

Estudo Contemporâneo e Transversal - Administração de Conflito

PROFESSORA

Me. Taise Feldmann

O
T
E
A
V
-
E
S
M



EXPEDIENTE

FICHA CATALOGRÁFICA

U58 **Universidade Cesumar - UniCesumar.**

**Estudo Contemporâneo e Transversal -
Administração de Conflito /** Taise Feldmann - Indaial,
SC: Arquê, 2023.

18 p. : il.

ISBN digital 978-65-5466-034-1

"Graduação - EaD".

1. Estudo 2. Contemporâneo 3. Transversal. 4.
Administração 5. Conflito 6. Taise Feldmann I. Título.

CDD - 658.3

Núcleo de Educação a Distância.

Bibliotecária: Leila Regina do Nascimento - CRB- 9/1722.

Ficha catalográfica elaborada de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Impresso por:

RECURSOS DE IMERSÃO



PENSANDO JUNTOS

Ao longo do livro, você será convidado(a) a refletir, questionar e transformar. Aproveite este momento.



EXPLORANDO IDEIAS

Com este elemento, você terá a oportunidade de explorar termos e palavras-chave do assunto discutido, de forma mais objetiva.



NOVAS DESCOBERTAS

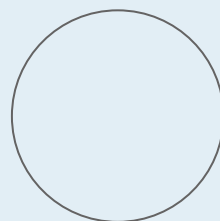
Enquanto estuda, você pode acessar conteúdos online que ampliaram a discussão sobre os assuntos de maneira interativa usando a tecnologia a seu favor.



AGORA É COM VOCÊ

Neste elemento, você encontrará diversas informações que serão apresentadas na forma de infográficos, esquemas e fluxogramas os quais te ajudarão no entendimento do conteúdo de forma rápida e clara

Quando identificar o ícone de **QR-CODE**, utilize o aplicativo para **leitura de QR-CODE** de sua escolha e tenha acesso aos conteúdos on-line.



CAMINHOS DE APRENDIZAGEM

1

DESENVOLVA
SEU POTENCIAL

6

2

TÉCNICAS DE
ADMINISTRAÇÃO
DE CONFLITOS

10

3

COMO
TRANSFORMAR
CONFLITOS EM
OPORTUNIDADES

14



MINHAS METAS

- Identificar possibilidades de conflito em uma negociação.
- Conhecer as principais técnicas de administração de conflitos.
- Compreender como transformar conflitos em oportunidades

Conflitos existem em todas as esferas da vida humana, desde muito antes da sociedade existir da forma como a conhecemos. As pessoas, por terem perspectivas diferentes, acabam tomando posições distintas umas das outras, o que pode acabar desencadeando um conflito. Em uma negociação, tal situação é ainda mais presente, uma vez que, na maioria das vezes, as partes estão em posições opostas quando resolvem negociar, e cada uma busca defender seus interesses, muitas vezes arduamente. No entanto, um conflito nem sempre é algo negativo, pois em alguns casos pode trazer resultados bastante positivos, em especial para as organizações.

Durante a disciplina, você vai compreender o que são conflitos e de que forma eles aparecem nas negociações. Também vai conhecer as principais técnicas de administração de conflitos e vai entender como eles podem acabar se tornando algo positivo para a organização.



NOVAS DESCOBERTAS

Veja o vídeo que preparamos para você e fique por dentro dos assuntos que iremos discutir nesta disciplina.



DESENVOLVA SEU POTENCIAL

CONFLITOS NAS NEGOCIAÇÕES

Um conflito é definido, em grande parte das vezes, como um embate, uma discórdância ou desavença. Toda vez que os interesses de duas ou mais partes colidem por algum motivo, o conflito aparece. Inclusive, não é incomum que isso esteja ligado a situações de agressividade e confronto verbal ou físico. Likert e Likert (1979, p. 86) afirmam que “[...] o conflito é visto como a luta ativa de cada um por um resultado desejável para si, o qual, quando alcançado, impede aos outros de conseguirem o resultado favorável a eles, produzindo, com isso, hostilidade”.

No entanto, o **conflito tem base na interação social**, ou seja, na relação entre as pessoas. Ele pode surgir de divergências acerca de objetivos em um negócio, de ideias diferentes ou até mesmo pela incompatibilidade entre dois indivíduos. É importante ressaltar que um conflito **só existe a partir de um movimento de ação e reação das partes envolvidas**.

