

**DALE
CARNEGIE**

**COMO
RESOLVER
CONFLITOS
EM SUA
VIDA**

Tradução

Maria Clara de Biase W. Fernandes

1ª edição



BestSeller

Rio de Janeiro | 2021

Prefácio

Todo conflito que enfrentamos na vida tem grande potencial positivo e negativo. Pode ser uma fonte de inspiração, compreensão, aprendizado, transformação e crescimento — ou raiva, medo, vergonha, armadilha e resistência. A escolha não é de nossos oponentes, mas nossa, e nossa disposição de enfrentá-lo e resolvê-lo.

— KENNETH CLOKE E JOAN GOLDSMITH,
CONSULTORES E ESCRITORES

Nós vivemos em um mundo polarizado. As coisas frequentemente não são como gostaríamos que fossem. Isso se mostra verdadeiro sobretudo em nossa vida profissional. No trabalho, surgem conflitos entre nós e nossos colegas, supervisores, clientes, vendedores e outras pessoas presentes em nosso ambiente profissional. Em nossa vida pessoal, enfrentamos situações conflitantes com pessoas da nossa comunidade, membros de organizações sociais e recreativas às quais pertencemos, adversários políticos e, frequentemente, membros de nossa família.

Mesmo quando não estamos diretamente envolvidos no conflito, podemos ser afetados de maneira negativa pela situação e nos envolver em sua solução.

Neste livro, examinaremos as causas do conflito e daremos orientações sobre como lidar com elas.

Alguns dos aspectos que discutiremos são:

- Identificar as origens do desentendimento para podermos encontrar modos de evitá-las.
- Descobrir conflitos ocultos e trazê-los à luz.
- Desenvolver diretrizes para manter situações conflitantes produtivas.
- Superar discordâncias sem guardar ressentimento.
- Identificar temas polêmicos pessoais e como lidar com desavenças.
- Enxergar as situações da perspectiva do outro e apresentar nossas opiniões de modo a obter maior aceitação.

Todos os esforços deveriam ser feitos para resolver conflitos o mais rapidamente possível. Desavenças no trabalho atrapalham nossa produtividade e, se não forem prontamente resolvidas, podem afetar o moral de toda a equipe ou de todo o departamento. A incapacidade de resolver conflitos em nossas relações pessoais pode resultar em ressentimento duradouro e, por fim, na perda de amizades ou ostracismo social. Se o conflito for com membros de nossa família, podemos nos ver constantemente discutindo ou vivendo em um ambiente turbulento. Nossa unidade familiar pode acabar se desintegrando completamente.

Resolver conflitos exige, em parte:

Prefácio

- Determinar quando a mediação é necessária.
- Assegurar-se de que todos os participantes vão escutar imparcialmente os indivíduos em conflito.
- Facilitar um canal de comunicação aberta entre eles.
- Orientar os envolvidos em direção à resolução do conflito.
- Fortalecer relacionamentos por meio de uma resolução de conflitos bem-sucedida.
- Criar um ambiente de confiança e comunicação aberta.

No local de trabalho, problemas resultantes de conflito e desavenças não só afetam a equipe, o departamento e a empresa, como também têm forte impacto emocional nos indivíduos envolvidos. Discutiremos também como podemos administrar o conflito com maturidade. Isso inclui:

- Comprometer-nos com princípios para manter o equilíbrio emocional.
- Manter a calma ao falarmos sobre um assunto conflituoso com a outra pessoa.
- Entender nossas reações a situações conflituosas.
- Saber expressar discordância de modo respeitoso.

Nós discutiremos as técnicas de negociação eficaz e aprenderemos a nos preparar para uma discussão frutífera em uma área da qual discordamos. Também aprenderemos a expor os melhores argumentos e como saber quando e como chegar como acordos satisfatórios, incluindo a importância de encontrar uma solução vantajosa para todos, de modo que cada parte sinta que a solução lhe foi benéfica.

Nós reconhecemos que haverá ocasiões em que nossa opinião não prevalecerá. Algumas pessoas ficam arrasadas com o sentimento de derrota e decepção. No último capítulo deste livro, aprenderemos a lidar com perdas e nos recuperar com uma atitude positiva renovada, prontos para enfrentar novos desafios no caminho para o sucesso.

Entender como lidar com os inevitáveis conflitos que enfrentamos em nosso trabalho e em nossa vida é essencial não só para nos tornarmos trabalhadores produtivos, mas também pessoas felizes, satisfeitas e bem-sucedidas em nossos relacionamentos pessoais.

