

CONFLITO

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES O CONFLITO: CONCEITO

- ☐ Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos e colidentes que podem chocar

- ☐ O **conflito organizacional** é uma **discordância entre dois ou mais membros ou grupos da organização**, provocada pelo facto de terem necessidade de dividir recursos escassos ou actividades de trabalho e/ou pelo facto de terem posição, objectivos, valores ou percepções em desacordo, procuram fazer com que a própria causa ou ponto de vista prevaleça sobre a dos outros

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES O CONFLITO

❑ 2 VISÕES DO CONFLITO ORGANIZACIONAL

❑ VISÃO TRADICIONAL:

- Visto como algo desnecessário e prejudicial;
- Algo está mal na organização;
- É um mal a evitar, algo negativo, onde há vencedor e vencido e em que o outro é o inimigo a abater.

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES O CONFLITO

❑ 2 VISÕES DO CONFLITO ORGANIZACIONAL

❑ VISÃO ACTUAL:

- É necessário e inevitável;
- Pode ser funcional porque pode tornar as organizações mais eficazes;
- Instrumento de inovação e mudança;
- A cooperação faz com que todos ganhem e ninguém perca.

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES O CONFLITO

☐ CONFLITOS SOCIO-AFECTIVOS

- Envolve situações **de incompatibilidade interpessoal** entre os membros do grupo
- **Degrada a qualidade das relações e dificulta a circulação da informação**, diminuindo, desta forma, o grau de identificação dos membros com o grupo e com as suas decisões
- Diminui a qualidade das interações existentes e afecta negativamente o desempenho grupal, tornando-se, deste modo, **disfuncional**

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES O CONFLITO

☐ CONFLITOS DE TAREFA

- ☐ Englobam **situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas em relação à execução de uma tarefa.**
- ☐ Promove a **identificação dos membros com a equipa** e, sobretudo, com as suas decisões
- ☐ O conflito de tarefa pode ser **funcional** na medida em que melhora a qualidade das decisões, aumenta a identificação individual com os resultados do grupo e eleva os níveis de satisfação dos seus membros

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES NÍVEIS DO CONFLITO

- **Intrapessoal:** associados ao papel, adoção de papéis conflitantes.
- **Interpessoal:** afetam emoções, auto-estima e auto-imagem. Temperamentos e personalidades incompatíveis, falha comunicação ao diferenças de percepções.
- **Intergrupais:** entre grupos distintos. Ex: departamentos. Causados por diferentes pontos de vista, lealdades e competição por recursos.

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES FONTES DO CONFLITO INTERPESSOAL:

- **Mudança organizacional:** diferentes visões sobre o caminho a seguir, recursos a utilizar e as metas a obter;
- **Diferentes conjuntos de valores:** distintos valores levam a caminhos distintos. Menos objetivas as divergências e mais difíceis de resolver.
- **Ameaça ao status:** quando uma pessoa ameaça o status de outra; proteger as aparências torna-se uma força poderosa para manter a imagem desejada.
- **Percepção de contrastes:** diferentes expectativas e experiências.
- **Falta de confiança:** grau de confiança tido está relacionado com palavras e ações do indivíduo. Motivo real ou percebido pode levar a não existir confiança entre os dois e a conflito.
- **Personalidade:** pensar, sentir, perceber de formas distintas.
- **Civilidade:** respeito mútuo, empatia e cordialidade. Quando parece não existir consideração pelo outro, aparece clima de tensão entre trabalhadores e pode originar conflito.

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES MODELO

- Resultados do conflito, que depende também das abordagens das pessoas envolvidas:
 - Ganhar-Ganhar
 - Ganhar-Perder
 - Perder-Perder
 - Perder- Ganhar

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES O CONFLITO: DIFERENTES FORMAS DE LIDAR

☐ RETRAINDO-SE

- ✓ As pessoas sentirem que os **seus objectivos não são importantes** e que também **não é importante manter bons relacionamentos**, elas podem reagir aos conflitos pela retracção
- ✓ **Permanecem afastadas e param de conversar**. Podem retirar-se por acreditarem que o conflito não tem relação com elas. Por outro lado, podem sentir que o seu envolvimento não fará nenhuma diferença
- ✓ **Sentem-se incapazes**, desamparadas, possivelmente **inseguras** e acham **mais fácil evitar o conflito**.

