



# **COMPETÊNCIAS PESSOAIS: GERENCIAMENTO DE CONFLITOS**

Daiane Predebon

# SUMÁRIO

CONFLITO	4
CONFLITO: ORIGEM E DEFINIÇÃO	6
ETAPAS DE EVOLUÇÃO DO CONFLITO	7
QUAIS SÃO OS TIPOS DE CONFLITOS?	8
QUAIS SÃO AS FONTES CAUSADORAS DE CONFLITOS?	9
CONFLITO: AGENTE INTEGRADOR OU DESAGREGADOR?	11
COMO GERENCIAR OS CONFLITOS?	13
REFLEXÕES SOBRE “EU NO OLHO DO CONFLITO”	16
SÍNTESE	17

Esta é uma obra coletiva organizada por iniciativa e direção do **CENTRO SUPERIOR DE TECNOLOGIA TECBRASIL LTDA – Faculdades Ftec** que, na forma do art. 5º, VIII, h, da Lei nº 9.610/98, a publica sob sua marca e detém os direitos de exploração comercial e todos os demais previstos em contrato. É proibida a reprodução parcial ou integral sem autorização expressa e escrita.

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFTEC**  
Rua Gustavo Ramos Sehbe n.º 107. Caxias do Sul/ RS

**REITOR**  
Claudino José Meneguzzi Júnior

**PRÓ-REITORA ACADÊMICA**  
Débora Frizzo

**PRÓ-REITOR ADMINISTRATIVO**  
Altair Ruzzarin

**DIRETORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)**  
Lígia Futterleib

**Desenvolvido pela equipe de Criações para o ensino a distância (CREAD)**  
**Coordenadora e Designer Instrucional**  
Sabrina Maciel

**Diagramação, Ilustração e Alteração de Imagem**  
Igor Zattera, Jaqueline Boeira, Júlia Oliveira, Leonardo Ribeiro

**Revisora**  
Luana dos Reis





Estimados Alunos,

Os conflitos existem desde o início da humanidade e são uma realidade sempre presente nas relações pessoais e profissionais. Eles têm origem na diversidade de pontos de vista entre as pessoas, na pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, na diferença entre as formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos, dentre outras tantas razões.

Além disso, nos últimos tempos, o incremento da competição tem se refletido diretamente nos relacionamentos interpessoais, gerando novos conflitos e acirrando disputas nas mais diversas relações. As organizações de um modo geral estão sofrendo intensamente as consequências desse comportamento. Muitas estão passando por sérias dificuldades com a existência de frequentes conflitos interpessoais, nem sempre sabendo lidar com eles, e sentindo, como consequência, sua harmonia e bem-estar serem afetados, ou mesmo ameaçados.

Paradoxalmente, esses mesmos conflitos são importantes para o crescimento e desenvolvimento de qualquer sistema, seja ele social, familiar ou organizacional. Na prática, percebe-se que o caráter integrador ou desagregador do conflito é determinado pelo seu GERENCIAMENTO, o qual, muitas vezes, está sob a responsabilidade do líder.

Pensando nisso tudo, este material foi elaborado com o objetivo de auxiliá-los na compreensão dos tipos, das causas e das estratégias de manejo mais adequadas para o conflito, a fim de que vocês possam compreender melhor e extrair os benefícios deste mecanismo tão humano e, além disso, auxiliar as partes envolvidas a também crescerem com ele.



# CONFLITO

Compreendendo melhor esse processo tão humano





Como você age diante de uma situação de conflito? Briga, grita, ofende, se encolhe, recua, opõe-se irracionalmente ou procura entender as causas para se posicionar na busca de soluções? Deparamo-nos com conflitos de várias naturezas em todas as áreas da nossa vida, seja familiar, afetiva, social ou profissional. No entanto, o nosso comportamento define o nível de energia que será consumida e o grau de estresse que iremos experimentar.

Os conflitos existem desde o início da humanidade e são inerentes ao desenvolvimento humano. A história (bíblica) registra que o primeiro conflito foi entre os irmãos Caim e Abel, cujo resultado foi a morte de Abel.

