



Gestão de Conflitos em Contexto de Trabalho

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

No final do curso, os formandos deverão ser capazes de:

- ✓ Compreender o que é o Conflito
- ✓ Compreender o processo de formação de Conflitos
- ✓ Conhecer os diferentes Tipos e Manifestações de Conflitos
- ✓ Compreender o processo de formação de Conflitos nas Organizações
- ✓ Conhecer diferentes estratégias para a resolução de Conflitos



CONTEÚDOS

- Conceptualização do conflito
- Consequências do conflito
- Vantagens e desvantagens do conflito
- Tipos de conflitos
- Fases de desenvolvimento do conflito
- Estratégias de gestão e resolução de conflitos
- Estratégias para lidar com o conflito
- O papel dos gestores na gestão e resolução de conflitos
- A mediação na gestão de conflitos
- A assertividade na gestão de conflitos
- Tipos de negociação
- Os conflitos nas organizações
- A origem dos conflitos organizacionais
- Causas dos conflitos organizacionais
- A importância da gestão de conflitos nas organizações



1. Introdução

“O conflito é condição geral do mundo animal”

Konrad Lorenz

1. Introdução

“Um conflito é uma situação que resulta de desacordos, da divergência entre interesses e objectivos entre indivíduos ou grupos sociais.”

Miguel, Rocha e Röhrich (2008)

“O conflito é algo que é necessário encorajar em termos de surgimento, no pressuposto de que o conflito é algo de benéfico para estimular a inovação e criatividade dos comportamentos, das atitudes e das cognições.”

Ferreira, Neves e Caetano (2001)

1. Introdução

Falar sobre a natureza dos conflitos é, no fundo, falar sobre a natureza das pessoas: os conflitos fazem parte da História do Homem e das histórias dos homens. Sem conflitos, provavelmente ainda estaríamos a trabalhar de sol a sol e só alguns de nós teriam acesso a este manual.

No entanto, falar de conflito continua a ser para muitas pessoas uma questão difícil, quase tabu. As pessoas, as empresas, os governos, têm horror de falar de conflito ou, pelo menos, de reconhecer a sua existência.

Procuraram-se outras palavras para minorar a conotação negativa da palavra: diz-se que existem desacordos, desentendimentos, diferenças de pontos de vista, divergências – conflitos é que não.

1. Introdução

Cada vez que encontramos alguém cujas opiniões divergem das nossas, proporciona-se um potencial de fricção, de perda de tempo, de sentimentos feridos e de comportamentos insensatos. Centramo-nos no subjectivo - a emoção, e esquecemos aquilo que verdadeiramente interessa, a resolução do problema.

Gerir conflitos não é fácil. Sinais dessa dificuldade estão por todo o lado, em todas as dimensões da vida social. No seio da família, os conflitos mal geridos já são um tema recorrente. No mundo do trabalho, as rivalidades, as desavenças entre colegas de equipa ou entre departamentos, a intriga, são ainda os sintomas mais frequentes de conflitos abertos ou latentes mal geridos.

1. Introdução

Não tratar convenientemente os conflitos, ignorá-los ou pura e simplesmente negá-los, deixa cicatrizes emocionais e provoca o desperdício da energia que deveria ser aplicada onde é efectivamente necessária.

O segredo está em identificar os mecanismos associados aos conflitos, as suas principais causas e origens e, sobretudo, em adquirir uma grande capacidade negocial, o que, para além de estar relacionado com as aptidões e os recursos de vida de cada um de nós, tem muito a ver com a aprendizagem de algumas técnicas negociais e de metodologias de autocontrolo. E, apesar do risco de algum desagrado ou irritação, a recompensa por se tratarem construtivamente os conflitos é gratificante.

1. Introdução

Alguém dizia que “é mais caro dizer que não há conflitos do que reconhecer a sua existência e aprender a lidar com eles”.

No contexto laboral consiste em:

“qualquer desacordo que rompe o fluxo de trabalho”.

2. Conceptualização do conflito

Quando solicitamos a alguém para referir palavras ou expressões associadas à ideia de conflito, é vulgar mencionarem: **Agressão, fricção, perda de tempo, discussão, zanga entre duas ou mais pessoas, dispêndio de energia, mau ambiente, mau humor, irritação, raiva**, entre outras.

Na verdade, existe implícita em todas estas expressões ou palavras uma ideia negativa de conflito, associada a sentimentos e comportamentos essencialmente negativos e prejudiciais às pessoas e às organizações, por isso mesmo, um alvo a abater.

Por outro lado, se procurarmos o significado da palavra num dicionário, encontraremos qualquer coisa como: **"Divergência de opinião; Confronto de opiniões e ideias; Desacordo."** → **Visto desta forma, já não parece tão negativo, pois não?**

E porque não adoptar uma destas definições, sem a carga negativa associada?

Conflito é uma situação de confronto de opiniões, divergência de ideias ou pontos de vista entre duas entidades individuais ou colectivas.