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES O CONFLITO: DIFERENTES FORMAS DE LIDAR

❑ DESISTINDO

- ✓ **Dão grande importância aos relacionamentos** com outras pessoas e **pouca importância aos seus próprios objectivos.**
- ✓ Elas querem paz a qualquer custo.
- ✓ **Ser aceite e estimado por outras pessoas é o principal.** Isto pode funcionar especialmente quando se deseja **manter um relacionamento importante.** Os conflitos podem até desaparecer, simplesmente devido a alguém ter mantido uma atitude amigável. No entanto, **ao desistir, pode-se manter silêncio sobre as verdadeiras questões, as dores e sentimentos menos agradáveis não são expressados.**

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES O CONFLITO: DIFERENTES FORMAS DE LIDAR

❑ FORÇANDO

- ✓ As pessoas que **dominam os seus opositores** têm **pouca consideração pelos outros. Não dão muito valor aos relacionamentos com outras pessoas.** Geralmente, elas não têm tanto poder como aparentam ter. 'Vencer' e ser visto como vencedor é parte do objectivo.
- ✓ **Forçam a aceitação dos seus objectivos** porque:
 - ✓ estão acostumadas a estarem no comando
 - ✓ querem proteger-se da frustração causada por estarem erradas.

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES O CONFLITO: DIFERENTES FORMAS DE LIDAR

☐ ENTRANDO EM ACORDO

- As pessoas entram em acordos se **reconhecerem que não podem alcançar todos os seus objectivos**. Elas **negociam e chegam a um acordo**, formando relacionamentos sem que custe muito para ambas as partes.

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES O CONFLITO: DIFERENTES FORMAS DE LIDAR

☐ COOPERANDO

- ✓ Os **objectivos pessoais e os relacionamentos são importantes**.
- ✓ As pessoas podem **encontrar soluções novas e imaginativas para os conflitos, as quais fazem ambos os lados vencerem**.

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

☐ ESTILOS COMUNICACIONAIS:

- ☐ Assertivo
- ☐ Agressivo
- ☐ Manipulador
- ☐ Passivo

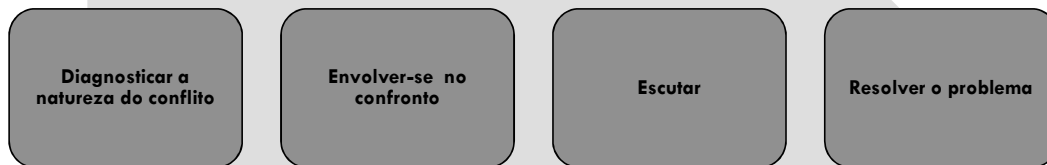
TÉCNICAS DE DINÂMICAS DE GRUPO E DE GESTÃO DE CONFLITOS

• IDENTIFICAR FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO

“A REGRA DE OURO DA CONDUTA É A TOLERÂNCIA MUTUA, PORQUE NUNCA PENSAMOS TODOS DA MESMA FORMA E SEMPRE VEREMOS SÓ UMA PARTE DA VERDADE SOB DIFERENTES ÂNGULOS”

GHANDI

**TÉCNICAS DE DINÂMICAS DE GRUPO E DE GESTÃO DE CONFLITOS:
HABILIDADES PARA LIDAR COM CONFLITOS**



**TÉCNICAS DE DINÂMICAS DE GRUPO E DE GESTÃO DE CONFLITOS:
HABILIDADES PARA LIDAR COM CONFLITOS**

1. DIAGNOSTICAR A NATUREZA DO CONFLITO

- Se o problema nos afecta, e se tem consequências pessoais...
- Quais as causas do conflito, se este resulta de divergências a nível de valores, interesses, factos, situações, acerca dos quais se pode encontrar soluções objectivas.
- Se a outra parte envolvida no conflito é capaz de estabelecer uma relação de negociação, numa perspectiva de ganhador-ganhador.

