

Administração de Conflitos e as Técnicas de Negociação

Aula 06

Professores Neusa Vítola Pasetto e Fernando
Eduardo Mesadri

Conversa Inicial

Chegamos à última rota da nossa disciplina de **Administração de Conflitos e as Técnicas de Negociação**, vimos até aqui assuntos muito importantes para administrarmos e manejarmos os conflitos e também como consequência gerirmos adequadamente as nossas equipes de trabalho.

A partir de agora veremos quais são as tendências que estão a nossa disposição para as utilizarmos e que nos auxiliarão a atingir nossos objetivos quando se tratará deste delicado assunto: **conflitos**.

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

Contextualizando

Ao tomarmos contato com um tema bastante atual que aborda a tomada de decisão por meio de uma nova visão do homem, não mais como um ser racional e onisciente, mas como um ser com a racionalidade limitada, estamos tratando da controladoria comportamental, e verificaremos como ela impacta na administração dos conflitos em todos os contextos da vida: social, familiar e profissional.

Veremos como aplicar as técnicas, táticas e estratégias de manejo dos conflitos de forma criativa, a fim de administrar os velhos conflitos de uma nova forma. Também entenderemos o conceito da gestão da atenção, assunto trabalhado por CASTELO BRANCO, HERNADES, MESADRI & PASETTO (2010) e como esse novo tema repercute na administração dos conflitos pessoais e profissionais.

Verificaremos como a Tecnologia da Informação (TI), poderá auxiliar na condução e manejo dos conflitos.

Assistam ao vídeo intitulado: “Tribunal de Justiça do DF começa a usar técnica das constelações familiares para resolver conflitos” que se encontra disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=2mTtrVjoRcY>>. Acesso em 15 ago. 2016.

Agora, tracem um paralelo das atitudes do TJ (Tribunal de Justiça do DF) com os novos paradigmas para a condução e para gestão dos conflitos.

Comentário:

Para conduzir um conflito adequadamente teremos que o gerir. Vamos lembrar a definição da gestão de conflito:

Gestão de conflitos é a capacidade de prever tensões, identificar as fontes, impedir o crescimento dos desacordos e encontrar soluções satisfatórias para todas as partes envolvidas.

O TJ do DF está utilizando a constelação familiar para oportunizar as partes envolvidas no conflito, um novo olhar para seus problemas que não seja apenas um processo na justiça. Essa ação é uma grande quebra de paradigma.

Vamos traçar o paralelo entre a nova visão organizacional e do TJ sobre a administração do conflito:

Visão Organizacional	Visão TJ
O conflito é inevitável.	O conflito existe.
O conflito surge de muitas causas, inclusive estrutura organizacional, diferenças inevitáveis de objetivos, diferenças de percepções e valores de pessoal especializado e assim por diante.	O conflito surge por muitas causas, como as diferenças de pensamento sobre os fatos e principalmente das diferentes percepções e valores pessoais.
O conflito contribui para o desempenho da organização e o prejudica em vários graus.	O conflito contribui para que os envolvidos tenham um novo olhar sobre as suas relações. Caso a pessoa não perceba a sua contribuição para manutenção do conflito, a causa do mesmo continuará a existir e prejudicará sobremaneira a solução.
O trabalho da administração é administrar o nível de conflito e sua solução	O trabalho do TJ pela aplicação da técnica de constelação é oportunizar um novo

para conseguir um desempenho ótimo da organização.	olhar das partes para seus problemas que não apenas um processo na justiça.
--	---

Fonte: os professores, baseado no tema 2 da rota e na entrevista da juíza do TJ do DF.

Outra quebra de paradigma observado na entrevista da juíza, é preparação em uma técnica “terapêutica” de promotores, advogados e todos que queiram participar do projeto. Hoje, os TJ que tem utilizado a técnica já chegaram a um percentual de 84% de êxito nos acordos.

A técnica traz para os familiares envolvidos uma oportunidade de ampliação da visão em relação ao problema e novas formas de enfrentamento dos mesmos. Isso se efetiva por meio do diálogo.