2. Consequências do conflito

Em um ambiente profissional, pessoas com personalidades e experiências de vida distintas passam a maior parte do tempo juntas.

Essas diferenças podem ser enriquecedoras, mas também podem provocar conflitos. → Em certa medida, aliás, são até normais no ambiente de trabalho, mas apenas em certa medida. → Quando extrapolam os limites do aceitável, tornam-se fontes de problemas.

5 CONSEQUÊNCIAS decorrentes da má gestão de conflitos:

► **Relacionamentos tóxicos** – A ocorrência de conflitos ou ruídos em excesso deteriora a relação entre os colaboradores, fazendo com que, em alguns casos, se torne insustentável, com inúmeros desdobramentos: fofocas, agressividade, discussões ruidosas frequentes e muitos outros. Isso torna o ambiente profissional desagradável, o que inviabiliza a tarefa em equipe, com consequências devastadoras para toda a organização. Em uma empresa, embora desentendimentos e divergências possam ocorrer, todos precisam jogar no mesmo time. Sem o envolvimento de todos, não há como levar adiante um bom trabalho.

► **Queda na produtividade** - Um ambiente marcado pelo ruído se torna insuportável para os colaboradores. E pode trazer queda no desempenho e na qualidade do trabalho, com maior ocorrência de erros, menor atenção aos processos e menos comprometimento, o que interfere nos resultados da empresa. Quando a desmotivação se dissemina entre os funcionários, as consequências podem ser ainda piores.

2. Consequências do conflito

- ▶ **Fuga de talentos** - A fuga é uma consequência direta dos cenários que descrevemos acima. A falta de habilidade para gerir conflitos leva à perda de talentos. Não mais encontrando um ambiente propício para se desenvolver, buscam condições melhores em outro lugar. O turnover elevado impacta financeiramente, com o pagamento de rescisões e outros encargos, além de comprometer o clima organizacional e até o relacionamento com fornecedores ou clientes.
- ▶ **Processos judiciais** - A ocorrência frequente de conflitos pode conduzir à prática de assédio moral ou até mesmo a sabotagem de um colaborador pelo outro, o que aumenta o risco de processos judiciais contra a empresa e seus gestores.
- ▶ **Imagem maculada** - Equipes em desarmonia podem prejudicar significativamente a imagem de uma companhia, pois disseminam seu descontentamento não apenas entre os colegas, mas também entre clientes, fornecedores e outros públicos de interesse. A empresa passa a ser vista perante o mercado como um ambiente desfavorável para trabalhar e fazer negócios.

2. Consequências do conflito

- ▶ **Fuga de talentos** - A fuga é uma consequência direta dos cenários que descrevemos acima. A falta de habilidade para gerir conflitos leva à perda de talentos. Não mais encontrando um ambiente propício para se desenvolver, buscam condições melhores em outro lugar. O turnover elevado impacta financeiramente, com o pagamento de rescisões e outros encargos, além de comprometer o clima organizacional e até o relacionamento com fornecedores ou clientes.
- ▶ **Processos judiciais** - A ocorrência frequente de conflitos pode conduzir à prática de assédio moral ou até mesmo a sabotagem de um colaborador pelo outro, o que aumenta o risco de processos judiciais contra a empresa e seus gestores.
- ▶ **Imagem maculada** - Equipes em desarmonia podem prejudicar significativamente a imagem de uma companhia, pois disseminam seu descontentamento não apenas entre os colegas, mas também entre clientes, fornecedores e outros públicos de interesse. A empresa passa a ser vista perante o mercado como um ambiente desfavorável para trabalhar e fazer negócios.

3. Vantagens e Desvantagens do conflito

Contudo, a visão do conflito como potencialmente negativo e destrutivo das relações humanas é uma visão que urge combater. Os conflitos têm efectivamente um lado positivo que é preciso realçar e que é muitas vezes ainda esquecido nas nossas memórias. Atentemos nas palavras de Heraclito de Éfeso, escritas há cerca de 2500 anos atrás:

“A oposição dos contrários é condição da transformação das coisas e, ao mesmo tempo, princípio e lei. O estado de estabilidade, de concórdia, de paz, é apenas a confusão das coisas no abrasamento geral... O que é contrário é útil, e é daquilo que está em luta que nasce a mais bela harmonia; tudo se faz por discórdia... O combate é o pai e o rei de todas as coisas; de alguns ele fez deuses, de outros homens; de uns escravos, de outros homens livres.”⁴

3. Vantagens e Desvantagens do conflito

Eis algumas das principais vantagens dos conflitos:

- Permite o desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras;
- Permite encontrar novas formas de organização de trabalho;
- Permite manter um determinado nível de inconformismo, indispensável ao desenvolvimento e evolução;
- Permite também um certo nível de vitalidade ao nível dos indivíduos, das equipas e das organizações.

