma António M. Fonseca da Universidade Católica Portuguesa (2007) A Psicologia Desenvolvimental do ciclo de vida dá ênfase à integração histórica e social da vida dos indivíduos e à influência, no desenvolvimento humano, quer de *fatores ligados à idade cronológica*, quer de outros *fatores contextuais* não ligados à idade (como os acontecimentos de vida, o gênero, a classe social de pertença ou a etnia).

Agora vamos entender o que acontece em cada fase do desenvolvimento humano e para tanto vamos verificar o quadro a seguir:

| **Fase** | **Principais características da fase** | **Tipos de conflitos que poderão surgir** |
|---|---|---|
| Pré-Natal (da concepção ao nascimento) | Grande crescimento físico. Grande vulnerabilidade às influencias ambientais. | No nascimento ocorre segundo a teoria Psicanalista, a primeira grande perda. O que Freud (pai da psicanálise) nomeia como o primeiro trauma do |

| | | |
|---|---|---|
| | | ser humano e afirma ser a base de nossas angústias. |
| Primeira Infância (do nascimento aos 3 anos) | Inicialmente o bebê é reflexivo. Pouco controle motor e a linguagem não se apresenta. Apenas emite sons de choro ou de prazer. Acontece um rápido desenvolvimento cognitivo e motor. | O conflito se apresenta quando o bebê tem que abandonar o egocentrismo (centrado no seu eu) para aprender que no mundo há regras e ele precisa obedecê-las. |
| Segunda Infância (dos 3 anos aos 6 anos) | Há um aumento da força física e motora.<br>A criança desenvolve a capacidade de usar as representações mentais (números, palavras e imagens).<br>O altruísmo, a agressão e os medos são frequentes. | O conflito surge quando têm que deixar o individualismo para tornar-se mais social. Deixar a dependência para assumir uma maior independência e iniciativa. Bem como, um autocontrole e um maior cuidado consigo. |
| Terceira Infância (dos 6 anos aos 12 anos) | Papel ativo na construção do seu conhecimento.<br>Necessidade grande de motivação e de reforço positivo.<br>Necessita de limites e regras claros. | Aceitação dos limites ou a liberdade de agir conforme seus desejos.<br>Deixar os seus interesses em prol do reconhecimento dos sentimentos dos outros. |
| Adolescência (dos 12 anos aos 18/21 anos) | Iniciam-se as mudanças corporais e hormonais.<br>Procuram a sua própria identidade.<br>Questionam as regras e os limites. | Aceitar a autoridade dos pais ou viver de acordo com aquilo que pensa.<br>Aceitação das regras familiares ou aquelas do seu grupo social.<br>Vontade de crescer rápido X crescimento normal em relação ao físico e social. |

| | | |
|---|---|---|
| Jovem Adulto (dos 21 anos aos 40 anos) | Nesta fase as responsabilidades aumentam, as pessoas estão estabilizadas e muitas vezes já são independentes financeiramente, pois já possuem um emprego. Na fase adulta as pessoas tendem a traçar suas metas e objetivos, se casam, constroem uma família e tentam organizar o futuro de acordo com o que desejam. | Conflitos sobre a escolha profissional.<br>Entre a carreira e a família.<br>Entre os seus desejos e os desejos de seus familiares e a sociedade. |
| Meia Idade (dos 40 anos aos 65 anos) | Sentimento de que a vida está passando.<br>Movimento interno da pessoa para resumir e avaliar a sua própria vida. | Aceitação dos limites impostos pela nova idade *versus* o desejo da manutenção da juventude.<br>Conflito entre as reais conquistas e os sonhos e ideias anteriormente alimentadas. (Progresso profissional e estabilização das relações afetivas). |
| Terceira Idade (dos 65 anos em diante) | Envelhecimento do corpo, ou seja, a fragilidade do corpo (pele, músculos, ossos), torna-se aparente.<br>Aposentadoria. Momento de passar as experiências para os mais jovens. | Conflitos entre deixar a independência conquistada ao longo da vida com a possibilidade de uma dependência de pessoas mais próximas.<br>Deixar a vida profissional ativa e passar a uma vida mais social e familiar.<br>Viver com os rendimentos da aposentadoria e conformar- |

| | | |
|---|---|---|
| | | se com a queda no padrão da vida financeira. |

Fonte: Os professores baseados nos trabalhos publicados disponíveis em: <http://pt.slideshare.net/alupereira/a-criana-em-desenvolvimento-2013> e <https://grupopapeando.wordpress.com/category/vida-adulta/>. Acesso em 15 ago. 2016.