O conflito, porém, é uma questão de percepção. Assim, se uma das partes, ou ambas, deixar de perceber a situação conflitante, ela, na verdade, não existirá. O conflito pode ocorrer “[...] quando uma parte obstrui outra de alguma forma na busca por seus objetivos ou simplesmente quando uma parte percebe a situação dessa maneira” (MCSHANNÉ; VON GLINOW, 2014, p. 289). Para Robbins (2011, p. 373), o conflito é “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considere importante”. Isso se dá quer esta percepção seja verdadeira ou não.

Pessoas em posições opostas, como ocorre na maioria das negociações, muito possivelmente viverão momentos de conflito, mais ou menos intensos, ao longo do processo. Quanto maior for a distância entre as posições dos envolvidos, maior tende a ser esse conflito. Para Moscovici (2011, p. 110):



As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. [...] A partir de divergências de percepção e ideias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. Dentre as mais leves até as mais profundas, as situações de conflito são componentes inevitáveis e necessários da vida grupal.



Trata-se, portanto, de uma situação bastante comum, especialmente no contexto dos negócios. Sendo assim, é fundamental que os profissionais aprendam a identificar esses momentos e a se preparar para eles. Para isso, uma das primeiras coisas a ser feitas é conhecer os estágios do conflito. Robbins (2011) afirma que uma situação conflituosa possui cinco estágios.

Oposição potencial ou incompatibilidade. É quando aparecem as condições e fatores — sejam eles de opiniões de comunicação, de personalidade ou outros — para o aparecimento do conflito.

Cognição e personalização. Nessa etapa, as condições existentes no estágio anterior levam ao conflito caso uma ou mais partes envolvidas tenha sido afetada e esteja consciente disso. Nesse caso, passa-se ao estágio de intenção.

Intenção. Envolve a situação de quando há a decisão de agir de uma determinada maneira.

Comportamento. Quando a parte coloca em prática o que decidiu fazer para lidar com a oposição percebida no primeiro estágio.

Consequências do conflito. Podem ser funcionais, quando resultam em algo positivo para a parte em questão, ou disfuncionais, quando o resultado for negativo.

Outro elemento importante para a percepção de uma situação conflituosa é compreender alguns dos principais causadores potenciais de conflito em negociações. Em outras palavras, as causas mais comuns para o seu surgimento. Uma das causas mais comuns é a chamada **experiência de frustração** de uma ou de ambas as partes da negociação. Ela ocorre quando uma das partes, ou mesmo ambas, sente-se incapaz de atingir os seus objetivos na negociação, vislumbrando, assim, a possibilidade de não ter os seus desejos satisfeitos. Normalmente, isso é resultado de algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental.

Outro fator causador de conflito são as **diferenças de personalidade** entre as partes. Inclusive essa é a explicação mais comumente utilizada pelos envolvidos para explicar suas desavenças com outras pessoas, seja na vida pessoal ou profissional. Muitas vezes, as palavras “somos muito diferentes” ou “personalidades opostas” ecoam repetidamente após momentos de conflito.

Na maioria das vezes, esta é também a causa mais facilmente prevista, uma vez que algumas características de personalidade são logo percebidas. Assim, o negociador, logo ao conhecer a outra parte, já pode antever algum conflito acerca de um fator relacionado à personalidade (NASCIMENTO, 2002).

Metas muito diferentes também são um potencial causador de conflito entre as partes em uma negociação. É bastante comum, por exemplo, um lado buscar um valor bem acima do mercado, enquanto o outro pretende pagar algo muito abaixo do padrão. Isso pode levar as partes a desrespeitarem a proposta uma da outra e até agredirem-se mutuamente.

Por fim, outra causa bastante comum são as **diferenças entre informações ou percepções**. Pessoas com diferentes percepções de uma mesma situação ou com fontes diferentes de informação tendem a discordar sob vários aspectos. Essa diferença de percepção pode ser provocada por estilos de vida e origens muito diferentes, por exemplo, situações que podem ser percebidas com antecedência e que tendem a moldar a percepção dos indivíduos.

Outro fator importante a ser observado é a **abrangência do conflito**, uma vez que este pode ser generalizado, envolvendo toda uma organização, ou se desenvolver apenas de um indivíduo consigo mesmo. A Figura 1 ilustra os níveis de conflito.