3. Vantagens e Desvantagens do conflito

É evidente que muitos conflitos têm efeitos negativos e prejudiciais e que o conflito pode ser potencialmente negativo e destrutivo de uma relação porque consome demasiada energia individual, impedindo a pessoa de investir no trabalho ou na relação. As disputas e as discussões permanentes reduzem a motivação para a relação e para o empenhamento pessoal. Eis algumas das principais desvantagens dos conflitos:

3. Vantagens e Desvantagens do conflito

- Degenerar em disputas e desavenças de carácter pessoal;
- Contribuir para a instabilidade dos indivíduos e das equipas de trabalho;
- Desenvolvimento de ideias pré-concebidas acerca dos outros;
- Criação de clima negativo.

4. Tipos de conflitos

Conflitos Intrapessoais

- ✓ São aqueles que ocorrem no interior do indivíduo, apenas na dimensão cognitiva, mas com consequências comportamentais para o próprio e para as relações com os outros.

• **Conflito de Atracção-Atracção** que ocorre quando uma pessoa se encontra perante dois objectivos ou situações atraentes e ao escolher uma terá, obrigatoriamente, de renunciar à outra, uma vez que as duas alternativas não podem ser realizadas simultaneamente. É famosa a representação do burro que morreu de fome entre dois fardos de palha equidistantes. Um dos exemplos de conflito atracção-atracção típico da actual sociedade, é a tentativa de conciliação entre carreira profissional e vida pessoal. A necessidade de trabalhar e de realização profissional pode entrar em conflito com o desejo de ter um filho ou com o desejo de ficar a tomar conta dele.

4. Tipos de conflitos

• **Conflito de Repulsão-Repulsão.** O indivíduo está colocado entre duas alternativas desagradáveis e tem dificuldade de escapar, simultaneamente, das duas. Trata-se de uma escolha difícil porque, não optar, implica automaticamente que qualquer uma das situações se imponha. Por exemplo, o funcionário não tolera o seu chefe, mas não pode deixar de ir trabalhar. Se optar por ir trabalhar, sentirá um conflito interno por ter de suportar um chefe autoritário; se optar por não ir trabalhar, acabará por perder o emprego. Neste caso, o conflito intrapessoal está relacionado com os valores pessoais e com os comportamentos que o indivíduo exige e teme de si mesmo, porque envolve uma clarificação dos seus valores pessoais. Como é que uma pessoa que se considera íntegra e sincera, consegue vender um produto cuja qualidade sabe ser duvidosa? Como é que um engenheiro do ambiente consegue trabalhar numa indústria poluente? Enfim, podíamos dar inúmeros exemplos de conflitos de repulsão-repulsão com que todos temos de lidar.

4. Tipos de conflitos

• **Conflito de Atracção-Repulsão.** Neste caso, o indivíduo encontra-se perante dois aspectos de uma situação em que ambas as decisões apresentam vantagens e inconvenientes. Estes talvez sejam os conflitos mais comuns, porque se referem à existência de um objecto ou situação que tem características positivas e agradáveis, mas que também tem características negativas e desagradáveis. Por exemplo, uma pessoa que sabe que fumar faz mal à saúde, mas que obtém prazer na manutenção desse hábito. Outro exemplo poderá ser a vontade de comer doces: por um lado engordam mas, por outro, satisfazem um desejo.

Em resumo, os conflitos intrapessoais resultam de uma dissonância cognitiva, que ocorre sempre que o indivíduo tem de optar por uma de duas opções.

4. Tipos de conflitos

Conflitos interpessoais

✓ São inerentes à condição humana, ou seja, decorrentes da relação entre duas pessoas ou entidades, surgem em geral por três ordens de razões:

↳ **Diferenças individuais:**

- Idade, sexo, atitudes, crenças, valores, experiências pessoais;

↳ **Limitações dos Recursos:**

- Recursos técnicos, financeiros e humanos;

↳ **Diferenciação de papéis:**

- Podem surgir da dificuldade em determinar quem pode dar a ordem a outro;

- Quando a autoridade de um não é aceita por outro.

Em resumo, existem várias causas associadas aos conflitos interpessoais, donde se destacam os relacionados com diferenças individuais, a falta ou partilha de recursos e ainda a diferenciação de papéis.

4. Tipos de conflitos

Conflitos Organizacionais

- ❖ A eficácia das organizações depende, entre muitos outros aspectos, das relações interpessoais desenvolvidas no ambiente de trabalho. Pretende-se e deseja-se por isso que as relações sejam harmoniosas e construtivas.
- ❖ No entanto, os diferentes indivíduos possuem interesses, motivações e objectivos diferentes, tornando as situações de conflito inevitáveis e até esperadas.
- ❖ O conflito organizacional é, por isso mesmo, resultado da interacção entre os diversos intervenientes numa organização

4. Tipos de conflitos

Conflitos Organizacionais

- ↪ Intrapessoais
- ↪ Interpessoais
- ↪ Hierarquia/distribuição de autoridade
- ↪ Falta de comunicação
- ↪ Atitudes face ao trabalho
- ↪ Regras
- ↪ Exigências das organizações

4. Tipos de conflitos

Conflitos Organizacionais

Funcional ou Construtivo:

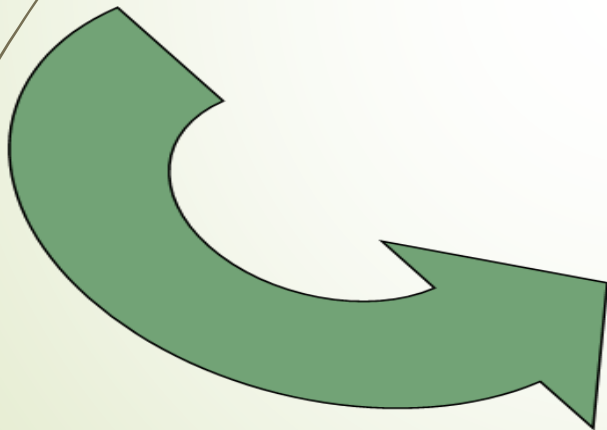
- Desafio
- Negociação/Mediação/Resolução
- Promove compreensão e liberdade de expressão
- Estimula a criatividade e inovação
- Favorece a cooperação
- Reduz a tensão
- Aumenta a produtividade e a qualidade de decisões
- Permite identificar estruturas de poder e delimitar fronteiras entre indivíduos e grupos.

4. Tipos de conflitos

Conflitos Organizacionais

Disfuncional ou Destrutivo:

- × se torna pessoal;
- × se arrasta por demasiado tempo;
- × se torna demasiado intenso;
- × se torna demasiado frequente.



- ↳ Desequilíbrio/Oposição
- ↳ Falsos consensos
- ↳ Supressão de minorias
- ↳ Reduz a criatividade e inovação
- ↳ Limita a independência e a cooperação
- ↳ Alimenta a desconfiança e hostilidade

4. Tipos de conflitos

Conflitos Organizacionais

Conflitos no local de trabalho são situações que ocorrem com mais frequência do que seria de desejar e que nem sempre são fáceis de resolver, uma vez que há sempre diferentes pontos de vista em conflito.

- **Como saber quem é que tem razão?**

- Nunca se sabe com 100% de certeza;
- Tacto diplomático;
- Diferentes opiniões são sempre passíveis de originar discussões e conflitos, principalmente quando se trabalha com um grupo diversificado e onde há liberdade para partilhar opiniões.

4. Tipos de conflitos

Conflitos Organizacionais

Quando se tem uma posição de liderança nessa mesma organização, a situação ainda se torna mais complicada porque esperam de nós qualquer tipo de solução milagrosa que resolva o conflito e que deixe toda a gente satisfeita.

✚ Há que saber ter o sangue frio e o discernimento suficientes para ultrapassar relações pessoais e saber ver somente a parte profissional.

- Não se deixe intimidar por questões de amizade.
- Passe a imagem de um chefe preocupado, de confiança, justo e correcto.

4. Tipos de conflitos

Podemos ainda referir tipos de conflitos, de acordo com as condições e o momento:

- **Conflito latente:** este é o tipo de conflito mais frequente, mas também o mais reprimido. Corresponde ao momento ainda inconsciente do conflito, que se expressa por sensibilidade extrema, irritabilidade, mal-estar, decepção, ou mesmo frustração. Até certo ponto, estes fenómenos não são sentidos ou são considerados superficialmente e atribuídos à distração, ao nervosismo, ao cansaço, até ao dia em que assumem dimensões enormes, absurdas e explodem em conflito aberto;

4. Tipos de conflitos

- **Conflito aberto ou declarado**, isto é, o que coincide com o momento da tomada de consciência da existência do conflito. Uma das partes intervenientes no processo sente-se afectada, injustiçada ou confrontada e tem de agir para mudar a situação. Neste momento do conflito, podem surgir emoções alteradas e comportamentos insensatos, em que as causas objectivas do conflito são negligenciadas em favor das causas subjectivas;

4. Tipos de conflitos

- **Conflito assumido**, isto é, o momento em que o conflito degenera em problema. Este é o momento em que não se pode deixar de o resolver. Tanto melhor, quanto vamos de ter um conflito com toda a carga de subjectividade a ele associada para necessitar de resolver um problema que, pela sua natureza objectiva, necessita de ser resolvido de forma directa e específica.

5. Fases de desenvolvimento do conflito

Um conflito pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que denominamos de **conflito grave ou destrutivo**.

A evolução segue as seguintes etapas:

1 – Diálogo: é a etapa inicial, caracteriza-se normalmente pela cordialidade e racionalidade.

2 – Debate: as diferenças começam a ser percebidas e os argumentos começam a ser consistentemente apresentados com o objetivo de se chegar a uma conclusão.

3 – Discussão: diminui a qualidade dos argumentos, enquanto a quantidade aumenta. As generalizações aparecem e a objetividade existente começa a diminuir. As diferenças se tornam evidentes.

5. Fases de desenvolvimento do conflito

4 – Disputa: as partes envolvidas passam a não ouvir nem considerar os argumentos do outro, adotam uma postura de resistência demonstrando muita convicção no que pensam. Nesta etapa os envolvidos não admitem retroceder, pois significaria perder a luta.

