



COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

UFCD 6233

SESSÃO 18, 19, 20 E 21

Os Conflitos Sempre Existiram

Os conflitos existem desde o início da humanidade. Fazem parte do processo de evolução dos seres humanos.



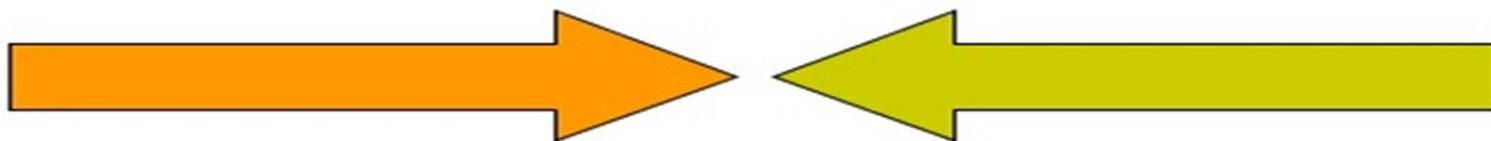
Definição de Conflito

- Conflito é a oposição que surge quando existe um desacordo dentro ou entre indivíduos, equipas, departamentos ou organizações.



DIFERENÇA ENTRE CONFLITO E VIOLÊNCIA

Conflito: confronto equilibrado de poderes



Violência: uma expressão do conflito, onde um ator impõe seu poder sobre o outro



ORÍGEN E EVOLUÇÃO DO CONFLITO

CURSO "GESTÃO DE CONFLITOS"

INTENSIDADE

Começo da
violência

DIFERENÇAS

TENSÕES

DISPUTAS

CONFLITOS

CONFLITOS
ARMADOS

GUERRAS

Percepções, idéias, métodos, etc.

TEMPO



CONFLITOS OCORREM EM TODAS AS ORGANIZAÇÕES



CONFLITOS SÃO INEVITÁVEIS

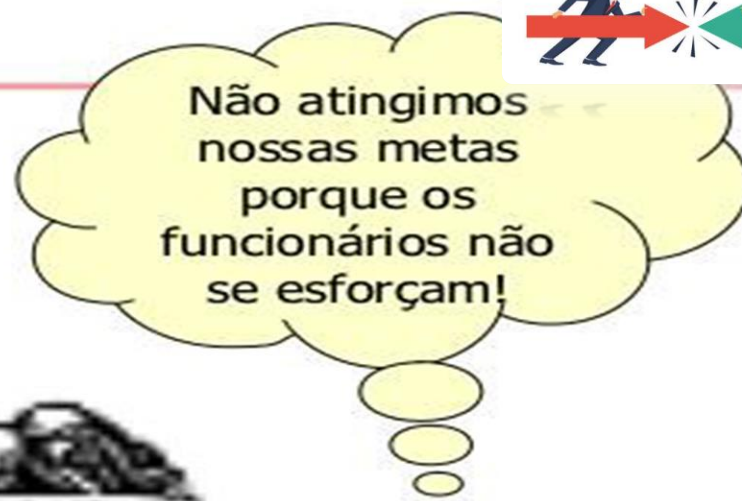
Os administradores não devem ver os conflitos como uma falha de liderança, mas como uma consequência das complexidades das modernas organizações.

Em alguns casos, os conflitos podem ser uma oportunidade para mudanças positivas da organização.



**CONFLITOS DEVEM SER USADOS PARA
FORTALECER A EMPRESA**





O CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES

Está fundamentalmente ligado às diferenças de percepções e interesses (objetivos)



VISÃO TRADICIONAL E MODERNA DOS CONFLITOS



VISÃO TRADICIONAL

FILOSOFIA – O conflito não faz parte de uma organização e deve ser evitado.

CAUSA – O conflito é causado por diferenças de personalidades e por falha de liderança.

RESOLUÇÃO – O conflito é resolvido por separação física ou pela intervenção dos altos níveis gerenciais.