Dominar as habilidades para resolver conflitos e efetivamente negociar resultados vantajosos para todos pode ser uma experiência gratificante e empolgante. No ambiente de trabalho, não só contribuiremos para o sucesso de nossa empresa, como também melhoraremos nosso status pessoal nela. Mais importante ainda, nossa satisfação com o trabalho aumentará. Em casa ou em nossa vida social, seremos criadores de harmonia e garantiremos que os mal-entendidos não se transformem em ressentimentos.

Conflito — Uma oportunidade de crescimento

A maioria de nós vê os conflitos como uma das experiências mais difíceis que enfrentaremos em nossa vida profissional. Por isso, tendemos a não ver conflito como uma oportunidade, mas como um obstáculo a ela.

É provável que esses pontos de vista sejam reforçados pelo fato de que as empresas não fornecem ferramentas eficazes para utilizar esse conflito de uma maneira positiva; elas não criam uma cultura na qual o conflito gere uma oportunidade de crescimento pessoal e organizacional.

Neste capítulo, discutiremos formas de melhorar nosso ambiente de trabalho e desenvolver nossa empresa nos engajando em situações de discordância. Primeiro examinaremos os vários efeitos negativos que os conflitos no trabalho podem ter. Então, aprenderemos como os desentendimentos podem servir como oportunidades de desenvolver e melhorar nossa empresa.

Há três princípios na essência e na vida de um homem: o princípio do pensamento, o princípio da fala e o princípio da ação. A origem de todos os conflitos entre mim e meus semelhantes é que eu não digo o que quero dizer e não faço o que digo.

— MARTIN BUBER

Como os conflitos inibem o crescimento individual

Embora queiramos nos concentrar nos modos positivos pelos quais podemos administrar conflitos e, em última análise, como nos beneficiaremos disso, primeiro examinaremos como nosso crescimento profissional pode ser atravessado por conflitos. Por exemplo, membros influentes de nossa empresa podem discordar de nós sobre um assunto importante ou então circunstâncias que nos favoreciam podem subitamente mudar. Podemos até mesmo descobrir que alguns concorrentes colocaram obstáculos em nosso caminho. Vamos analisar o que está por trás de algumas dessas situações:

- **Dificuldade de aceitar mudanças:** Nós estamos prestes a fazer uma grande mudança em nossos métodos ou sistemas, mas os membros de nossa equipe relutam em cooperar. Algumas pessoas ficam na defensiva quando lhes é pedido que mudem (basicamente, muitas delas consideram as mudanças assustadoras), e transformarão esse pedido em uma situação conflituosa. Muitos embates

profissionais surgem da resistência a novas ideias. Nós devemos substituir o pensamento de que “nunca fizemos isso assim” ou “já tentamos isso uma vez e não funcionou” por uma atitude de descontentamento construtivo. Como ensinaram Frank e Lilian Gilbreth, pioneiros em administração científica, devemos procurar o melhor método — e quando concluirmos que o encontramos, procuremos um método ainda melhor. Para facilitar as transições, devemos desenvolver um clima de comunicação fácil dentro de nossa equipe para que novas ideias possam ser ouvidas e aceitas.

- **Desconforto diante do conflito:** Outro motivo para o surgimento de tensos desafios é que muitas pessoas não sabem como reagir de maneira produtiva à discórdia. Todos nós já tivemos a experiência de trabalhar com colegas que subitamente parecem limitados ou paralisados. Isso pode ser devido a uma necessidade de se afastar de alguém (ou de algum assunto) com quem estão em conflito. Essas pessoas adiam a solução de problemas, causando atrasos na implementação de ideias e, frequentemente, sabotando os esforços gerais da empresa. Desconforto diante do conflito pode levar à fuga do assunto, e se nós somos parte da discordância, ou até mesmo de algum modo associados a uma parte dela, podemos descobrir que alguma de nossas relações de negócios azedou.
- **Nosso comportamento aumenta a discórdia:** Nem sempre a culpa é dos outros que os conflitos permaneçam sem solução. Com frequência a culpa é nossa. Nossa capacidade

de ouvir normalmente é a primeira coisa que desaparece quando estamos em desacordo. Nós nos tornamos mais abruptos, menos amigáveis e em geral menos dispostos a nos expressar abertamente.

Por exemplo, quando surgiu uma grande dificuldade em obter dados importantes para finalizar seu projeto, Ashley entrou em pânico. Faltavam apenas alguns dias para o prazo final e a incapacidade de cumpri-lo interromperia o trabalho de todas as outras equipes envolvidas. Em seu esforço para superar o problema, ela se voltou para dentro, tentando resolvê-lo sozinha. Ao não solicitar sugestões dos outros membros de sua equipe, nem se demonstrar aberta a recebê-las, Ashley limitou suas opções de obter os dados de que precisava para fazer o trabalho. Recusando-se a pedir ajuda, acabou complicando ainda mais seu problema.