De forma muito ampla e global, esses são os principais conflitos que o ser humano enfrentará durante as etapas de seu desenvolvimento.

## Tema 02: A família como geradora de conflitos

É sabido que a maioria das pessoas nasce a partir da constituição de uma família, seja ela constituída das mais diversas formais aceitas pela sociedade, ou muitas vezes é adotada por uma família ou por um homem ou mulher solteiros que desejam formar uma família, sendo assim ela cumpre com um papel importante na vida das pessoas, trata-se de um tipo de estrutura que possibilita a sobrevivência do ser humano, nela ele se personaliza, lhe é oferecido um nome, um lugar onde irá aprender a falar, a expressar seus sentimentos e a conviver com outras pessoas adquirindo hábitos e costumes de uma determinada sociedade.

A família provê a educação moral, possibilita a intimidade, fornece cuidados e, principalmente, o afeto. Esta dinâmica sendo bem conduzida, em boa parte do tempo, proporciona o equilíbrio para com os seus membros, as relações estabelecidas são equilibradas e saudáveis, mas o contrário também pode ocorrer e assim a família é vista como disfuncional sendo também uma fonte geradora de conflitos, especialmente em relação aos papéis ocupados por seus componentes.

Desta forma, surgem questões como:

| Papéis | Questões | Conflitos |
|---|---|---|
| Casal | Há condições econômicas para a constituição de uma família no seu sustento e manutenção? | Conflito Marital |
| Casal | Gostam de viver a dois? | Conflito Marital |
| Casal | Estão satisfeitos com sua relação marital? | Conflito Marital |
| Indivíduos Casal | A família real está em consonância com a família imaginária? | Conflito de Valor |
| Pais | Gostam de exercer o papel de pais? | Conflito Parental |
| Pais | Os pais estão satisfeitos com sua função parental? | Conflito Parental |
| Familiar | O convívio familiar promove o aprendizado dos valores da boa convivência? | Conflito de Relacionamento |
| Familiar | As relações familiares dificultam a intimidade entre seus membros? | Conflito de Relacionamento |

Fonte: elaborado pelos professores.

São inúmeras as questões que podem surgir e que provocam os conflitos mediante ao convívio familiar e que por vezes se refletem uma prática junto aos filhos e esta última, pode promover desavenças e consequentes conflitos, especialmente os existenciais, que poderão permanecer e ter reflexos nos mais diversos campos da vida de uma pessoa.

Desta maneira podemos perceber a importância da família para a vida das pessoas, ela proporciona, dada a sua natureza, um convívio entre duas ou mais pessoas em um mesmo espaço físico, o que aproxima as pessoas e promove a intimidade por meio do relacionamento interpessoal, mas agora vamos tentar conceituar “família” apesar de toda a complexidade que o termo envolve, conforme nos aponta OSÓRIO (1996, p.14), quando nos revela que:

> "[...] a família não é uma expressão passível de conceituação, mas tão somente de descrições; ou seja; é possível descrever as várias estruturas ou modalidades assumidas pela família através dos tempos, mas não defini-la ou encontrar algum elemento comum a todas as formas com que se apresenta este agrupamento humano."

Já para Caio Mário (2007, p. 19), família em sentido genérico e biológico é o conjunto de pessoas que descendem de tronco ancestral comum; em senso estrito, a família se restringe ao grupo formado pelos pais e filhos; e em sentido universal é considerada a célula social por excelência.