VISÃO MODERNA

FILOSOFIA – O conflito é uma inevitável consequência de interações organizacionais e pode ser resolvido pela identificação de suas causas.

CAUSA – O conflito é geralmente resultado das complexidades dos sistemas organizacionais.

RESOLUÇÃO – O conflito é resolvido pela identificação das causas e solução de problemas. O conflito pode ser uma força positiva para melhorar uma organização.



Causas dos conflitos dentro das Organizações

- Os conflitos dentro das organizações surgem por diversas razões , por competição, por recursos disponíveis ,mas escassos , pela divergência de alvos entre as partes e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra pessoa, outras fontes de conflitos : 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 de terceiros(manipulação); necessidades individuais não atendidas ; expectativas não atendidas, carência de informação , tempo e tecnologia; escassez de recurso, marcadas diferenças culturais e individuais; divergência e metas, tentativa de autonomia , emoções não expressas, obrigatoriedade.



Conflitos



CONOTAÇÃO POSITIVA

- Serve como “sensor”
- Motiva a busca de soluções

CONOTAÇÃO NEGATIVA

- Causa tensão
- Leva à agressão
- Ambiente improdutivo

Diálogos

- Que horas são?

- São 11.00h

- Que horas são?

- Sei Lá! Porque é que não
compras um relógio?

- Onde está o abre-latas?

- Estás cego, não o vês em cima da mesa? Vê lá se te morde!

- Quanto custa este perfume?

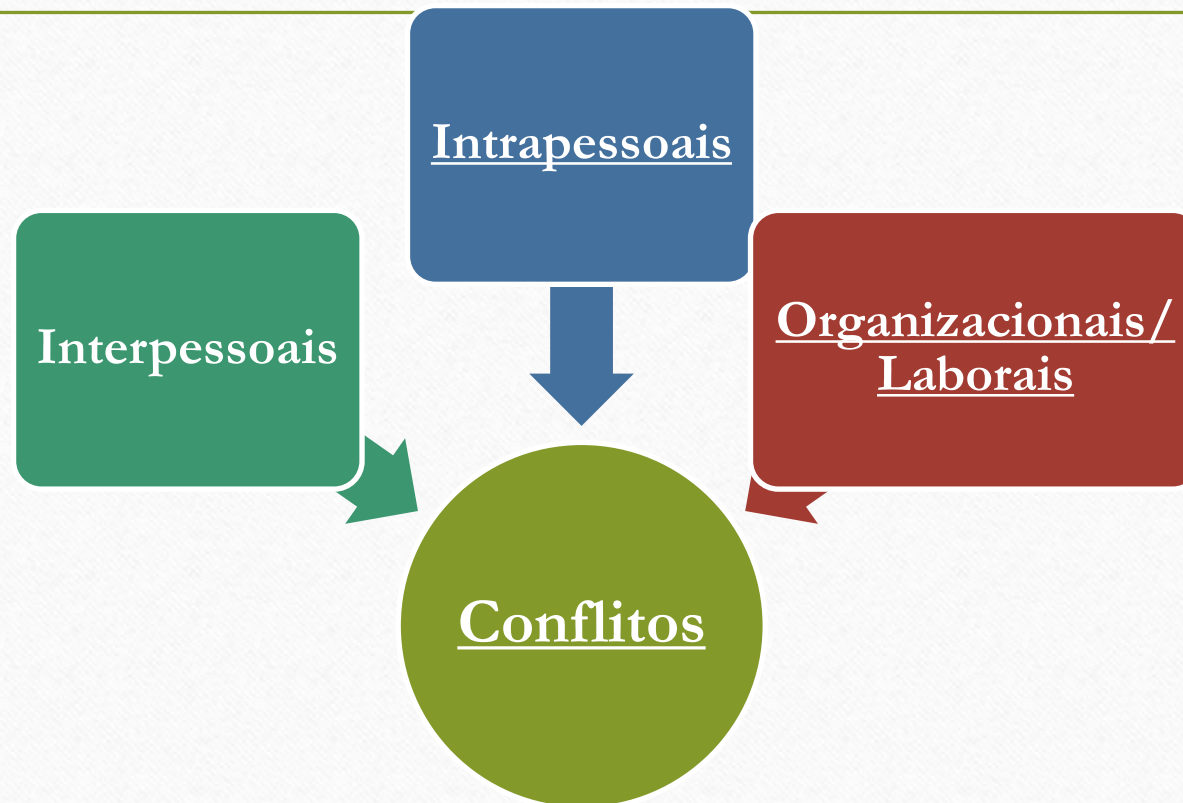
- É muito caro.

