

# RELAÇÕES INTERPESSOAIS E RESOLUÇÕES DE CONFLITOS

Escola de Contas

2.017

Prof<sup>a</sup> Luiza Hruschka



# CONFLITO

- Estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses.
- Opiniões e situações são divergentes ( $A+B=C$ ) ou incompatíveis ( $A+B=A$  e  $B$ , não há soma).
- Incompatibilidade **total, parcial, real, imaginária ou percebida** em determinados papéis.

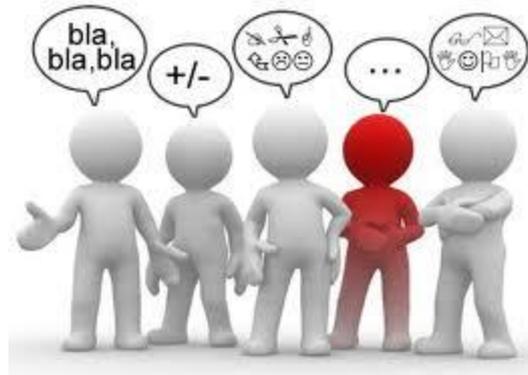
# FONTES DE CONFLITO

**Estrutura**



**Funcionamento da Organização**

**Indivíduo**



**Inter-relações**

# CAUSAS - INSTITUCIONAIS

- **Intenções da Alta Administração:**  
**objetivos e metas a serem seguidos;**
- **Incompatibilidade de objetivos da área;**
- **Papéis e expectativas: falta clareza,**  
**regras;**
- **Recompensas não são justas ou falta**  
**transparência (meritocracia invertida).**

Mente  
Consciente

+OU –  
10% Psiquê

Mente Pré-  
Consciente  
+ou- 10% Psiquê

Mente  
Inconsciente

+OU-  
80% Psiquê

## O CÉREBRO HUMANO

### LADO “MASCULINO”

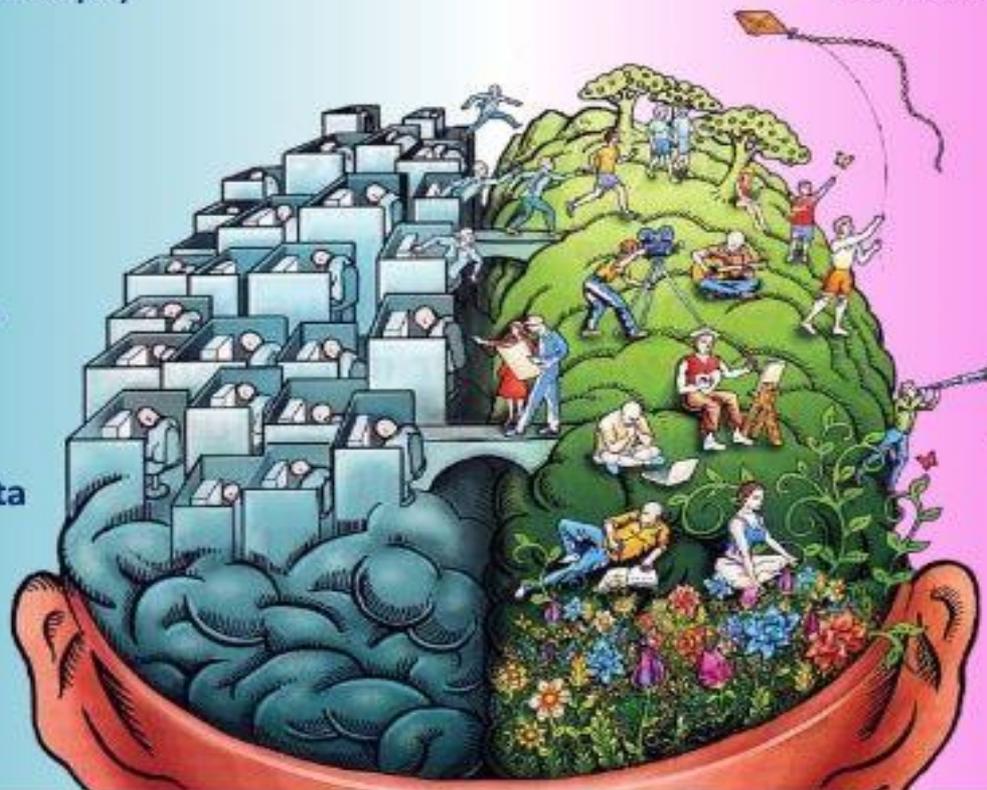
*( lado esquerdo do cérebro que lida com o lado direito do corpo )*

Analítico  
Competitivo  
Singular  
Racional  
Determinado  
Linear e Lógico  
Objetivo  
Assertivo  
“Busca o gol”  
Línguas e Escrita  
Verbal

### LADO “FEMININO”

*( lado direito do cérebro que lida com o lado esquerdo do corpo )*

Intuitivo  
Colaborativo  
Interligado  
Emocional  
Passional  
Criativo  
Empático  
Receptivo  
“Segue a maré”  
Visão e Sons  
Não-verbal