A partir dessas definições, percebemos a amplitude deste sistema nas sociedades, como também a importância dos papéis que são desempenhados por seus integrantes. É sabido o quanto a família tem se transformado e o quanto vem adquirindo novas configurações e outras formas de funcionar a depender do momento histórico, social, econômico e cultural ao qual estejam incluídas, desta forma as relações familiares sofrem diversas influências e por vezes podem alterar o comportamento de seus componentes.

Historicamente, a Revolução Industrial, promoveu profundas transformações na vida das pessoas e nas relações especialmente, os papéis e as funções que são exercidas no interior das famílias.

Hoje é comum a figura da mulher como sendo a provedora da família, tendo adquirido a independência ela ocupa um lugar no mercado de trabalho exercendo uma série de funções em um determinado cargo, o que limita o seu convívio e o exercício dos papeis que exerce junto aos familiares, já o homem tendo perdido o seu emprego passa a exercer funções da vida familiar como, por exemplo, buscar os filhos na escola, realizar as tarefas domésticas, incumbir-se da alimentação e dos cuidados relativos à criação dos filhos.

Quando estes papéis e as funções são bem definidos, há entendimento e conforto por parte de quem os exerce não existem grandes dificuldades, caso contrário, há grande probabilidade de surgirem grandes conflitos, começando pelo casal e a sua relação marital a qual pode ter consequências na relação parental, ou seja, a relação que se dá entre os pais e os filhos.

A depender de como elas se dão haverá reflexos na prática parental, revelando o funcionamento das relações dos pais para com os filhos. Pode-se perguntar; qual o tempo dedicado aos filhos pelos pais? O tempo é de qualidade? Existem cuidados para com os membros da família, sejam materiais, afetivos ou de dedicação?

O núcleo familiar é visto como sendo de fundamental importância para os sujeitos ao longo de seu desenvolvimento e principalmente durante a infância, pois sem dúvida promove a formação da identidade das pessoas, além de garantir o apoio necessário na condução de vários problemas relacionados a esses estágios.

Logicamente, estamos falando de uma família funcional, a qual efetivamente cumpre com todos os estágios de desenvolvimento dela mesma de forma natural e dentro de padrões socialmente aceitos como normais.

Quando isso deixa de existir podemos dizer que a família é disfuncional, ou seja, os papéis fundamentais que são exercidos por seus membros encontram-se desvirtuados, é o caso, por exemplo, de um pai ou de uma mãe que se tornou uma alcóolatra ou usuário de drogas e que deixou de exercer adequadamente suas funções juntos aos filhos e ao cônjuge. Como também, aquele pai ou mãe que se envolveram em crimes os mais diversos e encontram-se detidos em um sistema penitenciário, logicamente tais ocorridos resultam em sequelas emocionais nos filhos e nos demais membros da família, ao longo de toda uma vida.

Assim como a violência doméstica que ocorre entre um casal é promotora de sérias dificuldades devido à magnitude deste problema, pois a desarmonia entre os membros ocasiona consequências graves a saúde física e mental de seus componentes do sistema familiar.

Não se pode deixar de mencionar uma função precípua da família no que tange à educação, especialmente a moral, conceitos do que é certo ou errado e que foram convencionados em uma determinada sociedade, tal educação ocorre por meio do diálogo afetuoso e verdadeiro, dúvidas podem ser sanadas, pois

existe uma relação de confiança que é estabelecida e que faz com que se reflita nas mais diversas situações que se apresentam na vida e nas relações, na escola onde se promove o ensino sistematizado é onde a educação moral é testada, isso pode ser observado quando uma criança agradece algo que lhe foi feito ou pede licença ao entrar em um local considerado privado.

Sem dúvida, tais comportamentos irão acompanhar a vida desta criança a vida adulta, podendo inclusive servir-lhe de destaque em relação a outras pessoas.

Frente ao exposto, percebe-se o quanto a família é relevante na vida dos sujeitos e na sua formação, sendo que as interações de alta qualidade certamente garantem uma vida saudável e feliz.

## Tema 03: Os conflitos intrapessoais

Antes mesmo de falarmos sobre os conflitos intrapessoais vamos relembrar o significado da palavra conflito, ela provém do latim *confligere,* que significa colidir entrar em choque por se encontrar em oposição ao outro, comporta um sentido negativo: de desunião, de atrito, de contenda, de discussão, de antagonismo, de destruição, de violência e de raiva.