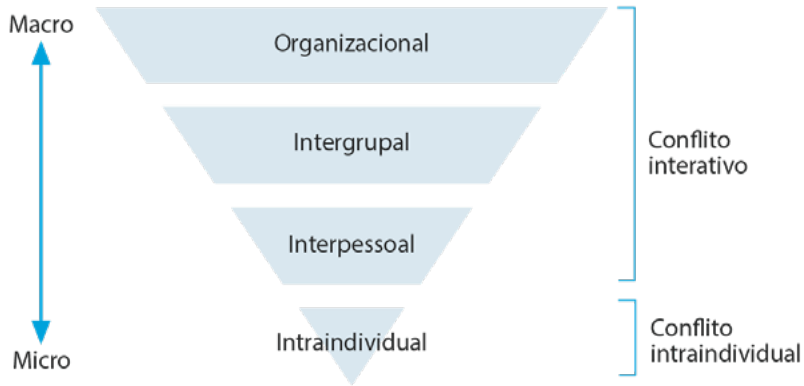


Figura 1 - Níveis de conflito / Fonte: Chiavenato (2014, p. 278). Adaptada de Hayes (2006).

O conflito organizacional, como o nome sugere, é disseminado por toda a organização. Normalmente, é motivado por normas de conduta da organização ou por decisões ou ações do gestor. Já o conflito interpessoal é aquele que envolve duas ou mais pessoas. O intergruppal, por sua vez, caracteriza-se por envolver pelo menos dois grupos de pessoas dispostos a agir um contra os interesses do outro. Ambos podem ser influenciados por disputas de poder ou divergências de opinião. Por fim, o conflito intraindividual é aquele que envolve somente um indivíduo. Sendo assim, ocorre internamente, sem envolver outras pessoas, como quando uma pessoa luta contra os seus próprios princípios ou interesses para atingir um determinado objetivo (CHIAVENATO, 2014).





NOVAS DESCOBERTAS

Que tal aprofundar o assunto?

Acesse o vídeo e compreenda um pouco mais as categorias de conflitos e conheça um modelo de resolução de conflitos - “CALM”, que pode ser uma estratégia para resolver uma situação conflituosa, e que será aprofundado no próximo tópico.

TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

A administração de conflitos é uma competência importante para qualquer negociador. Saber gerenciar uma situação difícil de modo que resulte em algo positivo para as partes envolvidas — ou pelo menos de modo a mitigar ao máximo seus danos — é o que faz de um profissional alguém elementar para uma organização.

A melhor situação é aquela em que as próprias partes envolvidas constroem a resolução do conflito. Isso pode se dar pela utilização das ferramentas de comunicação fornecidas pelo profissional com capacidade para administrar situações conflituosas. Por isso, é fundamental a construção de um canal saudável de comunicação, de modo que ambos possam expor suas opiniões e interesses de modo claro e assertivo e serem respeitados por isso.

Outras **competências** são importantes para um negociador poder gerenciar da melhor forma um momento de conflito. **Ter jogo de cintura e saber lidar com situações difíceis é uma delas. Além disso, empatia é fundamental.** Uma vez que o negociador desenvolve a capacidade de se colocar no lugar do outro, passa a vislumbrar a situação por outra perspectiva. Isso permite, além de compreender melhor a posição da outra parte, descobrir possibilidades de desfechos que possam ter passado despercebidas até o momento.



NOVAS DESCOBERTAS

Você está em um ambiente profissional com possíveis conflitos e, ainda, na posição de liderança. Como administrar essa situação? Por onde começar? Assista ao vídeo e veja algumas dicas simples e importantíssimas para administração e resolução dos conflitos.

Conflitos, no entanto, podem ser solucionados ou estimulados, dependendo dos interesses do negociador ou da empresa que ele representa. Para isso, existem algumas técnicas de administração de conflitos que são bastante utilizadas. Robbins (2011) apresenta as seguintes:

- **Resolução de problemas:** essa técnica consiste na promoção de encontros entre as partes conflitantes com o intuito de identificar os problemas e resolvê-los por meio de discussão aberta. Para que funcione, se faz necessário um bom poder de comunicação de pelo menos uma das partes envolvidas.
- **Metas superordenadas:** para utilizar essa técnica, o administrador do conflito cria uma meta compartilhada para as partes envolvidas. Essa meta precisa ser definida de tal forma que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes. Assim, ambas precisam atuar em conjunto e, com isso, tendem a deixar o conflito de lado.
- **Expansão de recursos:** trata-se de uma técnica que funciona especialmente quando a causa do conflito foi a escassez de algum recurso. Sendo assim, a decisão pela expansão do recurso pode criar uma solução em que ambas as partes saem ganhando.
- **Não enfrentamento:** é a técnica de evitar o conflito. Normalmente, é utilizada quando o conflito não é vantajoso para uma das partes ou quando esta se encontra em grande desvantagem.
- **Suavização:** trata-se da técnica de minimizar as diferenças entre as partes envolvidas na situação de conflito, de modo a enfatizar seus interesses comuns. Visa especialmente resolver os pontos de menor divergência e deixar os problemas maiores para depois.
- **Concessão:** nesse estilo, cada uma das partes abre mão de algo valioso em prol de atingir uma situação em que ambas ainda saiam satisfeitas. É bastante comum nas negociações, especialmente aquelas que visam um resultado ganha-ganha.
- **Comando autoritário:** nessa técnica, a pessoa envolvida na administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas. É utilizada, por exemplo, quando se tem

pouco tempo para tomar uma decisão ou quando essa decisão é bastante impopular.

- **Alteração de variáveis humanas:** trata-se da utilização de técnicas de mudança comportamental, como treinamento em relações humanas, por exemplo, com o objetivo de modificar atitudes e comportamentos praticados pelas partes que possam estar causando o conflito.

- **Alteração de variáveis estruturais:** nesse caso, a técnica inclui mudanças na estrutura formal da organização ou nas formas de interação entre as partes conflitantes. Pode ser necessário um redesenho na estrutura, transferências ou reacomodações. É utilizada especialmente em casos de conflitos mais sérios no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2014) complementa apresentando cinco dessas técnicas como estilos de administração de conflitos, conforme ilustra a Figura 2.

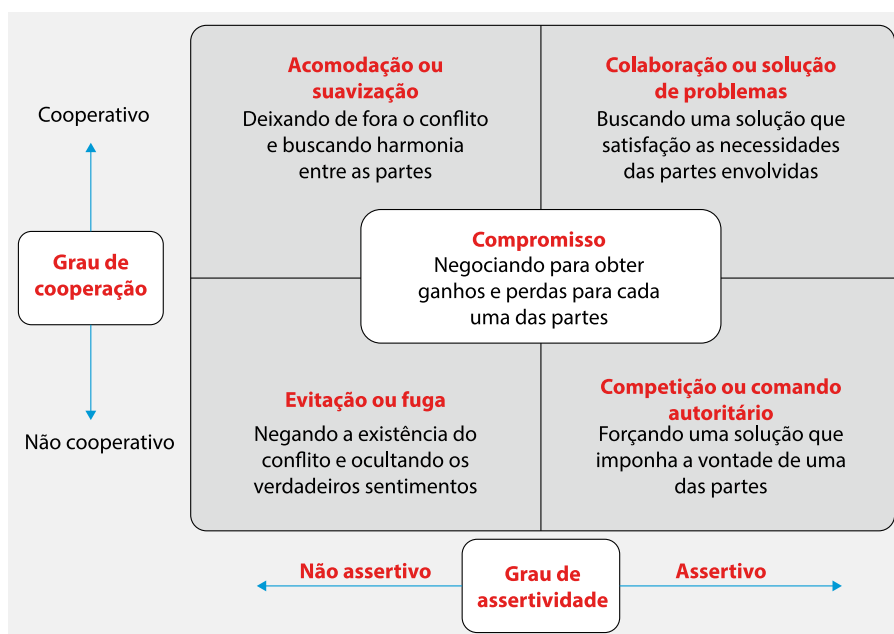


Figura 2 - Estilos de administração de conflito / Fonte: adaptada de Chiavenato (2014).

Segundo o autor, são três as abordagens possíveis para o administrador lidar com um conflito existente: a abordagem estrutural do conflito, a abordagem dos processos do conflito e a abordagem mista.

A **abordagem estrutural** pressupõe que o conflito tenha como base as percepções dos envolvidos a partir das condições, da limitação de recursos ou mesmo de uma situação de interdependência.

Nesse sentido, para lidar com situações desse tipo é preciso **gerenciar a raiz do problema**, ou seja, a situação que provocou o conflito: **minimizar as diferenças entre as partes, melhorar recursos compartilhados e/ou diminuir a interdependência**. Essa abordagem, em certo sentido, assemelha-se à técnica de expansão de recursos.