Diálogos

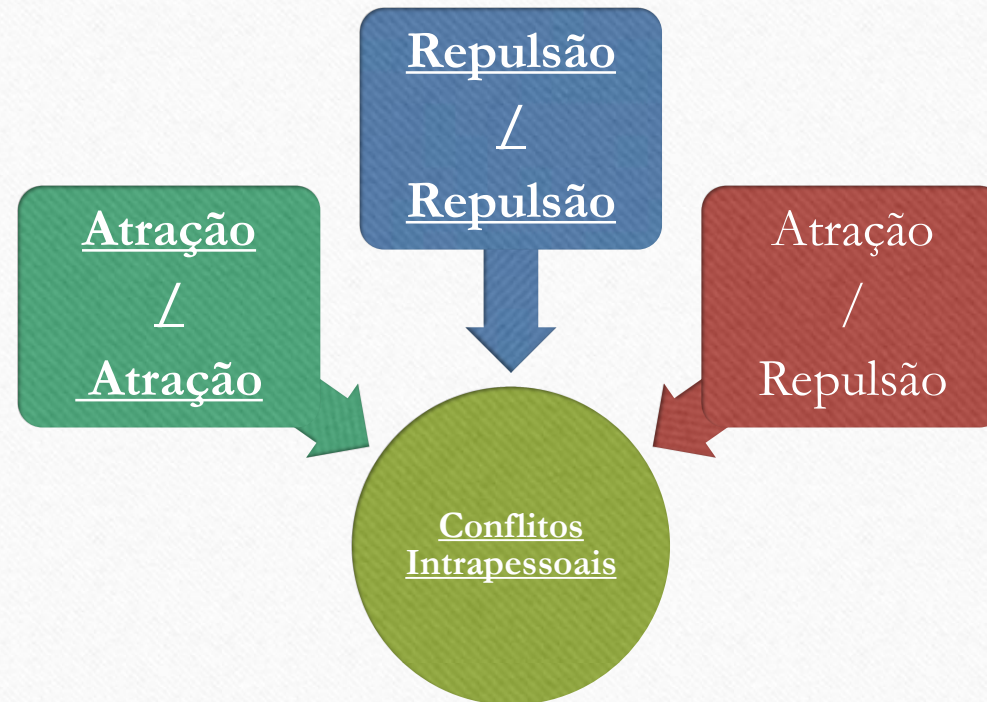
Na vida em Sociedade surgem inúmeras formas de conflitos. As mais frequentes são:

- **Conflito Intrapessoal** (Conflito Interno);
- **Conflito Interpessoal** (Conflito com a outra pessoa);
- **Conflito Intergrupar** (Conflito entre grupos);
- **Conflito Intragrupar** (Conflito dentro do grupo);
- **Conflito organizacional** (Conflito no meio profissional)
- **Conflito político** (Conflito entre partidos/oposições)

Tipos de conflitos



Tipos de conflitos - Intrapessoais



GERIR CONFLITOS- INTRAPESSOAIS

- Atração/Atração

- A pessoa encontra-se perante dois objetivos ou situações atraentes e ao optar por um rejeita forçosamente a outra, dado que as duas alternativas não podem ser realizadas simultaneamente.