Significados preenchidos de emoção e porque não dizer tensão. Nos relacionamentos quase sempre se busca impedir o seu surgimento por estar associado a um possível problema. Quando de uma situação de negociação em que uma das partes sinta-se em uma condição inferior ou perceba que há uma vantagem da outra parte, essa diferença remete ao conflito, pois nenhum ser humano suporta sentir-se menos, todos querem ser mais e nunca menos.

Desta feita, os conflitos existem desde os primórdios da humanidade, as disputas entre os sujeitos surgem pelas mais diversas razões uma delas é a percepção errônea das coisas, uma vez que os sujeitos captam as situações de uma forma muito diferente, segundo as suas vivências, valores, preconceitos, limitações e paradigmas o que incorre em uma distorção da realidade.

Há também situações em que se quer igualar as pessoas, ou seja, estabelecer um padrão socialmente aceito, por vezes julga-se sem aceitar o outro como ele é com suas peculiaridades. Desta forma, existem atitudes como ordenar, mandar, impor que se faça algo, mas por meio de ameaças que produzem resistências, onde a obediência ocorre pelo temor e não pela espontaneidade.

Outra atitude que provoca conflitos que nem sempre são demonstrados, é o ato de moralizar quando se dá, por exemplo, um “sermão” ou uma “lição de moral”, em geral o objetivo é fazer com que o outro se sinta culpado, isso pode suscitar um sentido de “superioridade” daquele que oferece um conselho ou advertência, em contrapartida verifica-se o sentimento de “inferioridade” parte de quem recebe.

A crítica muitas vezes ácida e sem critérios claros, o julgamento e a censura transmitem um sentido de incompetência, a mensagem comporta uma inadequação que necessita de ajuste e da maneira como é propalada, ridiculariza e envergonha, seu efeito é devastador, pois destrói a imagem que a pessoa tem de si mesma.

Ante o exposto, resta definir o que vem a ser os conflitos intrapessoais, eles dizem respeito ao que se chama de conflitos internos que segundo DILTS (2004, p. 241), ocorrem entre partes da experiência humana e em vários níveis, iremos exemplificar alguns deles que estabelecem nos indivíduos a depender de seu histórico de vida e de seu perfil pessoal.

Levando em consideração o estudo realizado por Stuart Atkins e Allan Katcher – Idealizadores do Programa Lifo e autores do livro: Lifo Trainning & OD Analyst a Program for Better Utilization of Strengths and Personal Styles: Los Angels (1973), apresentaremos algumas situações que tem como consequência os dilemas intrapessoais, são elas:

- Querer ajudar e, simultaneamente, desejar permitir que as pessoas se desenvolvam ao seu próprio modo.

- Conviver com decisões tomadas por pessoas dominadoras ou agir de acordo com seus próprios princípios.
- Querer ser sincero mesmo não querendo ferir alguém que mereça ser criticado.
- Desejar confiar em alguém, mas recear que o explorem.
- Querer aproveitar duas diferentes oportunidades ao mesmo tempo.
- Querer delegar o trabalho, mas se alguém o fizer, tem medo que não seja realizado de forma correta.
- Querer que as pessoas sejam responsáveis, mas sente-se pouco à vontade quando as coisas não são feitas do seu jeito.
- Querer responder e respeitar o outro, mas evitar erros e esconder-se num silêncio de proteção.
- Desejar oportunidades e sentir-se desajeitado.
- Desejo de estar minuciosamente preparado, porém sentir que pode perder a oportunidade em virtude do tempo de preparação.
- Saber que precisa agir, mas também por reconhece rum risco alto, preferiria não o fazer.
- Querer ser querido, mas descobrir que deve assumir um dos lados entre dois amigos.
- Querer estar numa nova situação social, mas não saber como comportar-se, pelas regras não estarem bem definidas.
- Querer ser espontâneo, mas não querer ofender as pessoas.
- Sentir que a única coisa que pode fazer é apaziguar as pessoas, mesmo sabendo que se o fizer elas podem se tornar muito bravas.
- Agir com tato e maneiras políticas e evitar a reputação de ser falso.
- Querer chegar a uma concessão para reduzir a tensão, mas querer evitar que isso seja interpretado pelos amigos como uma fuga da raia.