Para haver conflito, bastam duas pessoas, certo? Errado! Para haver conflito, basta uma única pessoa. Quantas vezes nós mesmos não nos percebemos em conflito com nós mesmos, inseguros entre suas alternativas e escolhas que são excludentes? Vou trabalhar ou tirar o dia de folga? Visto calça ou saia? Falo ou não falo a verdade? Me aventuro em um novo relacionamento ou continuo solteiro(a)? São tantas as indagações que certamente não há um dia sequer que passemos ilesos de um conflito pessoal.

E quando são duas pessoas, então? Os casais que o digam... Se duas pessoas podem eventualmente ter dificuldades de relacionamento, imagine então sendo cinco, vinte ou cem pessoas. A

probabilidade de atrito aumenta na proporção direta da quantidade de pessoas envolvidas no relacionamento.

Podemos considerar que, em um grupo de pessoas, é natural aparecer diferentes pontos de vista. Afinal, cada uma possui sua própria história de vida e, com ela, pensamentos, crenças, valores e sentimentos característicos. Quando confrontados, eles fazem com que cada uma saia em defesa de suas causas. Resultado? Conflito!

Na teoria do conhecimento, a subjetividade é o conjunto de ideias, significados e emoções que, por serem baseados no ponto de vista do indivíduo, são influenciados por seus interesses e desejos particulares, bem como por suas crenças e valores pessoais. Quando estamos em grupo e precisamos resolver ou trabalhar em algo em conjunto, “conciliar as diferentes subjetividades” é vital para uma convivência saudável e também para o bom gerenciamento de conflitos, os quais serão sempre inerentes ao relacionamento humano.

Dessa forma, “conciliar as subjetividades” consiste em conciliar ou harmonizar nossas crenças, valores, opiniões, convicções e princípios com as crenças, valores, opiniões, convicções e princípios dos outros. E, diga-se de passagem, isso nem sempre é tarefa fácil... A palavra de ordem aqui é “ponderar”, o que não significa “abrir mão” do que se acredita sempre, tampouco “não abrir mão nunca”.

## CONFLITO: ORIGEM E DEFINIÇÃO

Antes de mais nada, é importante compreendermos a origem da palavra... Sendo assim, conflito vem do latim *conflictus*, que é uma palavra originária do verbo *confligo*, *confligere* que significa “choque entre duas coisas, embate de pessoas que lutam entre si”.

Marx e Morita (2000) conceitual conflito como discordâncias internas, resultantes de diferenças quanto a ideias, valores ou sentimentos entre duas ou mais pessoas.

Já para Hocker e Wilmot (2017), o conflito é uma luta expressa entre pelo menos duas partes interdependentes, as quais percebem que seus objetivos são incompatíveis, suas compensações são reduzidas e a outra parte os impede de atingir seus objetivos.

Segundo Hampton (1991), conflito é um processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses.

O significado da palavra conflito é variado, mas, na maioria das produções bibliográficas, encontramos-lo como sinônimo de guerra; divergência; ausência de concordância ou entendimento; oposição de interesses e de opiniões; enfrentamento; discussão; oposição mútua entre partes que disputam o mesmo direito, competência ou atribuição; condição mental de quem apresenta hesitação ou insegurança entre opções excludentes; estado de quem expressa sentimentos de essência oposta; choque de interesses entre as pessoas ou até consigo mesmo.

Dito isso, vamos examinar no detalhe este tema tão natural ao ser humano, a fim de compreendermos seus tipos, suas etapas, suas causas, seus benefícios, prejuízos e, o mais importante, identificarmos as melhores estratégias para proveito do mesmo.

**“As dificuldades devem ser usadas para crescer, não para desencorajar.**

**O espírito humano cresce mais forte no conflito.”**

**William Ellery Channing**



## ETAPAS DE EVOLUÇÃO DO CONFLITO

Um conflito não nasce com uma proporção específica, ao contrário, ele é um processo que evolui e que atinge determinada dimensão ou magnitude. Nesse sentido, podemos dizer que ele pode nascer de uma pequena diferença de opiniões e se agravar ao ponto de atingir um nível de hostilidade que o qualifique como “grave ou destrutivo”.

