



Aula 6

Administração de Conflitos e Técnicas de Negociação

Prof. Me. Fernando Eduardo Mesadri
Profa. Me. Neusa Vítola Pasetto

Conversa Inicial

- A controladoria comportamental e a administração de conflitos
- Os novos paradigmas da condução dos conflitos

- A aplicação da criatividade para administração do conflito

- A gestão da atenção aplicada aos conflitos organizacionais
- A utilização da TI para a gestão de conflitos



Contextualizando

- Ao entrarmos em 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, Hernandez, (...)**

(...) Mesadri e Pasetto (2010), e como esse novo tema repercute na administração dos conflitos pessoais e profissionais

- **Verificaremos como a Tecnologia da Informação (TI) poderá nos auxiliar na condução e no manejo dos conflitos**

Problematização

“Quebra de paradigma na gestão de conflitos no T.J. do Distrito Federal”





- Para conduzir um conflito adequadamente, teremos que geri-lo

- 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 Distrito Federal 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

- Para entendermos como ocorre essa nova proposta vamos traçar um paralelo entre a nova visão organizacional e a visão do TJ sobre a administração do conflito



Tema 1 **Controladoria Comportamental** **e a Administração de Conflitos**



O que é a controladoria comportamental?

- **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 há a contribuição de vários fatores, entre eles estão os subjetivos: visão, experiência e intuição**

- **Durante muitas décadas na história da administração, essa era apenas uma das ciências que estudava o processo decisório, pois também temos hoje 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, passamos a ver também o conflito sob um novo prisma**

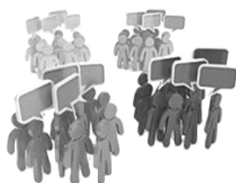
■ **A controladoria aparece como um meio de coordenar comportamentos por meio dos sistemas de controle gerenciais**

■ **Isso quer dizer utilizar-se 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



Tema 2 Os Novos Paradigmas da Condução dos Conflitos



Vamos Relembrar

- **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**

Visão Antiga X Visão Atual sobre o Conflito nas Organizações

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, 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

Vamos Pensar...

- **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**



Novos Paradigmas

- 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
- As partes devem expressar as suas perspectivas

Como aplicar um novo paradigma?



- Para isso precisamos conhecer as estratégias que estamos utilizando, avaliar se elas são efetivas, conhecer novas formas e modelos de gestão de conflitos, (...)

(...) comparar com o que temos e, caso estejamos desatualizados, buscar desenvolver novos conhecimentos e aplicá-los

Tema 3 **A Aplicação da Criatividade para a Administração do Conflito**





Conceito de Criatividade

- 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

Como aplicar o processo de gestão de conflitos?

- 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

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



Importante

- Para a pessoa que está à frente do conflito é preciso saber que nem todo conflito é ruim, mas sim a forma com que lidamos com ele é que o torna negativo



- Saber também que para se chegar a um resultado positivo deve-se desenvolver o comportamento criativo, uma vez que os contextos, (...)

(...) as situações, os motivos, as características de personalidade dos envolvidos serão diferentes a cada processo

- Segundo Castelo Branco e Schneider (2012), há dois tipos de criatividade: a pura e a aplicada



Criatividade pura	Criatividade aplicada
• É mais pessoal • Divertida • Lúdica • Pode estar presente em todos os momentos da vida	• Está ligada à administração, aos negócios, ao planejamento e ao empreendedorismo • Criação de algo que pode se tornar um produto, serviço ou diferencial competitivo

Criatividade Pura X Criatividade Aplicada

- Na gestão de conflitos, podemos sim utilizar os 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

Tema 4 **A Gestão da Atenção Aplicada** **aos Conflitos Organizacionais**



Conceito de Gestão **da Atenção**

- A atenção é
básica e essencial

- Sem ela todo
empreendimento e
toda energia
dispensados a um
negócio, trabalho ou
assunto corriqueiro
podem gerar grandes
equivocos, perda de
tempo e desperdícios
de potencialidade e
recursos

Gestão da Atenção

- 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

Gestão da Atenção e os Conflitos

- As organizações que
não planejam e não
estabelecem objetivos
e metas coerentes,
não determinam
também os planos
para alcançá-los
e (...)