5 – Desavença: adotando uma postura inflexível as partes apresentam argumentos emocionais e preposições ofensivas. O tom de voz aumenta, as pessoas se alteram, o nervosismo toma conta do ambiente.

6 – Ataque: nesta etapa o único objetivo dos envolvidos é derrotar ou prejudicar o outro. Não importa os prejuízos que a derrota do outro possa gerar, paga-se qualquer preço pela satisfação de ver o outro liquidado.

6. Técnicas de Resolução do conflito

1 – Diagnosticar a natureza do conflito

- ❖ Nível de envolvimento no problema e consequências pessoais;
- ❖ Causas do conflito;
- ❖ Percepção da posição e expectativas da outra parte envolvida.

2 – Envolver-se no conflito

- ⇒ Momento adequado;
- ⇒ Disponibilidade e empenho na resolução do conflito.

3 – Escutar

- ⇒ As pessoas envolvidas no conflito têm que se ouvirem mutuamente;
- ⇒ A escuta deve ser activa (*);
- ⇒ Deve existir empatia.

6. Técnicas de Resolução do conflito

(* Escuta Activa

“Escuta activa é uma competência ou técnica de comunicação que promove uma exploração aberta e franca de ideias e sentimentos, permitindo maior confiança entre os intervenientes no processo comunicativo, através da atenção focalizada em todos os elementos”.

Thomas Gordon

6. Técnicas de Resolução do conflito

4 – Resolver o problema

- ⇒ Apresentação das várias soluções;
- ⇒ Discussão das soluções;
- ⇒ Análise das soluções;
- ⇒ Escolha da solução que melhor satisfaça os interesses e necessidades de todos os implicados;
- ⇒ Verificar se a solução é a mais apropriada para o problema e se a sua execução e aplicação é viável.

7. Formas de Lidar com o conflito

➤ Evitar

- ⇒ Suprimi-lo, abandonando as situações de conflito;
- ⇒ Refugiar-se na actividade;
- ⇒ Acomodar-se, afirmando que está tudo bem;
- ⇒ Mudar o assunto sempre que o conflito é focado;
- ⇒ Não levar nada a sério.

➤ Desactivar

- ⇒ Pára-se ou suspende-se o conflito, para que as coisas se acalmem;
- ⇒ Forma de ganhar tempo;
- ⇒ Encontrar acordo nos pontos menores do conflito.

7. Formas de Lidar com o conflito

➤ Enfrentar

Esta estratégia permite:

- ⇒ Encontrar a melhor solução possível;
- ⇒ Criar um clima de confiança, de compreensão e de respeito mútuo;
- ⇒ Implica o conceito de negociação e exige um grande investimento de tempo;
- ⇒ A solução deverá beneficiar todos;
- ⇒ Desenvolver competências comunicacionais e de observação.

8. O Papel dos Gestores na Gestão e Resolução de Conflitos

Os Gestores podem adoptar as seguintes estratégias:

- ✓ Olhar para as questões de maneira deliberada e tentar identificar os factores emocionais que agravam a situação explorar formas alternativas de lidar com um problema;
- ✓ Durante as discussões, evitar que a carga emocional aqueça em excesso (se alguém se enervar muito, tentar orientar a discussão para os problemas e soluções em vez de responder com mais emoção ainda);
- ✓ Ouvir com atenção o que a outra pessoa está a dizer, reformular o entendimento da mensagem e procurar a confirmação (muitas vezes, simplesmente deixar a outra pessoa esvaziar os seus sentimentos pode reduzir a tensão e melhorar os resultados);
- ✓ Sempre que ocorrer uma discordância, resumir os pontos de concordância e discordância e apresentar sugestões de melhoria;
- ✓ Se o conflito persistir, ver as coisas numa perspetiva global e considerar a possibilidade de mediação por terceiros.

8. O Papel dos Gestores na Gestão e Resolução de Conflitos

Quando colocado numa posição de gestor do conflito:

- ✓ O primeiro passo deverá passar por uma abordagem da visão de cada uma das partes.
- ✓ A melhor forma de lidar com o assunto será conversar com os indivíduos de forma separada e privada.
- ✓ Durante a conversa deve-se tentar separar informações e emoções.
- ✓ Terá de ser um ouvinte atento e desprovido de cargas valorativas.
- ✓ Coloque-se numa posição de neutralidade.
- ✓ Procure despersonalizar o tema.
- ✓ Tente alterar o ponto de vista de cada uma das partes quanto ao conflito.
- ✓ Não se limite a ouvir: Tente enquadrar o tema na forma como é visto.
- ✓ Aprofunde os interesses mencionados se estes não apontam para

8. O Papel dos Gestores na Gestão e Resolução de Conflitos

VISÕES DE CONFLITO QUE FACILITAM/ DIFICULTAM A SUA RESOLUÇÃO

Eu aprecio o ponto de vista do outro → O meu ponto de vista é o único válido e correcto