A **abordagem dos processos do conflito**, por sua vez, atua buscando a modificação do processo para, só assim, reduzir a situação de conflito. Essa abordagem requer uma intervenção de terceiros na situação e pode ser realizada de formas diferentes: pela desativação do conflito, levando uma das partes a ceder; com uma acareação entre as partes, com o intuito de exteriorizar emoções e, assim, chegar a uma solução; ou pela colaboração mútua, em que, talvez após um momento de confronto, ambas as partes encontrem uma solução ganha-ganha.

Por fim, a **abordagem mista** abrange os aspectos estruturais e processuais para a solução do conflito. Para a sua realização, o administrador pode, por exemplo, adotar regras para resolução de conflitos ou criar papéis integradores para possíveis conflitos, ou seja, terceiras partes disponíveis para auxiliar na resolução de situações difíceis.



COMO TRANSFORMAR CONFLITOS EM OPORTUNIDADES

Muitas pessoas têm sérias dificuldades em lidar com situações de conflito. Até pouco tempo, na verdade, o conflito, fosse em uma negociação ou mesmo no ambiente organizacional como um todo, era considerado algo extremamente negativo. No entanto, nos últimos anos, uma corrente de pesquisadores e gente de negócios passou a defender que as situações conflituosas, em certos casos, podem ser encaradas como algo positivo e até uma oportunidade para a organização.

Para Rodriguez e Serrano (1993, p. 97, tradução nossa), por exemplo, o conflito:



“[...] é o encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes e sentidos opostos, resultando desse encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela”.

Situações inicialmente difíceis, portanto, podem ser vistas como uma possibilidade de “acertar os ponteiros” ou mesmo de aprender com os erros e garantir um desempenho melhor após a sua resolução. Alguns autores defendem, inclusive, que situações conflituosas tendem a fazer com que os envolvidos exerçam mais a criatividade e a inovação, o que poderia, conseqüentemente, aumentar sua produtividade no processo (GARBELINI, 2016).



EXPLORANDO IDEIAS

Falk (2001) defende que o conflito por si só não é algo danoso. Para ele, trata-se, ao contrário, de uma situação reveladora do nível energético dos envolvidos. No entanto, dependendo da forma como é gerenciado, o conflito pode, sim, ter consequências negativas para os envolvidos e para as organizações. Dentre as consequências positivas do conflito apontadas pelo autor estão o rompimento da rotina dos envolvidos, o que inevitavelmente trará mudanças, e a mobilização da energia do sistema e a reconfiguração de ideias e posições, fazendo com que os envolvidos reflitam de algum modo acerca da sua situação.

É possível, também, que o conflito ajude a desvendar problemas ocultos, permitindo que se confronte algo que sequer se conhecia, e que poderia trazer problemas futuros. Ele também tende a aguçar a percepção e o raciocínio, uma vez que

as partes envolvidas precisam estar atentas aos movimentos e colocações, suas e dos outros. Ademais, conforme mencionado anteriormente, conflitos exercitam a imaginação e estimulam a criatividade, especialmente com o intuito de encontrar soluções originais (FALK, 2001).

No entanto, é a forma como a organização ou os negociadores irão lidar com os possíveis conflitos que definirá se as consequências serão positivas ou negativas. Se não for bem conduzido, o conflito pode trazer consequências como o desgaste no relacionamento entre os envolvidos, problemas de comunicação entre as partes ou dentro da organização e sensação de desconfiança acerca do trabalho ou mesmo da índole dos envolvidos, em especial em casos que tenham sido conduzidos de maneiras mais obscuras. Situações de conflito mal conduzidas, sobretudo no ambiente organizacional, ainda podem gerar estresse nos indivíduos e insatisfação com a empresa ou o ambiente de trabalho, redução do comprometimento e da lealdade das pessoas à organização e criação de resistência a mudanças (FALK, 2001).

Em uma situação de venda, por exemplo, um pequeno conflito entre o cliente e o vendedor pode ter dois tipos de resultados: o cliente pode ficar satisfeito com a forma como o vendedor gerenciou a situação, o que pode fidelizá-lo à marca que este representa. Por outro lado, caso o vendedor não saiba aproveitar a oportunidade de fidelização, o cliente pode ficar ainda mais insatisfeito, o que acabará arruinando o relacionamento entre eles, culminando com o cliente passando a comprar do concorrente.