Podemos dizer que a evolução do conflito segue as seguintes etapas:

**1<sup>a</sup>** • Diálogo: é a primeira ou a etapa inicial do conflito, a qual normalmente é marcada pela cordialidade e racionalidade entre as partes.

**2<sup>a</sup>** • Debate: nesta etapa, as diferenças começam a ser percebidas pelas partes e as argumentações e justificativas começam a ser apresentadas de forma consistente, com o objetivo de se chegar a uma solução ou desfecho.

**3<sup>a</sup>** • Discussão: aqui, há um declínio com relação à qualidade dos argumentos, ao contrário da quantidade, que aumenta. Surgem apontamentos e justificativas genéricas e a objetividade antes existente começa a diminuir. As diferenças entre as partes tornam-se evidentes, manifestas.

**4<sup>a</sup>** • Disputa: as partes envolvidas deixam de ouvir ou considerar os argumentos e as ponderações do outro, adotando uma postura de resistência, convictas daquilo que pensam. Nesta etapa, os envolvidos não aceitam retroceder, pois entendem que isso significaria perder a batalha.

**5<sup>a</sup>** • Desavença: neste ponto, as partes se valem de argumentos emocionais e suposições ofensivas, indicando uma postura altamente inflexível. O tom de voz tende a aumentar, os ânimos se alteram e a ansiedade e o nervosismo tomam conta dos envolvidos e, por vezes, também do meio onde estão inseridos.

**6<sup>a</sup>** • Ataque: nesta última etapa, o único objetivo dos envolvidos é derrotar ou prejudicar o outro. Já não importam os prejuízos que a derrota do outro possam provocar, pois qualquer preço é válido diante da satisfação de ver o outro derrotado.



O que evidenciamos com relação às etapas dos conflitos é que, na medida em que elas avançam, os prejuízos para as partes envolvidas ficam maiores e, por vezes, os danos tornam-se irreparáveis, comprometendo o relacionamento interpessoal e até mesmo outros aspectos correlacionados, como a imagem pessoal/profissional dos envolvidos, a relação social (amizade, casamento, vínculo familiar...) e o próprio emprego, quando a conflitiva ocorre em um contexto organizacional.

## QUAIS SÃO OS TIPOS DE CONFLITOS?

Faleiros (2005) afirma que existem diferentes tipos de conflitos, e defende que a sua identificação é importante na medida em que pode auxiliar na definição da estratégia mais adequada para administrá-lo.

Os tipos mais comuns de conflitos são:

- **Conflito latente (ou velado):** é aquele conflito que não é declarado e não há, mesmo por parte das pessoas envolvidas, uma clara consciência de sua existência. De certa forma, os envolvidos optam por fazer de conta que o conflito não existe, preferindo ignorá-lo. Eventualmente, esse tipo de conflito não precisa ser trabalhado.
- **Conflito percebido (ou omitido):** como diz o nome, as pessoas envolvidas percebem, racionalmente, a existência do conflito, ou seja, estão cientes dele, mas não há manifestações abertas do mesmo, uma vez que preferem omiti-lo. Os ressentimentos são per-

cebidos apenas nas entrelinhas e nos sinais subjetivos, uma vez que não há um diálogo aberto a respeito do assunto. Geralmente, cada um dos envolvidos acredita estar sofrendo mais do que o outro.

- **Conflito sentido (ou assumido):** nesse tipo, o conflito já atinge as partes envolvidas e há emoção e forma conscientes. Aqui, os envolvidos sofrem em função dos sentimentos e emoções negativos provocados por suas diferenças. Os envolvidos reconhecem, assumem e manifestam abertamente as divergências entre si.
- **Conflito manifesto (ou explícito):** diz respeito ao conflito que já atingiu as partes, já é percebido por terceiros e, inclusive, pode interferir na dinâmica do grupo, setor ou organização da qual as pessoas fazem parte. Geralmente, os envolvidos conquistam adeptos e o envolvimento de terceiros torna o conflito mais amplo e generalizado.