- (...) simplesmente reagirão às pressões do ambiente, o que é 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 os dados para a tomada de decisão podem estar disponíveis na organização ou no ambiente externo

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
- Estresse



Tema 5

A Utilização da TI para a Gestão de Conflitos



As Ferramentas de TI e a Gestão de Conflitos

- É fato que o uso adequado de ferramentas de TI 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 dessa tecnologia, visando evitar ou mesmo transformar conflitos em oportunidade de mudança, (...)

(...) faz-se necessário o planejamento e, portanto, o conhecimento prévio de cada uma dessas TIs disponíveis, assim como suas aplicabilidades

- O gestor que está à frente de um grupo necessita, além do conhecimento prévio das ferramentas, saber como se encontra a (...)



(...) diversidade cultural dos integrantes, o nível de confiança estabelecido e o entendimento da mensagem que está sendo passada

Para Chiavenato (2013)

- **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**

Para Certo (2003)

- **A informação é o conjunto de conclusões derivada da análise dos dados e, em termos administrativos, (...)**

(...) é o conjunto de conclusões derivadas da análise dos dados relativos ao funcionamento de uma empresa

Principais TIs (Ribeiro; Freire; Chudoba, 2015)



Nomenclatura da TI	Descrição	Aplicabilidade
Comunicação mediada por computador	É o processo de comunicação humana por meio 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

Nomenclatura da TI	Descrição	Aplicabilidade
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 para outro computador que possa encaminhá-la	Enviar mensagens por meio de um ou mais roteadores para chegar ao destino
Intranet	É uma rede corporativa interna construída que utiliza os padrões e as tecnologias da internet e da WWW	As corporações usam a web como um modo rápido de modernizar as próprias organizações

Nomenclatura da TI	Descrição	Aplicabilidade
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

Considerações sobre a TI (Santos, 2013)

- A TI ainda não conseguiu gerar os benefícios de produtividade e desempenho aspirados pelas organizações

- Os administradores têm uma compreensão limitada sobre o que a TI pode proporcionar à organização

- Equivocadamente, querem reduzir os custos, as tarefas e as 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

Comentário

- Se essas vantagens e esses benefícios proporcionados pela TI fossem aplicados na gestão de conflitos, 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

Síntese

- Nesta aula, vimos novas formas de manejar e resolver os conflitos

- Passamos por um tema bastante atual, tanto para a Administração quanto para a Economia e a Psicologia

- Esse tema se refere à controladoria comportamental, embora possamos ampliá-la para a tomada de decisão, (...)



(...) uma vez que ela 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

- Conhecemos ainda os novos paradigmas para administrá-los, bem como até que ponto a TI pode nos auxiliar na condução e no manejo dos conflitos

Na Prática

“Quebra de paradigma na gestão de conflitos no T.J. do Distrito Federal”



Resposta

• O conflito é inevitável • O conflito surge de muitas causas, inclusive estrutura organizacional, diferenças inevitáveis de objetivos, diferenças de percepções e valores de pessoal especializado, entre outros • O conflito contribui para o desempenho da organização e o prejudica em vários graus • O trabalho da administração é administrar o nível de conflito e sua solução para conseguir um desempenho ótimo da organização	• O conflito existe • O conflito surge por muitas causas, como as diferenças de pensamento sobre os fatos e, principalmente, das diferentes percepções e dos valores pessoais • 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 dele continuará a existir e prejudicará sobremaneira a solução • O trabalho do TJ em aplicar a técnica de constelação é oportunizar um novo olhar das partes para seus problemas que não apenas um processo na justiça
--	--