Para concluir podemos afirmar que o TJ do DF está utilizando adequadamente a sua capacidade de prever tensões, identificar as fontes dos desacordos e encontrar soluções satisfatórias para as partes envolvidas, isso quer dizer que estão tendo um novo olhar para gestão dos conflitos.

Tema 01: Controladoria comportamental e a Administração de Conflitos

A controladoria comportamental é um termo utilizado na atualidade por diversas ciências para trabalhar as mudanças dos paradigmas frente ao processo decisório.

Na controladoria comportamental existe a contribuição de vários fatores, entre eles estão os subjetivos como: visão, experiência e intuição.

Durante muitas décadas, na história da administração, sendo essa apenas uma das ciências que estuda o processo decisório, pois também temos a Economia e a Psicologia. A orientação dada a essa questão era eminentemente quantitativa, ou seja, a matemática com os seus cálculos objetivos e racionais eram os elementos principais para o entendimento de uma tomada de decisão.

Estamos abordando a tomada de decisão, pois é sabido tanto pela ciência, quanto pelo senso comum, que quando temos que tomar uma decisão um

conflito se estabelece. Fato é que, ao mudarmos o entendimento de um processo de decisão, passaremos a ver também o conflito sob um novo prisma.

Vamos focar nos conflitos e nas tomadas de decisões que se efetuam no contexto organizacional. As empresas são vistas como um sistema complexo de interações sociais e são compostas por estrutura física, tecnológica e de pessoas. É sabido que as pessoas são peças fundamentais para qualquer organização, pois é por meio delas que os objetivos são atingidos e isso somente será possível pelas inter-relações que se estabelecem, as quais denominamos de processos sociais. Os processos sociais mais conhecidos são: interação, contato, cooperação, assimilação, competição e conflito.

Estamos conscientes de que esses processos sociais foram trabalhados em aulas anteriores, como as dimensões das intenções de lidar com os conflitos. Percebem como os assuntos se complementam? E que os conceitos acabam explicando fenômenos diferentes? É isso mesmo, pois estamos tratando neste momento de novos paradigmas, ou seja, uma nova forma de entendermos as interações sociais. E veremos como a qualidade destas interações contribui para uma tomada de decisão mais assertiva e quais são os aspectos comportamentais que são necessários lançarmos mão para termos uma eficácia e efetividade na administração ou manejo dos conflitos decorrentes desta tomada de decisão.

A controladoria aparece como um meio de coordenar comportamentos através dos sistemas de controle gerenciais. Isso quer dizer, utilizar de ferramentas gerenciais para que os envolvidos nos processos reajam de forma mais coesa e colaborativa a fim de minimizar os problemas que surjam dentro das organizações econômicas.

Quando usamos técnicas e métodos adequados para influenciar os comportamentos das pessoas e respeitamos os achados da ciência que nos diz que as pessoas possuem uma racionalidade limitada e que o seu comportamento e seu emocional tem uma parcela muito significativa na qualidade da sua tomada de decisão, estaremos respeitando o ser humano na sua totalidade e como consequência alinhando os objetivos deles com os

objetivos da empresa. Neste momento, estaremos oportunizando que os objetivos sociais sejam atingidos.

Cabem aqui duas ponderações sobre a tomada da decisão e o quanto impactam na administração de conflito olhando pela perspectiva da controladoria comportamental:

1. Antigamente para tomar boas decisões e resolver conflitos o foco deveria estar no **homo economicus** (ser racional que se concentra em si próprio tendo como meta a ser atingida o aumento de suas riquezas, sendo sua motivação financeira e abstraindo-se as outras dimensões culturais do comportamento humano, ou seja, as motivações morais, éticas, políticas e religiosas).

Com respeito ao **homo social** (cujas motivações são sociais, ou seja, as suas principais necessidades são: reconhecimento de participação e de aprovação social nas atividades dos grupos sociais onde o sujeito habita, seja no contexto familiar ou social).

2. Mudança da avaliação da eficácia da tomada de decisão, de uma crença que aquelas mudanças eficazes seriam que as que atendessem especificamente aos objetivos operacionais, entretanto mudanças eficazes, são aquelas que atentam tanto para os objetivos operacionais quanto sociais.