## QUAIS SÃO AS FONTES CAUSADORAS DE CONFLITOS?

É uma constatação inegável que o conflito está presente em todos os relacionamentos humanos e em todas as sociedades. É comum encontrarmos diferentes pontos de vista entre pessoas de uma mesma família, comunidade, contexto organizacional, grupo de amigos, dentre outros. Como vimos anteriormente, os tipos de conflitos que se estabelecem podem variar, ocorrendo nas áreas pessoal, profissional, emocional, formadas por diversos participantes e por vários fatores motivadores.

A estratégia utilizada para gerenciá-los é de vital importância, a fim de que se possa obter com eles efeitos construtivos. Para tanto, além de compreender sua dinâmica, etapas de evolução e tipos, é vital diagnosticar os fatores que os motivaram, os quais podem ser em número único ou conjunto.

De acordo com Martins (2009), podemos considerar como principais fontes de conflitos, os seguintes fatores:

- Direitos não atendidos ou não conquistados;
- Mudanças externas, acompanhadas por tensões, ansiedades e medo;
- Luta pelo poder;
- Necessidade de status;
- Desejo de êxito econômico;
- Exploração e/ou manipulação de terceiros;
- Necessidades individuais e/ou expectativas não atendidas;
- Carência de informação, tempo e tecnologia;
- Escassez de recursos;
- Diferenças culturais e individuais;
- Divergências de metas;
- Tentativa de autonomia;
- Emoções não expressas e/ou inadequadas;
- Obrigatoriedade de consenso;
- Meio ambiente adverso e preconceituoso.

Além das fontes supramencionadas, é possível identificarmos os seguintes fatores motivadores de conflitos nas organizações:

- Diferenças de personalidade (aversão ao modo de ser do outro);
- Diferentes percepções e entendimento sobre o(s) assunto(s);
- Frustração de uma ou ambas as partes;
- Choques de interesses individuais, grupais e organizacionais;
- Intrigas de colegas com mais tempo de empresa;
- Apadrinhamento de profissionais incompetentes;
- Frustrações por promessas não cumpridas;
- Acumulação de sentimentos ou problemas;
- Competição entre os profissionais;
- Dependência de terceiros;
- Falhas de comunicação;
- Papéis mal definidos;

- Mudanças estruturais;
- Nepotismo;
- Fofocas;
- Inveja (relação dual);
- Ciúme (relação triangular).

Se expandirmos nossa percepção sobre as causas de conflitos para um contexto mais global, poderíamos afirmar que, atualmente, as principais fontes de conflitos mundiais ou entre nações são: rivalidades ou diferenças étnicas; religiosas e nacionalistas.





## CONFLITO: AGENTE INTEGRADOR OU DESAGREGADOR?

Já mencionamos anteriormente que a ocorrência de conflitos pode ser benéfica e promover resultados positivos para as partes envolvidas e mesmo para o contexto na qual estas se encontram inseridas, qualificando o conflito como um agente integrador. Contudo, algumas consequências podem ser consideradas negativas e, infelizmente, aparecem com frequência nas organizações, caracterizando o conflito como desagregador.

No contexto organizacional, as situações de conflito podem impactar negativamente. De que modo? Elas podem:

- Provocar o ressentimento pessoal e entre os grupos;
- Incentivar a destruição dos oponentes com prejuízos recíprocos;
- Desviar a atenção dos reais objetivos organizacionais, colocando em foco os objetivos das pessoas ou dos grupos envolvidos no conflito;
- Inibir os canais de comunicação e cooperação;
- Maximizar as diferenças e centralizar as pessoas e os grupos, o que dificulta a colaboração e a ajuda mútua;
- Desencadear comportamentos irresponsáveis e inconsequentes;

- Criar suspeitas e desconfianças, por vezes, infundadas;
- Provocar desgaste emocional;
- Levar ao rompimento de relacionamentos;
- Afetar a organização de forma negativa no que tange a fatores diversos, tais como: resultados, produtividade, qualidade, clima de trabalho etc.;
- Levar os líderes a adotarem uma postura mais autoritária.