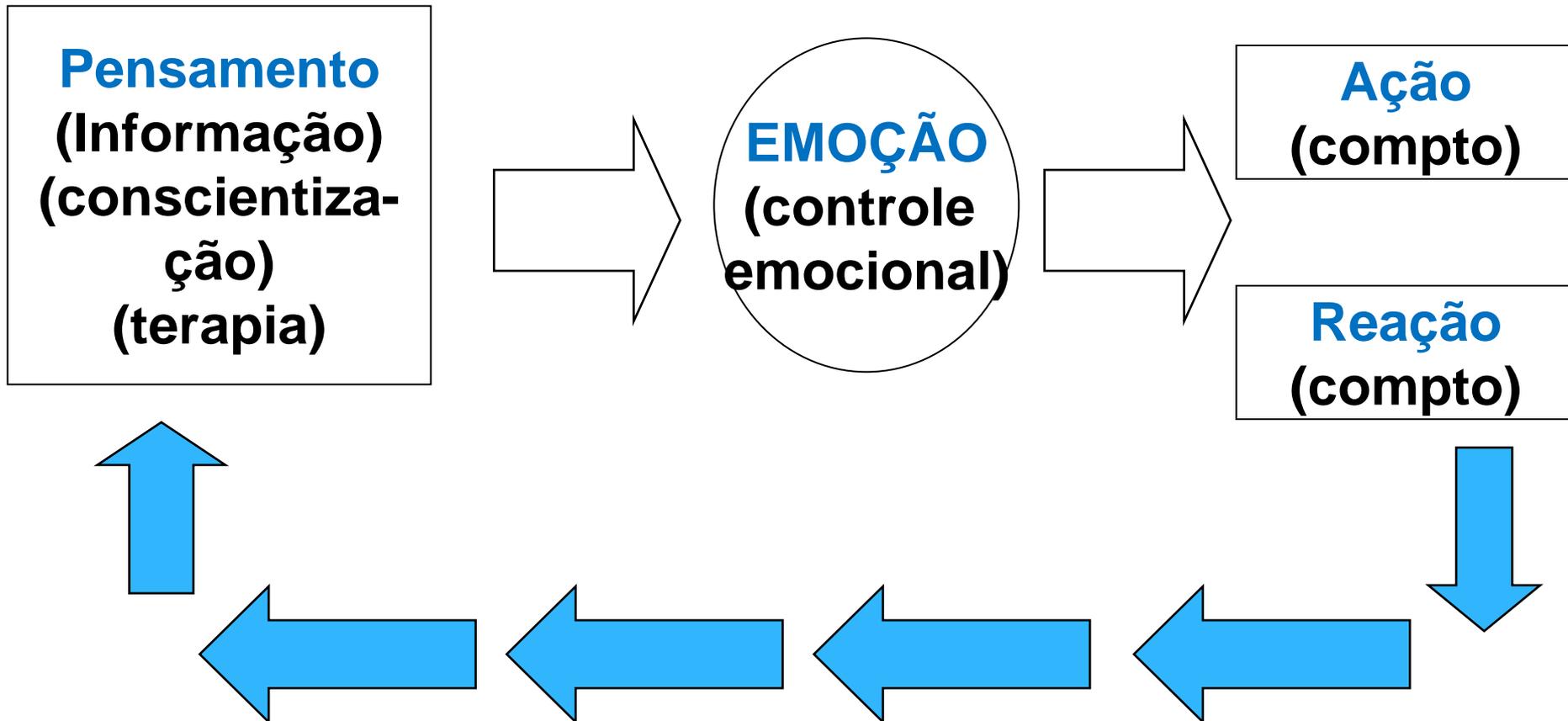
# CÉREBRO HUMANO/ICEBERG



**Nós não vemos o inconsciente, só o sentimos, suas manifestações ocorrem através de:**

Parapraxias (**atos falhos**), **Sonhos**, Alguns chistes (**piadas, gracejos**), **Mecanismos de defesa** do EGO, Livres associações de ideias, Resistências ...

# PROCESSO DAS EMOÇÕES



# POSTURA COMPORTAMENTAL

**Dominância**

**COMPORTAMENTO  
AGRESSIVO**

**Q1**

Palavras e forma rude de se expressar

**Q4**

Expressa-se: no momento, na hora e no local certo.  
Utiliza Forma e Palavras adequadas

**COMPORTAMENTO  
ASSERTIVO**

**Hostilidade**

**Cordialidade**

**COMPORTAMENTO  
NÃO ASSERTIVO**

**Q2**

Não expressa o que pensa e sente

**Q3**

Utiliza filtros, expressando somente o que agrada o Outro.