Para exemplificar, vamos trazer uma ideia publicada no artigo de CABRAL & CRISPIN (2011 p. 12) que dizem que o principal objetivo da empresa é cumprir a sua missão (sua razão de ser) e essa razão vai além da filosofia, envolve objetivos socioeconômicos que representam o seguinte:

- Econômicos: atender as demandas da sociedade, maximizar lucros e atender as expectativas dos acionistas.
- Social: responsabilidade social.

Tema 02: Os novos paradigmas da condução dos conflitos

Vimos durante aulas anteriores sobre a condução e o manejo dos conflitos. Vamos lembrar algumas questões relevantes e o faremos por meio de um quadro

comparativo entre a visão antiga, aquilo que já vimos, e a visão atual, aquilo que veremos. Vejamos o quadro:

Visão Antiga	Visão atual
• O conflito é evitável.	• O conflito é inevitável.
• O conflito é causado pela administração das organizações ou por provocadores de problemas.	• O conflito surge de muitas causas, inclusive estrutura organizacional, diferenças inevitáveis de objetivos, diferenças de percepções e valores de pessoal especializado e assim por diante.
• O conflito desagrega a organização e impede um desempenho.	• O conflito contribui para o desempenho da organização e o prejudica em vários graus.
• O trabalho da administração é eliminar o conflito.	• O trabalho da administração é administrar o nível de conflito e sua solução para conseguir um desempenho ótimo da organização.
• O desempenho organizacional ótimo requer um nível moderado de conflito.	• O desempenho organizacional ótimo requer um nível moderado de conflito.

Vocês perceberam que a mudança foi na forma de administrar o conflito? Viram que o conflito é inevitável, ele acontecerá e, portanto, o que modifica é como faremos a gestão dele?

Vamos lembrar então o que é gestão de conflitos:

Gestão de conflitos é a capacidade de prever tensões, identificar as fontes, impedir o crescimento dos desacordos e encontrar soluções satisfatórias para todas as partes envolvidas.

Quando a gestão não é adequada e é dado ao conflito um tratamento inadequado pode gerar estresse, violência, insatisfação, indisciplina, entre outros problemas.

Assim, os novos paradigmas, são o entendimento dos velhos conceitos, porém aplicados de forma mais clara e humana, bem como construtiva para todos.

Vamos a eles:

- Preservar a dignidade e o respeito dos valores de todos os envolvidos.
- Ouvir com empatia, mantendo aberto o diálogo educativo.
- Não esperar mudar o estilo de comportamento do outro.
- Que as partes expressem as suas perspectivas.

Bem, para finalizar, acreditamos que valha a pena definirmos o que são paradigmas e como que conseguimos quebrá-los.

Paradigma é um **modelo ou padrão a seguir**.

Etimologicamente, este termo tem origem no grego *paradeigma* que significa modelo ou padrão, correspondendo a algo que vai servir de modelo ou exemplo a ser seguido em determinada situação.

Fonte: Disponível em: <http://www.significados.com.br/paradigma/>>. Acesso em 15 ago. 2016.

Como quebrar um paradigma?

Quando é percebida uma nova forma, regra, norma de se fazer as coisas, ou resolver os problemas e assume-se está nova conduta ou comportamento.

Assim, depois do exposto acima, podemos concluir que para aplicarmos novos paradigmas deveremos conhecer as estratégias que estamos utilizando, avaliarmos se elas são efetivas, conhecermos novas formas e modelos de gestão de conflitos, comparar com o que temos e caso estejamos desatualizados buscar desenvolver novos conhecimentos e aplicá-los.

Para conhecermos os benefícios da quebra dos paradigmas, deveremos ler o texto que se encontra na leitura obrigatória.

Tema 03: A aplicação da criatividade para a administração do conflito

Para abordarmos a criatividade na gestão do conflito precisaremos voltar a um assunto já visto anteriormente, que é o processo de gestão de conflito e para tanto responder o seguinte questionamento:

Como aplicar o processo de gestão do conflito?