Tais dilemas que podemos tratar como conflitos intrapessoais, fazem parte do dia a dia das pessoas. Assim como das pessoas que ocupam papéis importantes no interior das organizações, como os executivos a quem a tomada

de decisão acontece a todo o momento, mas que não se encontra livre de enfrentar um conflito, como nos revela Fela Moscovici (2008), ao expor os conflitos que afligem o executivo, sendo eles os seguintes:

**Dupla atração:** ocorre entre duas situações igualmente atraentes quando uma escolha exclui a outra.

**Dupla aversão:** quando ambas situações não são desejadas nem oferecem satisfação e a pessoa é obrigada a ter que escolher uma delas.

**Atração e Aversão simultânea:** caracteriza-se por uma situação altamente atraente (satisfatória), mas que contém um elemento bloqueador de uma ordem valorativa (ética), o que a torna repulsiva. O conflito é mais intenso quanto mais atraente for à situação.

Agora que já conhecemos um pouco dos conflitos intrapessoais, iremos na sequência apresentar os conflitos interpessoais, os quais acontecem na relação com o outro nas diversas esferas da vida, seja no ambiente familiar, social ou profissional.

## Tema 04: Os conflitos interpessoais

Vimos ao longo de nossas aulas que os conflitos são situações em que se apresentam a tensão que envolve pessoas ou grupos. Quando o conflito é interno, vimos que se trata de um conflito intrapessoal. Em contrapartida, quando é entre pessoas, estamos nos referindo a um conflito interpessoal. Neste caso, temos duas ou mais pessoas que divergem na percepção ou na proposta de ação sobre alguma situação ou problema.

Geralmente o conflito interpessoal passa pela tentativa de uma pessoa manter a sua opinião e interesse e mostrar que a outra pessoa envolvida está errada. Muitas vezes essa tentativa acaba desencadeando emoções negativas, ou seja, podem chegar a trocar insultos e/ou palavras ásperas, humilhações e responsabilizações com o objetivo de mostrar os erros do outro e não a solução para os problemas.

Até agora abordamos os conflitos entre pessoas e com resultados mais negativos. É por este fato que os gestores devem se preparar para lidar com os conflitos entre pessoas e para tanto os especialistas no assunto, já desenvolveram algumas técnicas para o manuseio dos mesmos.

Mas, antes de falarmos das técnicas, é importante frisarmos que nem todo o conflito entre pessoas é negativo ou disfuncional. Quando se aplicam as técnicas adequadas e os envolvidos já fazem parte de uma equipe de trabalho, os conflitos gerados são bem-vindos, pois não são focados nas pessoas e sim nas ideias. Muito positivo ou funcional quando isso ocorre.

Agora vamos às técnicas:

**Técnicas de resolução de Conflitos**

| | |
|---|---|
| Solução de Problema | Reunião cara a cara das partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo através de discussão aberta. |
| Metas superordenadas | Criação de uma meta partilhada que não possa ser atingida sem a cooperação de cada uma das partes em conflito. |
| Expansão de recursos | Quando um conflito é causado pela escassez de um recurso – digamos, dinheiro, oportunidade de promoção, espaço no escritório –, a expansão de recursos pode criar uma solução ganha-ganha. |
| Evitação | Retirada ou supressão do conflito. |
| Suavização | Amenizar diferenças enquanto dá ênfase a interesses comuns entre as partes conflitantes. |
| Compromisso | Cada parte do conflito desiste de algo de valor. |
| Comando autoritário | A administração usa a sua autoridade formal para resolver o conflito e então comunica seus desejos às partes envolvidas. |
| Alteração da variável humana | Uso de técnicas de mudanças comportamentais como treinamento de relações humanas para alterar atitudes e comportamentos que causam conflito. |

| | |
|---|---|
| Alteração das variáveis estruturais | Mudança da estrutura organizacional formal e dos padrões de interação das partes conflitantes através de redimensionamento do cargo, transferências, criação de posições coordenadas e similares. |

Fonte: Figura 12.4 – Técnicas de administração de conflitos, p. 279 do livro de Stephen Robbins. Comportamento Organizacional - 8. Edição.