Contudo, quando bem gerenciados, os conflitos representam uma oportunidade de crescimento, mudanças e melhorias para as partes envolvidas e, conseqüentemente, para o contexto em questão.

Como efeitos integradores do conflito, podemos relacionar:

- A construção de alianças entre as pessoas e os grupos envolvidos;
- A atenção dos grupos para os interesses de seus membros, em detrimento dos interesses pessoais, o que fomenta o espírito colaborativo e o apoio recíproco;
- A condução à resolução de questões;
- A definição de problemas pendentes;
- O aumento da coesão grupal.

Em relação aos efeitos positivos ou integradores dos conflitos, destaca-se o quanto eles:

- Constituem bons elementos de socialização, pois possibilitam aos novos integrantes de um grupo a sensação de inclusão em uma causa;

- Auxiliam no equilíbrio das relações de poder no âmbito setorial, já que, nas diversas situações de conflito, podem haver diferentes ganhadores;
- Possibilitam a formação de alianças com o objetivo de vencer um conflito específico, mas também de garantir mais poder às relações construídas.

Com base no exposto, percebemos que, numa visão mais primitiva, o conflito é, nada mais, nada menos, que percepções e considerações divergentes das partes sobre um determinado assunto. Sob esse viés, ele é compreendido como algo negativo, que leva a um rompimento, a um fim. Contudo, numa percepção mais contemporânea e sistêmica, o conflito é, na verdade, um meio, uma oportunidade de avaliação e de reconstrução de realidades, bem como um potencializador de criatividade.

**O conflito não deve ser visto apenas como um agente provocador de ataques ou ofensas, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação positiva e benéfica.**



## COMO GERENCIAR OS CONFLITOS?

Vimos até aqui que o conflito é um processo natural e também necessário, por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não podemos (nem devemos) ignorá-lo ou impedi-lo, “varrendo-o para debaixo do tapete”, pois, mais cedo ou mais tarde, alguém irá tropeçar.

O conflito tem sua principal causa na divergência de interesses, ideias ou opiniões. Porém, diferentemente do que muitas pessoas pensam, os conflitos, quando bem gerenciados, podem provocar mudanças positivas no comportamento das pessoas, motivando-as para a busca de soluções. Por outro lado, quando manejados de forma inadequada, os conflitos tendem a causar tensão, levar à agressão e provocar ambientes improdutivos. É exatamente por essa razão que costumamos dizer que os conflitos podem ter efeito desagregador ou integrador.

O que irá determinar se ele terá um impacto positivo ou negativo será o modo como sua resolutividade será conduzida, seja pelas partes envolvidas, seja pelo mediador entre elas.

A Associação Americana de Gerenciamento realizou um estudo nesse sentido, através do qual constatou que os líderes passam cerca de 20% de seu tempo manejando conflitos dentro das organizações, o que nos leva a confirmar que o gerenciamento de conflitos é uma competência tão importante quanto o planejamento, a comunicação, a motivação e a tomada de decisão. (MC ELHANEY, 1996 apud MARX; MORITA, 2000)

Para compreendermos melhor como esse processo se dá, vamos caracterizar o gerenciamento de conflitos como a habilidade de identificar, tratar e resolver situações divergentes entre pessoas ou grupos, seja no relacionamento interpessoal ou intrapessoal.

Em função dos altos custos (físico, emocional e financeiro) decorrentes de uma situação conflituosa, cada vez mais, as pessoas têm buscado maneiras de resolver suas discordâncias e diferenças pessoais. Desse modo, quando se busca gerenciar as diferenças, procura-se construir soluções que atendam aos interesses das partes envolvidas, minimizando os custos inerentes.