Para aplicarmos a gestão do conflito, passaremos por 4 grandes fases, a saber:

1. Diagnóstico
• Esclarecer pontos críticos. • Identificar os participantes. • Avaliar as fontes potenciais de desacordo.
2. Plano
• Reconhecer os seus próprios padrões. • Tornar mínimas as armadilhas utilizando uma estratégia adequada. • Planejar a sua estratégia.
3. Preparação
• Utilizar uma estrutura que leve à solução do problema. • Praticar.
4. Implementação
• Estabelecer o plano • Avaliar os resultados. • Dar seguimento.

Então vem o questionamento:

Como aplicar a criatividade nesse processo de gestão do conflito?

Para responder vamos entender o conceito de criatividade.

Criatividade, segundo site: “Me Eduque” (2011) citado por Castelo Branco & Schneider (2012 p. 46) é:

É criar, produzir aquilo que é simultaneamente inusitado e útil. Envolve a capacidade de perceber possibilidades, tolerar ambiguidades, recombina, pensar independentemente, planejar, julgar sem preconceito, perceber

analogias, produzir ideias em quantidade, mudar de abordagem ou ponto de vista, e de ser original.

Albert Einstein nos deixou duas frases que poderemos aplicar a esse conceito de criatividade:

“Não há maior sinal de loucura do que fazer a mesma coisa repetidamente e esperar a cada vez um resultado diferente”.

“Não é possível resolver problemas com o mesmo estado de espírito com que foi criado”.

Por isso, que os gestores, negociadores, mediadores, árbitros, conciliadores, enfim, todos os envolvidos na gestão de conflitos devem aplicar as fases de (diagnóstico, plano, preparação e implementação) para administrar corretamente um conflito.

Importantíssimo para essa pessoa que está à frente do conflito, o conhecimento que nem todo conflito é ruim, mas sim, a forma com que lidamos com ele que o torna negativo. Como também saber que para chegar a um resultado positivo, devem desenvolver o comportamento criativo, uma vez que os contextos, as situações, os motivos, as características de personalidade dos envolvidos serão diferentes a cada processo.

Para MONTANA & CHARNOV (1999, p. 323), através dos conflitos temos a possibilidade de liberar energias criativas para a resolução dos problemas e gerar inovações dentro da organização.

LIKERT & LIKERT (1980) *apud* ROCHA (2007) defendem que o essencial para resolução construtiva de conflitos, não é eliminar as diferenças que levam ao conflito, mas sim, valer-se das tensões e diferenças para chegar a um resultado positivo.

Segundo CASTELO BRANCO & SCHNEIDER (2012 p. 53), há dois tipos de criatividade: a pura e a aplicada.

Criatividade Pura	Criatividade Aplicada
• É mais pessoal. • Divertida. • Lúdica.	• Está ligada a administração, aos negócios, ao planejamento e ao empreendedorismo.

• Pode estar presente em todos os momentos da vida.	• Criação de algo que pode se tornar um produto, serviço ou diferencial competitivo.
---	--

Fonte: os professores baseados em Castelo Branco & Schneider.

Na gestão de conflitos, poderemos sim utilizar dos dois tipos de criatividade, mas teremos uma preponderância da criatividade aplicada, uma vez que para planejarmos uma sessão de negociação necessitaremos criar um serviço específico para cada caso e contexto.

Para finalizar, utilizaremos um parágrafo do livro de LOTZ & GRAMMS (2012 p. 97):

“Podemos observar que a criatividade, no que diz respeito às questões de condução e gestão dos conflitos, favorece a identificação de possibilidades, o que resulta em maior flexibilidade por parte dos envolvidos na questão. Tal flexibilidade faz toda a diferença nos resultados do conflito, pois a mente se volta para a solução, não para o problema. Ao desenvolver a criatividade, o líder ou o gestor de talentos se fortalece, no sentido de empregar as estratégias mais eficazes, embasadas na premissa do modelo “ganha-ganha”, ao lidar com comportamentos e situações conflituosas”.

Agora, para entendermos um pouco mais sobre o processo criativo, se faz necessária a leitura recomendada no tópico a seguir.