Eu sei porque é que ele tomou essa posição → Não percebo porque é que ele tomou essa posição

É um problema que diz respeito aos dois → Muitos estão envolvidos nesta disputa

O assunto pode ser exposto em termos simples e concretos → O assunto é afectado por símbolos, palavras e questões de princípio

Tenho esperança que este conflito se resolva → Tenho pouca fé que o assunto se resolva

Eu não represento ninguém que não eu, nesta disputa → Eu represento diversas pessoas. Não as quero desiludir

9. Passos na Mediação na Gestão de Conflitos

- 1. Estabelecer a relação com as partes em disputa.
- 2. Seleccionar a estratégia para a mediação.
- 3. Recolher e analisar a informação disponível.
- 4. Elaborar um plano detalhado para a mediação.
- 5. Criar um clima de confiança e cooperação.
- 6. Iniciar a sessão de Mediação.
- 7. Definir os temas e organizar a agenda.
- 9. Desenvolver opções possíveis de acordo.
- 10. Avaliar alternativas de acordo.
- 11. Fazer as partes confirmarem o seu entendimento quanto aos seus compromissos.
- 12. Alcançar um acordo formal.

10. A Assertividade na Gestão de Conflitos

- As pessoas assertivas (assert - afirmar) são capazes de defender os seus direitos, os seus interesses e de exprimir os seus sentimentos, os seus pensamentos e as suas necessidades de forma aberta, directa e honesta.
- Estas pessoas para afirmarem os seus direitos, não pisam os direitos dos outros.
- O assertivo tem respeito por si próprio e pelos outros; está sempre aberto a um compromisso ou negociação. Aceita que os outros pensem de forma diferente de si; respeita as diferenças e não as rejeita.
- A atitude assertiva é designada pelos autores francófonos como auto-afirmativa.

10. A Assertividade na Gestão de Conflitos

O indivíduo Assertivo:

- Autoafirmar-se, significa evidenciar os seus direitos e admitir a sua legitimidade sem ir contra os direitos dos outros.
- Trata-se de uma pessoa que se pronuncia de forma clara, objectiva e construtiva.
- Aquele que se afirma deste modo, desenvolve em profundidade as suas competências relacionais privilegiando a responsabilidade individual de forma clara e construtiva e evita a neurotização dos relacionamentos.

10. A Assertividade na Gestão de Conflitos

Comportamentos assertivos:

- Está à vontade na relação face a face;
- É verdadeiro consigo mesmo e com os outros, não dissimulando os seus sentimentos;
- Coloca as coisas de forma clara e objectiva aos outros, negociando na base de objectivos precisos e claramente determinados;
- Procura compromissos realistas, em caso de desacordo;
- Negoceia na base de interesses mútuos e não mediante ameaças;
- Não deixa que o pisem;
- Estabelece com os outros uma relação fundada na confiança e não na dominação nem no calculismo. À medida que o sujeito for agindo no seu meio de forma assertiva, apercebe-se que vai conquistando pequenas vitórias, ficando mais satisfeito consigo próprio e com os outros.

10. A Assertividade na Gestão de Conflitos

A atitude assertiva tende a reduzir as tensões interindividuais. O sujeito apresenta uma postura que se adequa à sua mensagem; não fala demais nem exagera nos gestos e olha o seu interlocutor nos olhos.

Quando é que se deve usar uma atitude assertiva?

- Quando é necessário comunicar qualquer coisa de desagradável a alguém.
- Quando se pretende pedir qualquer coisa de invulgar.
- Quando é necessário dizer NÃO àquilo que alguém pede.
- Quando se é alvo de uma crítica.
- Quando se pretende desmascarar uma manipulação → O indivíduo que se comporta assertivamente mantém o seu equilíbrio psicológico e favorece um bom clima comunicacional. O uso da atitude assertiva é particularmente importante nas organizações pois o choque e conflitualidade no meio institucional é uma constante.

1.1. Tipos de Negociação

1. Ganhar – Perder:

- ⇒ A parte mais forte exerce a sua autoridade para remover o conflito;
- ⇒ Técnica mais comum nas situações patrão/empregado, pai/filho, professor/aluno;
- ⇒ Gera sentimentos de vingança e ressentimento, não se chega a uma situação criativa do problema;
- ⇒ Não existe comunicação aberta e directa;
- ⇒ Utiliza-se as regras e leis para vencer.

2. Perder – Perder:

- ⇒ Não satisfaz objectivamente as partes envolvidas no conflito, ou seja, nenhuma delas dá a vitória à outra;
- ⇒ As partes envolvidas estão mais empenhadas a impedir que a outra parte ganhe do que encontrar uma solução para o conflito.

1.1. Tipos de Negociação

3. Ganhar – Ganhar:

➤ Implica

- ⇒ Que o conflito seja um problema a resolver e não uma batalha a ganhar;
- ⇒ Que as partes envolvidas no conflito confrontem os pontos de vista e se disponibilizem para resolver as suas diferenças;
- ⇒ Que todas as partes envolvidas expressem a sua opinião e sugiram soluções para o problema.