Veamos um exemplo: uma senhora compra um presente de aniversário para seu filho de 6 anos: a bicicleta que ele tanto sonhava. O vendedor ajudou a senhora a encontrar a bicicleta ideal para a idade do menino e o prazo de entrega estava adequado. No entanto, a senhora foi surpreendida quando, ao abrir a caixa e montar a bicicleta, percebeu que havia uma peça faltando.

Nesse momento, o menino já estava começando a se entristecer. A senhora, decepcionada, entrou em contato com a loja e contou ao vendedor sobre a sua situação e o quanto estava chateada.



O vendedor rapidamente encontrou em outro produto a peça faltante e tratou de enviá-la à residência da cliente no mesmo momento, incluindo como brinde um capacete de um dos personagens preferidos do menino, mencionado em passant pela senhora em uma conversa.

Assim, o que era para ter uma consequência negativa para o relacionamento entre cliente e vendedor se tornou algo altamente positivo. A cliente, muito satisfeita, fez questão de deixar seus agradecimentos registrados, o que fez com que os outros vendedores ficassem sabendo do ocorrido.

No exemplo mencionado, o vendedor soube transformar um conflito em uma oportunidade de estreitar seu relacionamento com a cliente. Isso só foi possível porque houve empatia por parte do vendedor, que soube se colocar no lugar da cliente e percebeu sua decepção com o ocorrido, bem como empenho do profissional em encontrar uma solução que satisfizesse ambas as partes. Só assim é possível sair com resultados positivos de uma situação aparentemente negativa e com a imagem melhor do que antes do ocorrido.



NOVAS DESCOBERTAS

Exemplos nunca são demais e nos auxiliam a compreender melhor o assunto, não é mesmo?

Então, assista ao vídeo e veja um exemplo de como realizar uma boa Negociação e Gerenciamento de Conflitos, com o objetivo de criar novas oportunidades.

No entanto, para além desse exemplo, é importante mencionar que, para uma empresa, ou um profissional, sair de uma situação conflituosa com boa imagem e podendo usufruir de oportunidades, é necessário, em primeiro lugar, não agir de modo desrespeitoso ou imoral.

Mesmo que algo esteja dentro da lei, se for prejudicar a imagem da outra parte ou ferir alguém, não deve ser feito.

A honestidade e a clareza da comunicação também são fundamentais. Quando as partes sabem se comunicar, demonstrar seus interesses e falar sobre suas preocupações e frustrações, muito mais facilmente o conflito é solucionado e as relações são fortalecidas.



Enfim, é importante ter em mente que os relacionamentos de negócios dependem dos resultados e da reputação das empresas e dos profissionais. Dessa forma, a atuação deve respeitar os interesses de ambos para, assim, fortalecer a imagem e garantir oportunidades futuras.

Caro(a) acadêmico(a), com grande satisfação e sensação de dever cumprido, chegamos ao final da disciplina de Estudo Contemporâneo e Transversal Administração de Conflito.

Esta disciplina teve como objetivo auxiliá-lo a identificar possibilidades de conflito em uma negociação e conhecer as principais técnicas de administração desses conflitos, para que, assim, possa reconhecer pontos positivos nos conflitos, transformando-os em oportunidades.

Temos certeza de que você conseguiu perceber a importância desse conhecimento, tanto para a vida pessoal quanto para sua vida profissional. É necessário sabermos perceber quando temos um conflito eminente e ainda mais necessário adquirirmos a habilidade de conduzirmos a resolução desses problemas, com foco em converter essa situação em algo positivo e vantajoso, que beneficie ambos os lados.

Aproveite para aprofundar os conhecimentos nesse tema realizando leituras de obras e nos diversos meios de comunicação que discorrem sobre o assunto, e pratique em sua vida pessoal, acadêmica e profissional.

Sucesso em sua trajetória! Esperamos por você na próxima disciplina!

REFERÊNCIAS



CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

FALK, M. L. R. A competência gerencial nos conflitos interpessoais. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 7, n. 4, jul./ago. 2001.

GARBELINI, Y. M. P. **Negociação e conflitos**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

LIKERT, R.; LIKERT, J. G. **Administração de conflitos**: novas abordagens. São Paulo: Mc-GrawHill, 1979.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional**: conhecimento emergente, realidade global. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MOSCOVICI, S. **Psicologia das minorias ativas**. Petrópolis: Vozes, 2011.

NASCIMENTO, E. **Administração de conflito**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002 (Coleção Gestão Empresarial — FAE Business School).

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

RODRIGUEZ, M.; SERRANO, G. **Negociación en las organizaciones**. Madrid: Endema, 1993.