Tema 04: A gestão da atenção aplicada aos conflitos organizacionais

O conceito de gestão da atenção foi trabalhado por quatro autores: CASTELO BRANCO, HERNANDES, MESADRI & PASETTO (2010), para eles a atenção é básica e essencial! Sem ela todo um empreendimento e energia dispensados a um negócio, trabalho ou assunto corriqueiro podem gerar grandes equívocos, perda de tempo e desperdícios de potencialidade e recursos.

Uma pessoa desatenta facilmente pode perder o *time*, ou deixar as oportunidades passarem porque não estava devidamente preparada para aquele momento ou não estava naquele lugar.

Equipes de trabalho não conduzidas atentamente desperdiçam a genialidade de membros, mal aproveitados ou desviados de função ou deixam de tomar as melhores decisões em tempo hábil e, conseqüentemente, produzem menos e/ou com pior qualidade.

Organizações pouco atentas às realidades local, regional e global, não atualizando sua logística ou a postura de modo holístico na empresa, deixam de perceber mudanças, tendências e cenários que podem comprometer seu futuro e competitividade.

Como vocês puderam perceber a atenção, embora, seja um fenômeno humano, natural, ela é limitada e, portanto, necessita de gestão para que possamos potencializar aquilo que temos, pois, aumentar a gama da atenção não nos é possível, mas podemos sim gerenciá-la. Para assim procedermos se faz necessária a utilização adequada de ferramentas e técnicas e também a objetividade clara para lidarmos com diferentes demandas de atenção.

A gestão, de modo geral, envolve a ação orientada para atingir os objetivos. Dentro da Administração, gerenciar algo envolve agir para que este componente potencialize a sua contribuição para os resultados desejados. De algum modo, podemos crer que gerenciar é o ato humano de tornar determinado recurso – seja ele humano, material, tecnológico ou mesmo intangível, como a atenção – útil e/ou eficaz.

Considerando que há relações da atenção com questões importantes da vida das pessoas e organizações, como: consciência, conhecimento, criatividade, percepção, tomada de decisão, planejamento, fazer a gestão da atenção é fundamental para que conflitos desnecessários não aconteçam.

Estamos abordando neste tema a gestão da atenção aplicada aos conflitos organizacionais. Portanto, vamos entender o que são as organizações, elas são grupos de duas ou mais pessoas que trabalham de modo coordenado, com o

objetivo de atingir um resultado comum. Nessa definição, está implícita a soma de esforços em direção de algo coletivo.

O primeiro passo dado por uma organização é saber para onde se deseja ir e definir objetivos, que é à base do seu planejamento. As organizações que não planejam e não estabelecem objetivos e metas coerentes não determinam também os planos para os alcançar e simplesmente reagirão as pressões do ambiente. Sendo isso um grande nascedouro de conflitos.

Outra grande situação geradora de conflito é quando o foco organizacional, muitas vezes, expresso por meio da missão organizacional, não está claro para os níveis tático e operacional. Esse foco, traduzido pela missão, é de longo prazo, envolve toda a organização e exige muita atenção.

A tomada de decisão é outro fator gerador de conflitos organizacionais, pois as informações e dados para tomada de decisão podem estar disponíveis na organização ou no ambiente externo. Atualmente, o problema não é mais a falta de dados e informações, mas principalmente o excesso deles/as. Pessoas mais atentas percebem melhor o ambiente à sua volta e têm melhores condições de tomar decisões acertadas.

Vamos ver alguns fatores que podem prejudicar a tomada de decisão e propiciar a geração de conflitos:

- Excesso de informações;
- Tempo reduzido de análise;
- Informações equivocadas ou incompletas;
- Objetivos equivocados ou não claros;
- Interesses pessoais;
- Crenças e valores;
- Modelos mentais;
- Problemas de comunicação;
- Pressão;
- Stress.

Trabalhando nessas frentes, poderemos ter um acréscimo significativo na efetividade organizacional e na redução da possibilidade de instalação de conflitos.

Quando falamos da gestão da atenção no nível organizacional, não é um trabalho trivial e nem rápido, mas se bem executado poderá gerenciar os diferentes meandros e desafios e ter um efeito positivo sobre a produtividade, capacidade criativa e empreendedora e até mesmo na competitividade e principalmente isso ocorrerá se a organização for capaz de gerir os conflitos de maneira adequada.