Actividade 1

Formar grupos de 3 elementos e expôr 1 exemplo de cada tipo de negociação. Nomear um representante do grupo para apresentar e justificar as escolhas.

12. Conflitos nas Organizações

Uma organização ou empresa é um local privilegiado de conflitos, isto porque, uma empresa é um grupo que vive fenômenos sociais específicos (sendo um deles a relação que se estabelece entre cada elemento do grupo) independentemente da sua estrutura hierárquica.

A empresa deve ser entendida como uma série de grupos e elementos em permanente interação, operando nos vários níveis de uma hierarquia ou departamento.

12. Conflitos nas Organizações

A eficácia das organizações depende, entre muitos outros aspectos, das relações interpessoais desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Pretendem-se e deseja-se por isso que as relações sejam harmoniosas e construtivas.

No entanto, os diferentes indivíduos possuem interesses, motivações e objectivos diferentes, tornando as situações de conflito inevitáveis e até esperadas.

O Conflito Organizacional é, por isso mesmo, resultado da interacção entre os diversos intervenientes numa organização.

13. A Origem dos Conflitos Organizacionais

Numa organização, o poder, a responsabilidade, a autoridade, são distribuídos em proporções distintas, criando-se hierarquias, ocupando cada indivíduo uma posição diferente.

As pessoas são sensíveis à forma como são tratadas pelos outros indivíduos, quer sejam do mesmo nível hierárquico ou de níveis superiores ou inferiores. Isto significa que o conflito não resulta apenas de causas externas à organização, podendo a sua origem dever-se também a causas internas. Assim, ainda que os conflitos possam ter consequências negativas para a organização (deficiente articulação entre departamentos, baixa de produtividade, absentismo, etc.), estes também devem ser vistos como elementos positivos para a organização, desde que devidamente aproveitados.

13. A Origem dos Conflitos Organizacionais

Assim, em relação aos conflitos organizacionais, podemos encontrar dois grandes grupos de causas associadas:

- Causas relacionadas com as relações interpessoais
- Causas relacionadas com a própria estrutura da organização

13. A Origem dos Conflitos Organizacionais

Os conflitos nas organizações decorrem das relações interpessoais que se estabelecem entre os seus colaboradores e também de factores directamente relacionados com a natureza da estrutura organizacional:

- Existência de uma hierarquia;
- Existência de normas e regras de actuação impostos aos indivíduos
- Interdependência das unidades de trabalho
- Dificuldades de comunicação
- Natureza da tarefa
- Tarefas e responsabilidades mal definidas e atribuídas
- Dificuldade na distribuição dos recursos
- Dobreavaliação da contribuição de cada indivíduo/departamento dentro da organização

13. A Origem dos Conflitos Organizacionais

Podemos ainda definir a natureza dos conflitos nas organizações, segundo uma classificação orientada no sentido da acção:

- **Relativos aos factos**, em que cada pessoa ou entidade percebe os factos de forma diferente e expressa a sua interpretação ou ideia. Pode ainda cada uma das partes possuir informações diferentes em relação aos factos, o que lhe dá uma perspectiva distinta da do outro;

- **Relativo às causas**, o que acontece quando há acordo quanto aos acontecimentos em si mesmo, mas nem todos lhes dão a mesma explicação, reconhecendo cada uma das partes causas diferentes;

13. A Origem dos Conflitos Organizacionais

- **Relativos aos objectivos**, surgem quando os objectivos a atingir não são os mesmos para todas as partes, ou seja, cada uma das partes considera que o que deve atingir são coisas ou situações distintas;

- **Relativos aos métodos**, isto é, quando as pessoas estão de acordo em relação aos objectivos, mas não o estão em relação aos métodos a usar para os alcançar;

14. Causas dos Conflitos Organizacionais

As causas geradoras de conflitos surgem de forma acentuada nas atitudes dos indivíduos, quando estes apresentam divergências de valores.

Esta divergência de valores pode estar associada a uma dimensão avaliativa do outro que se traduz por preconceito e a outro nível, cognitivo, que é o estereótipo.

14. Causas dos Conflitos Organizacionais

O estereótipo é uma percepção rígida, enviesada das coisas e factos traduzindo-se em atitudes comportamentais uniformes e inflexíveis.

O preconceito é pensar mal dos outros sem suficiente fundamento.

É um julgamento prévio negativo dos membros de uma raça ou religião ou dos que desempenham qualquer papel social significativo que se mantém mesmo que os factos o desconfirmem.

14. Causas dos Conflitos Organizacionais

O conflito pode ocorrer devido a uma série de razões:

- Disputa de papéis
- Escassez de recursos
- Mal entendidos
- Diferenciação de tarefas
- Orientação diferente quanto ao tempo necessário para a tarefa ou concretização dos objectivos
- Estrutura e relações efectuadas

14. Causas dos Conflitos Organizacionais

Podemos agrupar em 4 tipos as principais causas de conflitos:

1. Diferenças de personalidade;
2. Existência de atividades interdependentes no trabalho;
3. Metas diferentes;
4. Recursos compartilhados.