Encontramos também organizações que além de desenvolver técnicas para lidar com os conflitos interpessoais, também estimulam que o conflito ocorra.

Vejamos as **técnicas de estimulação de Conflito** no quadro a seguir:

| | |
|---|---|
| Comunicação | Uso de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito. |
| Trazer pessoas externas | Adição de empregados a um grupo cujas formações, valores, atitudes ou estilos administrativos sejam diferentes daqueles dos membros presentes. |
| Reestruturação da organização | Realinhamento de grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento de interdependência e realização de mudanças estruturais semelhantes para quebrar o status quo. |
| Designação de um advogado do diabo | Designação de um crítico para argumentar propositalmente contra as posições majoritárias defendidas pelo grupo. |

Fonte: Figura 12.4 – Técnicas de administração de conflitos, p.279 do livro de Stephen Robbins. Comportamento Organizacional - 8. Edição.

Não podemos esquecer que embora, mesmo utilizando de técnicas específicas, para lidar com os conflitos, a aplicação das mesmas não é garantia de sucesso, uma vez que existe a influência das variáveis pessoais dos envolvidos. Vamos entender um pouco mais o que isto significa.

Cada pessoa tem as suas características de personalidade, seus sistemas de valores, ou uma baixa ou uma autoestima muito elevada e isto impactará de

sobre maneira na condução, resolução ou potencialização dos mesmos. Por este fato, os gestores devem conhecer as principais características de seus subordinados para lançar mão da técnica mais apropriada a cada situação.

Uma coisa é certa, o gestor necessita observar os conflitos para poder administrá-lo e que também não temos como evitá-los uma vez que esta é uma dinâmica inerente as relações humanas.

Para aprofundarmos o nosso conhecimento vamos ler os capítulos dos livros recomendados na nossa leitura obrigatória.

## Tema 05: Os tipos de conflitos

Existe diferentes tipos de conflitos, e, a partir do momento que se consegue identificá-los corretamente, as chances de resolvê-los serão muito maiores, uma vez que se utilizará a estratégia adequada àquele tipo de conflito.

Os especialistas no assunto como Christopher Moore (1998), nos dizem que não existe uma classificação global para o conflito. Entretanto existem várias formas dele se apresentar, e essas podem ser classificadas quanto ao sujeito, quanto ao objeto quanto ao interesse, quanto à natureza, quanto aos efeitos ou resultados.

Iremos entender cada uma delas por meio do quadro apresentado a seguir:

| **Classificação do conflito** | **Caracterização/Desenvolvimento** |
|---|---|
| **Sujeito** | **Conflito Intrapessoal**. São os choques internos do indivíduo com seus conceitos, normas, princípios, etc. Com sua realidade. Sua abrangência se restringe à esfera pessoal.<br>**Conflito Interpessoal.** São situações que surgem entre indivíduos ou entre grupos de indivíduos onde existem posições antagônicas com relação a um bem, um direito, ou um benefício. |