Tema 05: A utilização da TI para gestão de conflitos

É fato que o uso adequado de ferramentas de TI (Tecnologia da Informação), pode evitar e/ou solucionar possíveis problemas associados à comunicação entre membros de um grupo, um dos grandes motivos do estabelecimento de conflitos, ainda mais se esse grupo estiver geograficamente separado.

Para a utilização adequada desta tecnologia visando evitar ou mesmo de transformar conflitos em oportunidade de mudança se faz necessário o planejamento e, portanto, o conhecimento prévio de cada uma dessas TIs disponíveis como as suas aplicabilidades.

Existem vários tipos de conflitos, vamos lembrar algumas categorias: intrapessoal, interpessoal e organizacional.

O gestor que está à frente de um grupo necessita além do conhecimento prévio das ferramentas, também saber como se encontra a diversidade cultural dos integrantes, o nível de confiança estabelecido e o entendimento da mensagem que está sendo passada.

CHIAVENATO, citado por SANTOS (2013), afirma que a década de 1990 marcou a era da informação, graças ao impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e à TI. O processo de informação começa com o

recolhimento de alguns tipos de fatos chamados de dados. Uma vez recolhido os dados são analisados de alguma maneira. CERTO (2003), também citado por SANTOS (2013), nos diz que a informação é o conjunto de conclusões derivado da análise dos dados e, em termos administrativos, é o conjunto de conclusões derivadas da análise dos dados relativos ao funcionamento de uma empresa.

Após essa definição do que seria a TI, vamos voltar às ferramentas que podem contribuir para evitar ou transformar conflitos negativos em positivos. Para tal, utilizaremos o material disponibilizado por RIBEIRO, FREIRE & CHUDоба (2015), onde discutem as principais TIs e além de descrevê-las nos falam sobre a sua aplicabilidade. Traremos apenas algumas delas, porém você poderá lê-las na íntegra na leitura obrigatória.

Vamos colocá-las em um quadro comparativo:

Nomenclatura da TI	Descrição	Aplicabilidade
Comunicação mediada por computador	É o processo de comunicação humana através do computador. Os interlocutores podem falar simultaneamente ou não. Isso depende do objetivo da utilização.	Para disseminação de informação ou para tomada de decisão.
World Wide Web (WWW)	É um conjunto de dezenas de milhões de computadores servidores que trabalham em conjunto como um único sistema em serviços de internet e contém todos os tipos imagináveis de dados.	Para fornecer informações a bilhões de usuários.
Internet	É um conjunto de redes interconectadas, trocando informações livremente, transmitindo dados de um computador para outro. Se o computador receptor não estiver diretamente conectado à mesma rede do computador emissor, o segundo transmite a mensagem	Enviar mensagens através de um ou mais roteadores para chegar ao destino.

	para outro computador que possa encaminhá-la.	
Intranet	É uma rede corporativa interna construída utilizando os padrões e as tecnologias da Internet e da WWW.	As corporações usam a web como um modo rápido de modernizar as próprias organizações.
Extranet	É uma rede que conecta recursos selecionados da Intranet de uma empresa com consumidores, fornecedores ou outros parceiros de negócios.	Tal rede fornece acesso limitado à rede privada corporativa.
Sistema de Gerenciamento da Informação	É um sistema que fornece informações para gestores e profissionais de negócio na forma de relatórios e em monitores.	A partir do acesso pela Intranet corporativa, é possível receber informações instantâneas do andamento dos projetos, das vendas e do desempenho da organização em geral.

Fonte: Os professores baseados em STAIR; REYNOLDS & GUPTA, 2011, *apud* RIBEIRO, FREIRE & CHUDоба (2015).

Os especialistas nesta área fazem algumas considerações sobre a TI e assim, vamos apresentar algumas trazidas por SANTOS (2013):

- A TI ainda não conseguiu gerar os benefícios de produtividade e desempenho mirados pelas organizações.
- Os administradores têm uma compreensão limitada de o que a TI pode proporcionar à organização.
- Equivocadamente querem reduzir os custos, tarefas e pessoas, com a implantação das ferramentas de TI.
- A TI é utilizada como meio de coletar dados e de sustentar processos com estatísticas.
- A TI transformou-se em mais uma função na organização, quando deveria ser um recurso à disposição de todos.