14. Causas dos Conflitos Organizacionais

1. Diferenças de personalidade

São sempre invocadas como explicação para as desavenças entre pessoas e trabalho.

O diagnóstico preliminar ajuda a antecipar o conflito e auxilia no controle de desavenças, pois conhecendo a personalidade do oponente é possível saber como lidar com ele.

2. Interdependência das tarefas no trabalho

Existem vários estudos sobre fluxos de trabalho e padrões de interação e relacionamentos, mostrando que as atividades exercidas e os sentimentos pessoais geram uma interdependência das tarefas, e são apontados como uma das causas do conflito organizacional.

Sequência das operações na empresa.

14. Causas dos Conflitos Organizacionais

3. Metas diferentes

As metas implantadas por um departamento podem entrar em conflito com as metas de outro departamento.

Isso significa dizer que existe tensão e diferença entre os objetivos e metas das diversas unidades.

4. Recursos Compartilhados

Esta causa de conflito é muito comum nas organizações em virtude dos seguintes fatores:

- Tempo do uso do computador;
- Utilização de verbas para aquisição de equipamentos;
- Espaço físico limitado.

15. A Importância da Gestão de Conflitos nas

Organizações

Vimos como o conflito é uma inevitável consequência da vida em sociedade. Na vida pessoal ou profissional os conflitos mal geridos podem ter e têm consequências nefastas, desde a mera irritação, ao descontrolo emocional, passando pela diminuição da produtividade e do desempenho individual.

Podemos perceber o conflito como factor destrutivo, ou como factor de desenvolvimento pessoal, o que exigirá de nós uma atitude pró-activa, deitando por terra o velho ditado popular que diz “depois da tempestade vem a bonança”. O melhor é não contar muito com isso.

15. A Importância da Gestão de Conflitos nas Organizações

Use a sua criatividade e imaginação para procurar encontrar soluções para os conflitos reais. Elas permitem-nos ver o que os outros vêem, mas visualizando coisas diferentes, transformando os riscos em oportunidades, transformando o dia a dia num presente melhor.

15. A Importância da Gestão de Conflitos nas Organizações

Encare a negociação não apenas como uma estratégia para atingir os seus fins, mas como um princípio para alcançar os seus objectivos e os dos outros.

15. A Importância da Gestão de Conflitos nas Organizações

Saber gerir conflitos é não querer continuar a fazer parte do problema, mas da solução.



Actividade 2

“A velha senhora e o jovem” – Parte 1

Uma senhora idosa está num self-service.

Aproxima-se do balcão e pede um prato de sopa.

Paga pelo que pediu e leva a bandeja para a mesa.

Em seguida, senta-se.

Dá-se conta que não comprou pão.

Levanta-se e volta ao balcão, compra pão, paga e volta para a mesa.

Então vê, com surpresa, que um jovem negro está comendo a sopa serenamente.

O QUE É QUE FARIAS SE FOSSES A VELHOTA?



Actividade 2 (cont.)

“A velha senhora e o jovem” – Parte 2

A velha disse para si mesma: "Não me vou deixar roubar". Decide sentar à frente do rapaz, parte o pão em pedaços, coloca-os no prato e começa a comer rapidamente. Comem os dois do mesmo prato, alternadamente, até que acabam a sopa. O rapaz levanta-se e volta, pouco depois, com um prato de esparguete e ... dois garfos ... Ambos comem do mesmo prato de esparguete alternadamente. Quando terminam, o jovem levanta-se e, após desejar um bom dia à senhora, começa a caminhar até a porta de saída. A espantada senhora encara o jovem ao sair.

O QUE É FARIA SE FOSSE O JOVEM?



Actividade 2 (cont.)

“A velha senhora e o jovem” – Parte 3

Quando a senhora se levanta para gritar "Ladrão", ela percebe que nas duas mesas da frente havia uma bandeja com um prato de sopa fria. E na frente da mesa uma cadeira com sua mala. Ela havia cometido um erro na mesa quando voltou de comprar o pão.

E agora, como seria a Vossa reacção?



Actividade 3

Questionário - A Percepção de Conflitos no local de Trabalho





Bibliografia

- Neves, J., Carvalho Ferreira, J. M. (2001). Poder, Conflito e Negociação. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, Manual de Psicossociologia das Organizações.
- Neves, J., Garrido, M. & Simões, E. (2015). Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática.
- Lidar com o Conflito Guia HBR. Atual Editora. ISBN 9789896943196 Robbins, S. P., & Hunsaker, P. L. (1996).
- Training in interpersonal skills: TIPS for managing people at work (2nd ed.). Upper Saddle River, N J: Prentice Hall. Thompson, L. (2004).
- Josep Redorta (2011) Gestión de Conflictos: Lo que necessita saber Redorta, J. (2011). Gestión de Conflictos: Lo que necessita saber. Barcelona: Editorial UOC



AGRADECEMOS A SUA ATENÇÃO!