Para uma condução mais assertiva do gerenciamento de um conflito, é recomendável estar atento a estes 12 passos:

- 1º • Identificar a(s) causa(s) que desencadearam a conflitiva;
- 2º • Focar em procurar soluções, e não culpados;
- 3º • Analisar e definir a melhor estratégia de resolução;
- 4º • Manter durante todo o tempo um clima de respeito;
- 5º • Praticar a habilidade de falar e, principalmente, de escutar, compreendendo com atenção o que ouve e sendo claro na transmissão da mensagem;

6° • Ser empático, colocando-se verdadeiramente no lugar do outro, compreendendo seus sentimentos, emoções e motivações;

7° • Ser construtivo ao fazer uma crítica ou um apontamento (amor verdade);

8° • Priorizar uma solução ganha-ganha;

9° • Agir sempre no sentido de identificar, compreender e extinguir as causas do conflito, as quais podem motivar a ocorrência de novos conflitos;

10° • Quando estiver errado, reconhecer com humildade sua parcela de responsabilidade;

11° • Não ignorar a existência do conflito, varrendo os problemas para debaixo do tapete;

12° • Agir com resiliência.

Um aspecto muito importante quando o conflito envolver a necessidade de intervenção de um terceiro (mediador) é a adoção de uma postura imparcial. Nesse caso, o mais assertivo é despir-se de julgamentos e vestir-se de empatia, buscando compreender as razões de cada parte.

O ideal é não deixar que o debate evolua para a discussão. Sempre que possível, o mais indicado é manter os argumentos nos dois primeiros passos, a fim de se alcançar resultados mais produtivos. Em situação de mediação, é recomendável ao mediador assumir o conflito abertamente e se comprometer com a busca de uma solução que satisfaça ambas as partes.

No terceiro passo que mencionamos anteriormente com relação ao gerenciamento do conflito, abordamos a escolha de uma estratégia de resolução. Dessa forma, seguem as cinco estratégias mais adotadas normalmente:

1. SAÍDA: Pode ser considerada também uma evitação ou evasão. Ocorre quando uma das partes envolvidas (ou ambas) se retira do problema, fugindo ou procrastinando a solução. Nessa estratégia, as partes parecem negar para si mesmas que existe um problema a ser resolvido, o que acaba não levando a resultado algum, uma vez que a própria negociação é evitada.
2. COMPROMISSO: É uma espécie de conciliação, na qual se define uma solução mista, de forma que cada parte conceda um pouco. É normalmente usada quando os relacionamentos são igualitários. É considerada um meio termo ou uma solução perde-perde, pois cada parte escolhe perder algo em prol da resolutividade da conflitiva, mas de forma que as duas não estão tão satisfeitas com o resultado final.



3. **FORÇA:** Aqui, a parte com maior poder é a que toma a decisão com relação à solução que será dada para o conflito, nesse caso, pode ser uma das partes envolvidas ou um terceiro (mediador).
4. **APAZIGUAMENTO:** Diz respeito à adesão à paz, abortando-se outras possíveis soluções. É o que, no senso comum, chamamos de “colocar panos quentes” ou “deixar passar”, terceirizando a responsabilidade de resolutividade ao “tempo”.
5. **NEGOCIAÇÃO:** Equivale a uma espécie de colaboração, através da qual se busca uma solução intermediária em que cada pessoa cede um pouco, chegando a um acordo. É considerada uma estratégia ganha-ganha, uma vez que as partes conversam muito, expõem fatos, questionam e focam na busca de uma solução comum que agrade a ambas.

A partir do momento em que identificamos os tipos e as causas de um conflito, temos melhores condições de escolher e adotar a(s) estratégia(s) que possivelmente será mais assertiva para o gerenciamento da situação conflitiva. Contudo, é importante destacarmos que a estratégia escolhida deve ser usada a partir de uma análise ampla, coerente, franca e adequada da situação. Uma estratégia que coube perfeitamente em uma determinada situação não é garantia de sucesso em outros momentos de conflitos. É vital que cada situação seja investigada, estudada e planejada em suas peculiaridades.

Com relação à melhor estratégia a ser adotada, é recomendável optar sempre por uma que leve à solução do conflito da forma mais pacífica possível, a fim de que o “preço” a ser pago pelas partes envolvidas seja o menor possível. A estratégia que vai conduzir ao melhor desfecho para a situação conflitiva está diretamente ligada a duas importantes características do comportamento humano: assertividade e cooperação.