GERIR CONFLITOS- INTRAPESOAIS

- Atração/Atração

- Exemplos:
- Nos concursos televisivos, quando um concorrente tem de escolher uma das duas portas misteriosas que contêm ambas um prémio: um de baixo valor; outro de maior valor.
- A necessidade de trabalhar e de ter uma carreira de sucesso pode entrar em conflito com o desejo de ter filhos e de ficar em casa a cuidar deles nos primeiros anos de vida.



GERIR CONFLITOS- INTRAPESSOAIS

- Repulsão/ Repulsão

A pessoa está colocada entre **duas alternativas desagradáveis e tem dificuldade em escapar, simultaneamente, das duas.**

- Exemplos:

Um indivíduo sentenciado à pena de morte, é confrontado com a possibilidade de escolher entre o fuzilamento e o enforcamento.

O funcionário que não gosta do patrão pode ou não optar pelo despedimento.



GERIR CONFLITOS- INTRAPESSOAIS

- Atração/Repulsão

A pessoa encontra-se perante dois aspetos da mesma situação e qualquer decisão tem **vantagens e desvantagens**.

Estes são os conflitos mais comuns, exatamente porque referem-se à existência de um objeto ou situação que tem características positivas e agradáveis, mas que, igualmente, tem características negativas e desagradáveis.

- Exemplos:
- O casamento pode proporcionar vários atrativos, como, dar e receber afeto, amor e segurança, respeitabilidade... Porém, pode também tornar-se uma obrigação demasiado pesada, diminuindo a liberdade pessoal em muitos e variados aspetos.

Alguém que gosta muito de comer, mas rejeita, porque quer emagrecer.



Tipos de conflitos – Interpessoais

Diferenças
individuais

Limitação de
recursos

Diferenciação
de papéis



GERIR CONFLITOS- INTERPESSOAIS

- Diferenças Individuais

- As diferenças de idade, sexo, atitude, crenças, valores, experiências...Podem contribuir para que as pessoas vejam e interpretem as situações de múltiplas e diversas maneiras.
- Pais e filhos, velhos e novos, homem e mulher, católicos e muçulmanos podem criar situações onde existe a divergência de pontos de vista.



GERIR CONFLITOS- INTERPESSOAIS

- Limitações de recursos

- Nenhuma organização, grupo ou família possui todos os recursos de que necessita.
- Os recursos humanos, técnicos, financeiros e outros são limitados.
- A justa partilha destes recursos é muito difícil. É importante tomar decisões concretas e dar a uns o que não se dá a outros.



GERIR CONFLITOS- INTERPESSOAIS

- Diferenciação de papéis

-
- Se a autoridade de uma pessoa não é reconhecida ou aceita pelo outro, pode surgir o conflito.
 - Os papéis que todos representamos na vida levam-nos a interpretações diferentes da realidade, porque nelas repousam diferentes desejos, expectativas e interesses.
 - Essas atuações no “palco da vida” são claramente potenciadoras do conflito, exatamente porque partem de pontos de vista circunscritos, obrigando os indivíduos a um esforço de aproximação e entendimento.



CONFLITOS- ORGANIZACIONAIS

- Caracterização

- A própria estrutura organizacional pode constituir a fonte potencial de conflitos:
- Pessoas com níveis diferentes, consoante o seu desempenho.
- Partilha diferenciada da informação e dos recursos disponíveis (limita ou impede a comunicação).
- Perspetivas, valores, interesses e objetivos diferentes (não são comuns porque as pessoas estão em níveis hierárquicos diferentes).



CONFLITOS- ORGANIZACIONAIS

⦿ Caracterização

⦿ As pessoas anseiam e pretendem cada vez mais:

- ⦿ Maior autonomia.
- ⦿ Aumentar e manter o espírito crítico.
- ⦿ Maior aspiração profissional e progressão na carreira.
- ⦿ Os conflitos funcionais são inevitáveis. As diferentes partes que constituem a organização têm interesses e necessidades e pontos de vista distintos, e, por isso, entram necessariamente em conflito.