**COMPORTAMENTO  
NÃO ASSERTIVO**

**Submissão**

# GRAU DE CONFLITO

A  
s  
s  
e  
r  
t  
i  
v  
i  
d  
a  
d  
e

## Competição

### Q1

(ganhaXperde)

Decisão Autocrática  
(imposição, máximo de  
vantagem  
Só meu interesse

## Colaboração

### Q4

(ganhaXganha)

Entender as necessidades  
de ambas as partes  
Trocar ideias  
Todos comprometidos

**Acordo**  
(ganhaXganha)  
(perdeXperde)

Todos têm poder  
Mesma força

## Afastamento

### Q2

(perdeXperde)

Não procura satisfazer seus  
interesses e nem dos outros

Se mantem à margem

## Acomodação

### Q3

(perdeXganha)

Preservar a harmonia/O outro é  
mais importante

Não defende seus interesses

## Cooperação

BERG, E

# GRAU DE CONFLITO

A  
s  
s  
e  
r  
t  
i  
v  
i  
d  
a  
d  
e

- Quando precisa de uma solução integrada, que beneficia à todos.
- Trocar ideias/escutar/dialogar
- Necessita comprometimento de todos.
- Se der certo, todos acertam e se der errado, todos erram.
- Quando precisa chegar à raiz do problema – não haver oposição, haver diálogo.
- **Precisa-se de mais tempo:**
  - **Reuniões, amadurecimento das pessoas e do grupo.**
  - **Evolução mais lenta, gradual, mas obtém-se os melhores resultados.**

## Colaboração

Q4

(ganhaXganha)

Entender as necessidades

de ambas as partes

Trocar ideias

Todos comprometidos

Cooperação

BERG, E

# GRAU DE CONFLITO

A  
s  
s  
e  
r  
t  
i  
v  
i  
d  
a  
d  
e

- O relacionamento é mais importante do que querer competir.
- Demonstra generosidade: “eu faria de outro jeito, mas tudo bem faça do seu modo se vc acredita que é melhor.
- Quando é mais importante para o outro e para você nem tanto.

## Cuidado:

- Utilizado frequentemente impressão de omissão – perde capacidade de gerenciar conflitos.
- Perde iniciativa e capacidade de se interessar pelas próprias questões

## Acomodação Q3

(perdeXganha)

Preservar a harmonia/O outro é mais importante

Não defende seus interesses

## Cooperação

BERG, E

# GRAU DE CONFLITO

A  
s  
s  
e  
r  
t  
i  
v  
i  
d  
a  
d  
e

## Afastamento Q2

(perdeXperde)

Não procura satisfazer seus  
interesses e nem dos outros

Se mantem à margem

- Custo do confronto é maior que o benefício (não compensa comprar esta briga, o benefício é baixíssimo).
- Pouco significativa para ambos os lados.
- Quando precisa esfriar a cabeça:
  - Hoje preciso pensar, estou chateado e no momento certo conversar a respeito.

### Cuidado:

- Utilizado frequentemente  
impressão de omissão –  
perde capacidade de  
gerenciar conflitos.

Cooperação

BERG, E

# GRAU DE CONFLITO

A  
S  
S  
E  
R  
T  
I  
V  
I  
D  
A  
D  
E

## Competição

### Q1

(ganhaXperde)

Decisão Autocrática  
(imposição, máximo de  
vantagem  
Só meu interesse

- Ações rápidas e decisivas são necessárias.
- Não possui tempo para trocar ideias.

### Cuidado:

- Utilizar somente quando for necessário.
- Não é bom utilizar a longo prazo

Cooperação

BERG, E

# GRAU DE CONFLITO

A  
s  
s  
e  
r  
t  
i  
v  
i  
d  
a  
d  
e

**Acordo**  
(ganhaXganha)  
(perdeXperde)

Todos têm poder

Mesma força

- É bom quando os dois lados têm a mesma força.
- Tempo é curto e precisa chegar a uma solução: “eu abro mão deste item, vc pode abrir mão de qual? Quando todos têm a perder, se não chegarem ao entendimento.

Cooperação

BERG, E

# GESTÃO DE CONFLITO

**Consiste em identificá-lo, compreendê-lo, interpretá-lo (definir estratégia de ação) e utilizá-lo em benefício de cada indivíduo, dos grupos sociais, das organizações e da sociedade.**

**Fiorelli, Malhadas**

# GESTÃO DO CONFLITO: TÁTICAS

## Princípios para a Moderação:

- Entrevistar separadamente cada um ou subgrupo.
- Buscar terreno neutro (lugar físico).
- Evitar que as partes fiquem na defensiva (**culpando o outro**).
- Fazer perguntas abertas para fazer pensar e trazer soluções para o problema.
- Concentrar no problema, não na emoção ou na personalidade.
- Evitar impor soluções.

# REFLEXÃO FINAL

**O maior problema de comunicação é que não ouvimos para compreender, ouvimos para responder.**

**Autor Desconhecido**



# OBRIGADA!

**Luiza – 5080-1320**

**[luiza.correia@tcm.sp.gov.br](mailto:luiza.correia@tcm.sp.gov.br)**