**TÉCNICAS DE DINÂMICAS DE GRUPO E DE GESTÃO DE CONFLITOS:
HABILIDADES PARA LIDAR COM CONFLITOS**

2. ENVOLVER-SE NO CONFRONTO

- As partes envolvidas devem encontrar o momento mais adequado para se encontrarem.
- Vontade para resolver a situação:
- Diga concretamente, o que a outra parte fez e em medida isso o afectou;
- Diga o que gostaria que a outra pessoa fizesse?
- **A QUESTÃO OU PROBLEMA QUE ESTÁ SUBJACENTE AO CONFLITO DEVE SER CLARIFICADO PELAS DUAS PARTES. SÓ ASSIM É POSSÍVEL CHEGAR A UMA SOLUÇÃO SATISFATÓRIA PARA AMBAS.**

**TÉCNICAS DE DINÂMICAS DE GRUPO E DE GESTÃO DE CONFLITOS:
HABILIDADES PARA LIDAR COM CONFLITOS**

3. ESCUTAR:

- ✓ As pessoas envolvidas no conflito tem de se escutar mutuamente;
- ✓ A escuta ativa implica uma certa empatia
- ✓ Escutar implica deixar de pensar no seu ponto de vista e compreender o ponto de vista do outro

**TÉCNICAS DE DINÂMICAS DE GRUPO E DE GESTÃO DE CONFLITOS:
HABILIDADES PARA LIDAR COM CONFLITOS**

4. RESOLVER O PROBLEMA/SITUAÇÃO

- ✓ **Todas as soluções devem ser pensadas e ponderadas;**
- ✓ **Apresentar sugestões;**
- ✓ **As partes devem estar abertas, evitando-se a resolução por voto;**
- ✓ **As pessoas devem encorajar-se mutuamente no sentido de compreenderem as implicações positivas de cada uma das soluções.**

PROCESSOS DE MEDIAÇÃO

- **Mediação é o processo de resolução de disputas no qual um ou mais terceiros imparciais intervêm num conflito com o acordo dos participantes na disputa e os ajuda a negociar um acordo consensual de forma informal. Os mediadores oferecem um local neutro às pessoas envolvidas num conflito, onde estas podem falar livre e abertamente.**

PROCESSOS DE MEDIAÇÃO

- O mediador não desempenha qualquer parte no conflito e não se identifica com nenhum dos interesses em jogo.
- O mediador não tem poder para impor um acordo às partes, a quem cabe tomar as suas próprias decisões.
- O mediador é responsável pela condução do processo, cabendo às partes controlar o seu desfecho;

PROCESSOS DE MEDIAÇÃO

• PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA MEDIAÇÃO

- ❖ CONFIDENCIALIDADE
- ❖ IMPARCIALIDADE
- ❖ NEUTRALIDADE
- ❖ VOLUNTARIEDADE
- ❖ FLEXIBILIDADE

TÉCNICAS DE DINÂMICAS DE GRUPO E DE GESTÃO DE CONFLITOS

3. ENFRENTAR O CONFLITO:

- **GANHAR-PERDER, PERDER-GANHAR:** Uma das partes sendo mais forte que a outra exerce a sua autoridade para remover o conflito. Utiliza abusivamente a autoridade. Cada um investe as suas energias um contra o outro, recorrendo muitas vezes a ataques pessoais;
- **PERDER-PERDER:** Nenhuma das partes envolvidas dá a vitória à outra. “Eu não ganho, mas o outros também não!”.

TÉCNICAS DE DINÂMICAS DE GRUPO E DE GESTÃO DE CONFLITOS

3. ENFRENTAR O CONFLITO:

- **ESTRATÉGIA GANHAR-GANHAR:** O conflito é encarado como um problema que urge resolver e não uma batalha a ganhar. As partes envolvidas confrontam os pontos de vista e disponibilizam-se para resolver as suas diferenças; colocam-se frente a frente, são frontais e partilham a percepção da necessidade de resolver o problema. Expressam opiniões, alternativas e sugestões.