- Em vez de automatizar tarefas, a TI deveria, acima de tudo, informar as pessoas.

Aplicando na gestão de conflitos essas vantagens e benefícios proporcionados pela TI, teríamos uma comunicação muito mais clara e em tempo real, sendo possível arriscar afirmar que muito dos geradores de conflitos tanto no nível, intrapessoal, interpessoal e organizacional, se não fossem resolvidos, pelo menos estariam minimizados.

Na Prática

Para finalizar essa disciplina, vamos propor a você um exercício que lhe proporcionará uma avaliação sobre qual é a sua principal intenção ao lidar com conflitos.

Esse exercício foi retirado do livro de Stephen Robbins (1999, p. 294 e 439).

Exercício: Aprendendo sobre si mesmo

Qual a sua principal intenção ao lidar com conflitos?

Indique com que frequência você se apoia em cada uma das seguintes táticas fazendo um círculo em volta do número que você sente ser o mais apropriado.

	Raramente			Sempre	
1. Discuto meu caso com meus colegas para mostrar os méritos de minha posição.	1	2	3	4	5
2. Negócio com meus colegas para que possamos alcançar um compromisso.	1	2	3	4	5
3. Tento satisfazer as expectativas de meus colegas.	1	2	3	4	5
4. Tento investigar uma questão com meus colegas para encontrar uma solução aceitável para nós.	1	2	3	4	5
5. Sou firme em buscar meu lado da questão.	1	2	3	4	5

6. Tento evitar ser colocado em evidência e tento manter meu conflito com meus colegas para mim mesmo.	1	2	3	4	5
7. Mantenho firme minha solução para um problema.	1	2	3	4	5
8. Uso o toma-lá-dá-cá para que um compromisso possa ser firmado.	1	2	3	4	5
9. Troco informação acurada com meus colegas para solucionarmos um problema juntos.	1	2	3	4	5
10. Evito discussão aberta de minhas diferenças com meus colegas.	1	2	3	4	5
11. Acomodo os desejos de meus colegas.	1	2	3	4	5
12. Tento trazer todos os meus interesses para fora a fim de que as questões possam ser resolvidas da melhor forma possível.	1	2	3	4	5
13. Proponho um meio-termo para quebrar impasses.	1	2	3	4	5
14. Acompanho as sugestões de meus colegas.	1	2	3	4	5
15. Tento manter meus desacordos com meus colegas para mim mesmo a fim de evitar ressentimentos.	1	2	3	4	5

Fonte: Stephen Robbins. Comportamento Organizacional (1999, p. 294 e 439).

Resolução da situação proposta

Para determinar sua intenção básica ao lidar com o conflito, coloque o número de 1 ao 5 que representa a sua pontuação para cada frase perto do número da frase. Então, some as colunas.

Competição	Colaboração	Evitação	Acomodação	Compromisso
1.	4.	6.	3.	2.
5.	9.	10.	11.	8.
7.	12.	15.	14.	13.
Total:	Total:	Total:	Total:	Total:

Sua intenção principal ao lidar com conflito é a categoria com o total mais alto. Sua intenção secundária é a categoria com o segundo total mais alto.

Vamos lembrar o que se refere cada uma dessas categorias, utilizando o material disponível em:
<<https://felipelirarocho.wordpress.com/2014/03/02/gestao-de-conflitos-em-ambientes-corporativos/>>. Acesso em 15 ago. 2016.

Evitar: A pessoa evita o conflito, o que pode ser positivo ou negativo. O efeito negativo pode ser a desesperança dos envolvidos frente ao problema, pois passa a impressão de que o problema não será nunca resolvido. O efeito positivo pode ocorrer quando se evita o conflito para aguardar o momento certo para o diálogo, evitando reações exageradas dos envolvidos, o que pode ser uma estratégia para até mesmo evitar reações violentas preservando a segurança dos envolvidos.