“Todos os conflitos podem ser resolvidos, mas nem todos os conflitos irão ser resolvidos”. Essa afirmação paradoxal é do psicólogo George Kohlrieser (2005). Com ela, ele quer reforçar que não há limites para quem está realmente disposto a se empenhar para atingir seus objetivos, ou seja, sempre é possível chegar a uma solução, mas isso sempre irá depender do real desejo das partes em fazê-lo.

Sejam positivos ou negativos, os conflitos devem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. Constatamos até aqui que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente todas elas sofrem e se beneficiam com eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da organização, mas também podem operar de maneira construtiva, estimulando o potencial criativo e de inovação das pessoas.

O gerenciamento de situações de conflito é essencial para a vida das pessoas e das organizações como fonte geradora de mudanças, uma vez que das tensões conflitivas e dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de aprendizado, desenvolvimento e crescimento mútuo.



## REFLEXÕES SOBRE “EU NO OLHO DO CONFLITO”

Você sabia que, por uma questão de sobrevivência, nosso cérebro está instintivamente programado para enxergar o lado negativo das coisas? Porém, nós podemos treiná-lo para pensar positivamente. Sendo assim, fique atento(a) às suas reações em situações de conflito...

Como fazer isso? Se você é perfeccionista, analítico(a), crítico(a), ansioso(a), comece já a reformular sua mente.

Por quê? Porque conflitos são como um peixe dentro de uma gaveta. Após algum tempo, ele vai começar a cheirar mal.

Compreendeu? Não dá para esconder as dificuldades, os problemas por muito tempo, pois, mais cedo ou mais tarde, eles irão emergir.

Certo. E qual o caminho mais curto para a resolução dos problemas? A melhor solução, sem dúvidas, é tirar o peixe da gaveta e limpá-lo. Isso não significa confrontar o outro, mas ter uma conversa sobre o assunto, de forma aberta, franca e pautada sempre no respeito.

Kohlrieser (2005) afirma que, em uma discussão, se você é atacado, não vale a pena atacar de volta. No lugar disso, ele recomenda manter a calma e fazer uma pergunta a outra parte: “Me explique o porquê de seu comportamento?”.

A maior dica de Kohlrieser (2005) para a dissolução de um conflito e para viver satisfatoriamente é saber renovar-se, pois, segundo ele, todos nós podemos (e devemos) ter desenvolvimento contínuo. Não deu certo? Então, “bora” mudar e aprenda a crescer.



**“Eu nunca perco. Ou eu ganho, ou aprendo.”**

**Nelson Mandela**



## SÍNTESE

Neste e-book vimos que...

- Os conflitos existem desde o início da humanidade e são inerentes ao desenvolvimento humano e uma realidade sempre presente nas relações pessoais e profissionais.. A história (bíblica) registra que o primeiro conflito foi entre os irmãos Caim e Abel, cujo resultado foi a morte de Abel.
- O significado da palavra conflito é variado, mas, na maioria das produções bibliográficas, encontramos-lo como sinônimo de guerra; divergência; ausência de concordância ou entendimento; oposição de interesses e de opiniões; enfrentamento; discussão; oposição mútua entre partes que disputam o mesmo direito, competência ou atribuição; condição mental de quem apresenta hesitação ou insegurança entre opções excludentes; estado de quem expressa sentimentos de essência oposta; choque de interesses entre as pessoas ou até consigo mesmo.
- Um conflito não nasce com uma proporção específica, ao contrário, ele é um processo que evolui e que atinge determinada dimensão ou magnitude. Nesse sentido, podemos dizer que ele pode nascer de uma pequena diferença de opiniões e se agravar ao ponto de atingir um nível de hostilidade que o qualifique como “grave ou destrutivo”. Ou seja, o conflito apresenta etapas de evolução ou desenvolvimento.
- O que evidenciamos com relação às etapas dos conflitos é que, na medida em que elas avançam, os prejuízos para as partes envolvidas ficam maiores e, por vezes, os danos tornam-se irreparáveis, comprometendo o relacionamento interpessoal e até mesmo outros aspectos correlacionados.
- Existem diferentes tipos de conflitos, e a sua identificação é importante na medida em que pode auxiliar na definição da estratégia mais adequada para administrá-lo. Os tipos mais comuns são: conflito latente; conflito percebido; conflito sentido e conflito manifesto.
- São inúmeras as causas que podem dar origem a um conflito. Dentre as fontes de conflitos estão os seguintes fatores: luta pelo poder; necessidade