Formas de lidar com os conflitos Blake e Mouton

- **Podemos evitá-lo!**

- As pessoas evitam, frequentemente, os conflitos e tudo o que é potencialmente conflituoso na esperança que a situação desapareça.

- **Como?**

- Fugindo dele.
- Refugiando-se no trabalho.
- Acomodando-se à situação, ao afirmar que está tudo bem.
- Mudando de assunto, sempre que o conflito acontece.
- Não levando a situação a sério, utilizando a farsa para distrair os outros.

Formas de lidar com os conflitos Blake e Mouton

• Podemos desativá-lo!

- Como?
- “Parando” ou “suspendendo” a situação conflituosa com o objetivo de acalmar as “coisas”. É uma forma de ganhar tempo!
- Tática da ventilação
- A ideia é ganhar tempo e tentar chegar a acordo nos pontos menos importantes do conflito (atritos menores), evitando de imediato as questões de fundo, para recolher mais e melhor informação e ter a oportunidade de ver ou mostrar a situação conflituosa numa nova perspetiva.

Formas de lidar com os conflitos Blake e Mouton

- Podemos enfrentá-lo!

- Como?

- As estratégias que permitem enfrentar o conflito podem ser agrupadas em três categorias de acordo com o resultado obtido:

- GANHAR -PERDER

- PERDER –PERDER

- GANHAR -GANHAR

Ganhar – Perder

- Uma das partes, sendo mais forte ou poderosa ou determinada que a outra, exerce a sua autoridade para remover a situação conflituosa. Trata-se do exercício abusivo da autoridade!
- Duas partes em confronto, em que uma investe as suas energias contra a outra, muitas vezes com recurso a ataques pessoais.
- Exemplos:
 - -Diretor/empregado.
 - -Professor/aluno.
 - -Pai/filho.

Ganhar – Perder (CONT.)

- Esta estratégia a longo prazo não resulta: geram-se sentimentos de rejeição, desejos de vingança e ressentimentos, e nunca se alcança a disponibilidade indispensável para uma resolução criativa do problema.
- As pessoas em conflito não comunicam direta e abertamente, e utilizam todos os estratagemas para vencer, incluindo a manipulação.
- Progressivamente, e nas mais variadas situações, a parte mais forte e poderosa deverá consciencializar-se de que será importante explicar os seus pontos de vista e ajustá-los à outra parte.

Perder –Perder

- Esta estratégia não satisfaz nenhuma das partes envolvidas no conflito, porque simplesmente nenhuma delas dá a vitória à outra.
- O empenho das partes é essencialmente negativo, ou seja, o que se pretende é única e exclusivamente impedir que a outra parte ganhe.
- O argumento é: «eu não ganho, mas o outro também não!»
- Exemplo: se duas pessoas insistem ir, cada uma, a um restaurante diferente, poderão optar por um terceiro, não satisfazendo nenhuma delas.

Ganhar –Ganhar

- O conflito é um problema que deve ser resolvido e não uma “batalha” a ganhar ou a não perder.
- As partes envolvidas devem confrontar direta e abertamente os seus pontos de vista e empenharem-se na resolução atempada das diferenças.
- Exige-se, portanto, frontalidade e vontade séria em ultrapassar o problema, resolvendo-o definitivamente, exatamente porque ambos comungam dessa necessidade.

Ganhar – Ganhar

- De facto, a habilidade para resolver um conflito pressupõe capacidade para comunicar.
- Esta estratégia permite encontrar a melhor solução possível entre as apresentadas e discutidas, criando um clima de confiança e abertura recíproca, de compreensão e respeito mútuo entre as partes envolvidas na situação conflituosa.
- É a estratégia mais eficaz porque implica o conceito de negociação e exige um grande investimento pessoal e de tempo. A questão é tratada em termos de «nós» e a solução deve surgir com vantagens para todos os envolvidos.