Competição: Buscar a vitória na resolução do conflito, podendo ser as vezes a qualquer custo. Os envolvidos entram nos conflitos com a postura de “é tudo ou nada”. Nesta lógica sempre existe um ganhador e um perdedor. Esta postura é uma realidade na sociedade atual, onde até mesmo nosso modelo econômico é baseado na competição entre as empresas, o que reflete em competição entre as pessoas na competição pela permanência no mercado de trabalho. A competição pode ser saudável, pois tira as pessoas da zona de conforto e provoca mudanças, mas na resolução de conflitos pode estereotipar

o vencedor como competente e o perdedor como incompetente. É uma estratégia “ganha/perde”.

Compromisso: Consiste em formar compromisso entre as partes, onde cada uma cede um pouco e ganha um pouco. É comum em negociações de greves, por exemplo. É uma estratégia “ganha/ganha”.

Colaboração: Cooperação entre as pessoas é a principal característica. É baseada num sentimento de coletividade ou união entre os envolvidos, onde não há um único ganhador ou perdedor, pois ou todos ganham ou todos perdem. Um bom exemplo é um conflito dentro de um time de futebol: não possibilidade de o conflito beneficiar ou prejudicar somente um, pois ou irá atrapalhar ou ajudar a todos a ganhar ou perder o jogo. Neste caso, se utilizada a estratégia de colaboração o time pode proativamente resolver o conflito de forma proativa baseado no sentimento de coletividade. É uma estratégia “ganha/ganha”.

Acomodação: Quando uma parte busca apaziguar um oponente, essa parte pode estar disposta a colocar os interesses do oponente acima dos seus próprios.

Com a explicação de cada categoria/dimensão de intenção, lembrando que as intenções são decisões de agir de uma determinada maneira, você poderá fazer uma avaliação pessoal, de qual dimensão de intenção de lidar com o conflito você tem lançado mão com mais frequência e refletir quais deveria desenvolver.

Assim, poderá colocar em prática alguns assuntos vistos nessa aula, em especial a controladoria comportamental, a gestão da atenção e a criatividade aplicada na administração do conflito.

Bom trabalho!

Finalizando

Nesta aula, vimos novas formas de manejar e resolver os conflitos. Passamos por um tema bastante atual, tanto para Administração quanto para a Economia e Psicologia. Esse tema se refere à controladoria comportamental,

embora aborde a tomada de decisão, podemos ampliá-la para a tomada de decisão, uma vez que a mesma acaba impactando diretamente no estabelecimento e na administração dos conflitos.

Também foi possível avaliarmos como a criatividade contribui para o manejo dos conflitos e de que forma utilizar os tipos de criatividade para prepararmos uma sessão de negociação.

Entendemos o conceito de gestão da atenção e a sua contribuição para a administração tanto dos conflitos pessoais quanto profissionais. Como também foi possível conhecermos os novos paradigmas para administrá-los. Bem como, até que ponto a Tecnologia da Informação (TI), pode nos auxiliar na condução e manejo dos conflitos.

Referências

CASTELO, B. H., SCNEIDER. **A caminhada empreendedora**: a jornada de transformação de sonhos em realidade. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CASTELO, B. Henrique, HERNANDES, Cláudio, MESADRI, Fernando E. PASETTO, Neusa. S. V. **Gestão da atenção**: a arte de gerenciar a atenção na vida e nas organizações. Curitiba: Artes & Textos, 2010.

Gestão de Conflitos. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/Ftfmatta/gestao-de-conflitosppt>>. Acesso em 15 ago. 2016.

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos**: novas abordagens. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1980.

LOTZ, Erica, G; GRAMMS, Lorena. **Gestão de Talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

RIBEIRO, Freire e Chudoba. **Vantagens do uso da Tecnologia de informação para a solução de conflitos em trabalhos com times distribuídos.** Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/275892360_Vantagens_no_uso_de_tecnologias_de_informacao_na_solucão_de_conflitos_em_trabalhos_com_times_distribuidos. Acesso em 15 ago. 2016.

ROCHA, B. Cíntia. **Do conflito à criatividade nas organizações.** Florianópolis: 2007.