de status; necessidades individuais e/ou expectativas não atendidas; escassez de recursos; diferenças culturais e individuais; emoções não expressas e/ou inadequadas; inveja; ciúme, entre outros.

➤ Numa visão mais primitiva, o conflito é, nada mais, nada menos, que percepções e considerações divergentes das partes sobre um determinado assunto. Sob esse viés, ele é compreendido como algo negativo, que leva a um rompimento, a um fim. Contudo, numa percepção mais contemporânea e sistêmica, o conflito é, na verdade, um meio, uma oportunidade de avaliação e de reconstrução de realidades, bem como um potencializador de criatividade.

➤ O conflito tem sua principal causa na divergência de interesses, ideias ou opiniões. Porém, diferentemente do que muitas pessoas pensam, os conflitos, quando bem gerenciados, podem provocar mudanças positivas no comportamento das pessoas, motivando-as para a busca de soluções. Por outro lado, quando manejados de forma inadequada, os conflitos tendem a causar tensão, levar à agressão e provocar ambientes improdutivos. É exatamente por essa razão que costumamos dizer que os conflitos podem ter efeito desagregador ou integrador.

➤ O gerenciamento de conflitos pode ser conceituado como a habilidade de identificar, tratar e resolver situações divergentes entre pessoas ou grupos, seja no relacionamento interpessoal ou intrapessoal.

➤ As principais estratégias de gerenciamento de um conflito são: saída; compromisso; força, apaziguamento e negociação. Nesse sentido, é importante destacarmos que a estratégia escolhida deve ser usada a partir de uma análise ampla, coerente, franca e adequada da situação. Uma estratégia que coube perfeitamente em uma determinada situação não é garantia de sucesso em outros momentos de conflitos. É vital que cada situação seja investigada, estudada e planejada em suas peculiaridades.

➤ Sejam positivos ou negativos, os conflitos devem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. Constatamos até aqui que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente todas elas sofrem e se beneficiam com eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da organização, mas também podem operar de maneira construtiva, estimulando o potencial criativo e de inovação das pessoas.



BERG, E. A. Administração de Conflitos. Abordagens Práticas para o Dia a Dia. Curitiba: Juruá, 2010.

BURBRIDGE, Anna & BURBRIDGE, Marc. Gestão de Conflitos: Desafio do Mundo Corporativo. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012.

CASTRO, Robson. Gestão de Pessoas e Conflitos no Trabalho. Um auxiliar para resolução de conflitos. Joinville: Clube de Autores, 2015.

CIAMPONE, M. H. T. & KURCGANT, P. Gerenciamento de Conflitos e Negociação. In: KURCGANT, P. (org.) Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: COP, 1989.

FALEIROS, Vicente de Paula. Estratégias em Serviço Social. São Paulo: Cortez, 2005.

FIORELLI, Maria Rosa; FIORELLE, José Osmir & JUNIOR, Marcos Julio Olivé Malhadas. Mediação e Solução de Conflitos. Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2008

HAMPTON. David R. Administração Contemporânea. São Paulo: Pearson, 1991.

HOCKER, Joyce L. & WILMOT, William W. Interpersonal Conflict. Europa: MCGRAW-HILL EDUCATION, 2017.

KOHLRIESER, George A. Novas Estratégias para Administrar Conflitos. Curitiba: Nossa Cultura, 2005.

MARTINELLI, P. Dante & ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e Solução de Conflitos. Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Sérgio Pinto. Direito do Trabalho. São Paulo: Atlas, 2009.

MARX, L. C. & MORITA, L. C. Competências Gerenciais na Enfermagem. São Paulo; BH Comunicação; 2000.