| | |
|---|---|
| | **Conflito intragrupal.** Ocorre dentro de uma facção social, política ou do trabalho. Esses conflitos têm como causa principal disposições divergentes, ideológicas ou metodológicas. |
| **Objeto** | **Conflito Internacional**. Ocorre quando as disposições divergentes incluem questões de política internacional ou direito público internacional. As pessoas envolvidas são pessoas jurídicas de direito público externo.<br>**Conflito Constitucional**, administrativo e fiscal. Incluem questões relativas à cidadania, ao estado, ais direitos e às garantias individuais. Problemas envolvendo autoridades políticas e corpo governamental, tributação, etc.<br>**Conflitos Trabalhistas**. São conflitos ocorrentes entre sindicatos de empregados e de empregadores, questões entre empregados e empregadores, incluindo disputas industriais.<br>**Conflito Organizacional**. Envolve questões oriundas de gerenciamento, estruturas empresariais e procedimentos. São conflitos intraorganizações.<br>**Conflito Comercial**. Ocorre em grande escala oriundo de divergências contratuais, em relações comerciais, sociedades, joint venture e outros campos da atividade comercial, bancária, propriedade intelectual, construção civil, etc.<br>**Conflito de Consumo**. Envolve questões de direito do consumidor, problemas de preços, qualidade e informações de produtos de mercado etc.<br>**Conflito Corporativo**. Envolve questões entre acionistas: dissolução e liquidação de sociedades etc.<br>**Conflitos de Dano**. São relativos a problemas de responsabilidade objetiva ou subjetiva envolvendo negligência, imperícia e imprudência. Nos Estados Unidos são denominados *torts* e são numerosos e frequentes entre sinistrados e seguradoras.<br>**Conflito Familiar**. Relativo a problemas familiares. Envolve questões de divórcio, separação de casais, prestação de alimentos, guarda de filhos, divisão de bens da sociedade conjugal, revisão de alimentos, questões de transmissão legítima e testamentária, transações e outros negócios dentro do grupo familiar.<br>**Conflito Criminal**. Questões que envolvem o aspecto criminal do dano, questões quanto a honra, contra a vida etc.<br>**Conflito Comunitário**: Questões relativas à vizinhança. |

| | |
|---|---|
| **Interesse** | Para que se caracterize o conflito é necessário que o benefício ocorra em relação aos interesses extraprofissionais. Por exemplo, uma pessoa que decida em nome da empresa a aquisição de um imóvel e que dentre as ofertas equivalentes recebidas escolhe uma feita pelo seu pai, incorre em conflito de interesses. Da mesma forma incorre em conflito a pessoa que entre dois candidatos a emprego, com qualificações equivalentes, escolhe um membro da sua família. Ficará agravado o conflito se a qualificação do outro candidato for melhor que a do membro da família.<br>*Joaquim Manhães Moreira* |
| **Natureza** | Quanto à natureza podemos ter uma infinidade de conflitos, porém os mais estudados são:<br>Conflitos familiares: São aqueles que requerem a mediação para resolução das brigas que surgem por diversos motivos, como; ciúmes, dinheiro, negócios, choque de personalidades etc.<br>Econômica: Geralmente acontecem por meio dos dissídios coletivos do trabalho e podem ser de natureza econômica ou jurídica.<br>Social: São originários das diferenças de opiniões, pensamentos e ações que geram oposições. Existe uma série de teorias que as explicam, como: teoria materialista, crítica, feminista, pós-moderna, entre outras. |
| **Efeito e resultado** | Os efeitos ou resultados dos conflitos podem ser positivos ou negativos. Vamos apontar apenas alguns desses efeitos.<br>Efeitos positivos: Definição de questões pendentes, aumento da coesão grupal, provoca a discussão de ideias, as causas e ou motivos dos conflitos são esclarecidos, maior conhecimento entre as pessoas.<br>Efeitos Negativos: Aumento do ressentimento entre pessoas e entre grupos, aumento da competição em detrimento a cooperação, consumo de energia e tempo, destruição dos oponentes, entre outros. |

De uma forma abrangente, esses são os tipos de conflitos mais comuns que nos deparamos na vida em sociedade, tais conflitos abrangem áreas como a do Direito Civil, Comercial, Penal, da Constituição vigente, das Organizações entre outras e a sua tipologia pode ser estudada por meio das classificações que são propostas.

Para aprofundar o tema leiam os artigos indicados na leitura obrigatória, bem como no saiba mais.

### Na Prática

Reflita sobre a seguinte questão: O excesso de harmonia em uma empresa pode ser prejudicial ao seu desenvolvimento?

Vamos ler e analisar um caso verídico trazido pelo autor Robbins (2005, p. 334).

**Como o excesso de harmonia prejudicava a Yahoo!**

A Yahoo! nos deu um exemplo de organização que sofreu pelo excesso de harmonia e ausência de conflitos funcionais. Fundada em 1994, a Yahoo! tornou-se rapidamente uma das marcas mais conhecidas da internet. Em 1999, as empresas “ponto.com” implodiram e em 2001, observou-se que os espaços para anunciantes já não eram mais vendidos como antes. As ações da empresa haviam perdido 92% do valor que tiveram em seu momento de maior alta na Bolsa de Valores. Foi neste momento que Terry Semel que havia trabalhado na Warner Brothers, trouxe para a Yahoo! sua habilidade de administrar conflitos. Semel descobriu que a empresa estava “isolada e desprovida de conflitos funcionais. Ela não conseguia responder à mudança. Chefes e subordinados estavam em tamanha harmonia que ninguém queria mudar nada”. A fonte do problema, por incrível que pareça, era seu presidente Tim Koogle que havia estabelecido para a organização uma cultura de não-confrontação. Ao substituir o presidente por outro executivo que estimulou conflitos funcionais, a Yahoo! garantiu o estímulo à confrontação, buscando a inovação e reconquistou seu lugar de destaque entre as organizações “ponto.com”.

Frente à situação vivida, pela Yahoo, podemos concluir que divergências de opinião são saudáveis e, portanto, esses conflitos são considerados positivos, porém quando a divergência é de pessoas o conflito passa a ser negativo. Para ampliar o seu conhecimento, faça uma pesquisa sobre os aspectos positivos e os negativos do conflito.

## Resolução da situação proposta

MOSCOVICI (2008, p. 213) nos atenta para o fato de que uma situação de conflito faz parte da vida em comunidade, sendo que as mesmas têm funções positivas para o aprimoramento pessoal e individual. Alguns aspectos que a autora aponta como positivos do conflito são: a quebra de paradigmas levando à inovação; saída da estagnação e busca pela criatividade; ruptura do equilíbrio da concordância; estímulo ao interesse pelas razões da discordância; emergência de problemas que poderiam ficar escondidos e a busca de soluções.

Já os aspectos negativos são os seguintes: o conflito pode ocasionar brigas crônicas e a escalada da violência, o conflito quando destrutivo propicia o que há de pior nas pessoas, a inveja, as intrigas e a rudeza. As distorções da comunicação são fontes de inúmeros maus entendidos, pode haver abuso de poder ou estímulo da competição ocasionando irritabilidade, frustração, ressentimento e insatisfação, podendo provocar transferências demissões e queda da produtividade.

## Finalizando

Em nossa aula pudemos entender a origem dos conflitos nos sujeitos, a fase de desenvolvimento pela qual ele passa e os impactos tanto no seu físico, quanto no seu emocional, intelectual, social.

Estudamos que a família pode ser uma grande geradora de conflitos, sendo necessário compreendermos como administrar e manejá-los para que não tenhamos problemas advindos de conflitos junto ao contexto familiar.

Foi possível apreciar a diferença existente entre os conflitos intra e interpessoais, bem como as tipologias que os constituem.

## Referências

CAROSELLI, M. **Relações Pessoais no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHRISPINO, A.; CHRISPINO, R. S. P. **Políticas educacionais de redução da violência:** mediação do conflito escolar. São Paulo: Editora Biruta, 2002.

DORON, R.; PAROT, F. (orgs.) **Psicologia Clínica. Dicionário de Psicologia.** Vol. I. São Paulo: Ática, 1998.

LIMA, A. A. **A família no mundo moderno.** Rio de Janeiro: Agir Editora, 1960.

MOORE, C. W. **O Processo da Mediação:** estratégias práticas para a resolução de conflitos. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MOSCOVICI, F. **Renascença Organizacional:** o resgate da essência humana. 11 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

OSÓRIO, L. C. **Família Hoje.** Porto Alegre: Artmed, 1996.

PEREIRA, C. M. da S. **Instituições de Direito Civil.** Vol. V - Direito de Família. 16. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2007.

PORTUGAL, G. Desenvolvimento e aprendizagem na infância. In: CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (org.). **Relatório do estudo** – A educação das crianças dos 0 aos 12 anos. Lisboa: Ministério da Educação, 2009.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.