Os efeitos do conflito não resolvido

Há relativamente poucos empregos em que uma pessoa trabalhe sozinha. Na maioria deles, trabalhamos com outras pessoas e, a menos que exista harmonia no grupo, haverá problemas constantes. Isso não significa que todos os membros do grupo ou da equipe precisem sempre concordar em tudo. Diferenças de opinião ocorrerão e isso não é necessariamente ruim. Opiniões diferentes muitas vezes levam a soluções criativas para os problemas. No entanto, se houver desacordo constante (sobretudo entre as mesmas pessoas), os desentendimentos domina-

rão as interações dentro do grupo. De fato, conflitos não resolvidos não só impedem nosso próprio crescimento individual, como têm efeitos nocivos em toda a empresa. Processos se tornam mais lentos, o desempenho da equipe é prejudicado, o moral diminui e até mesmo nossos prestadores de serviço e clientes tendem a ser impactados pela situação.

Efeitos quantificáveis

Um efeito grave e quantificável do conflito não resolvido é uma queda na produtividade da empresa. A menos que o conflito possa ser resolvido rapidamente, o trabalho em um projeto provavelmente será protelado, ou o serviço fornecido por uma empresa será reduzido. Os resultados incluem descumprimento de prazos, atraso nas entregas e insatisfação do cliente. Como consequência, haverá perda de receita e a relação com os clientes se deteriorará.

A produtividade também é afetada pelo moral baixo. Empregados envolvidos em desentendimentos se tornam infelizes e frustrados. Isso leva ao aumento de faltas, dias de folga não programados e lentidão no trabalho.

Quanto a essa última, em muitos de nós a pressão de nos ver em situações conflitantes causa estupor mental. Nossa energia fica baixa. Nossa motivação é sugada pelo conflito. Quando você sentir fadiga ou oscilação de pressão, faça uma pausa. Siga os três erres da recuperação: repouso, relaxamento, recarga.

William e Harry estavam constantemente em conflito. Cada um deles enxergava todas as situações apenas da perspectiva

própria. A principal preocupação de William era o custo; a de Harry, a produtividade. Depois de uma amarga discussão sobre adotar um método diferente para um processo de produção, em que a opinião de Harry prevaleceu, surgiu outro conflito entre eles. William sabia que estava cansado e estressado demais para reagir produtivamente a outra desavença. Ele persuadiu seu gerente a adiar a resolução do novo problema para a semana seguinte. Durante esse tempo, William realmente se afastou um pouco da situação. Envolvendo-se em um trabalho que exigia menos dele e jogando um pouco de golfe no fim de semana, ele recarregou suas baterias e pôde dar total atenção ao novo problema na segunda-feira. Conflitos frequentemente também resultam em pessoas travadas; a inação se instala entre as partes em conflito. Quando é desconfortável para as partes em conflito lidar com os problemas, a situação permanece estagnada por longos períodos. O crescimento dentro da empresa é inibido.

Allan era o chefe do departamento de expedição desde sempre — ou assim parecia. Ele trabalhava na empresa desde a fundação e organizava e administrava os sistemas do setor. Alguns anos antes, Jason, recém-formado na universidade, foi contratado e designado para o mesmo departamento. Jason ficou chocado com os métodos arcaicos usados ali e sugeriu a Allan algumas mudanças. Allan não só se recusou a ouvir suas ideias, como se queixou a um colega de trabalho de que “aquele garoto que acabou de sair da universidade, que pensa que sabe tudo, estava tentando lhe ensinar a administrar seu departamento”.

Ficou óbvio para Jason, pelo modo frio com que Allan o tratava, que seu pensamento progressista não era apreciado, e

quando chegou a hora da primeira avaliação anual de Jason, Allan escreveu que Jason realizava bem suas tarefas, mas não sabia trabalhar em equipe. Em consequência disso, Jason saiu da empresa logo depois e foi para outra onde teria mais liberdade. O processo de expedição não foi alterado e a empresa perdeu alguns clientes para concorrentes que forneciam um serviço mais rápido.

Como pode ser observado nessa história, outro efeito do conflito no local do trabalho é a possibilidade de funcionários insatisfeitos deixarem a empresa. Substituí-los não só consome tempo, como também sai caro. Além do tempo e do custo de contratar novos funcionários, há um lapso de tempo significativo antes de eles efetivamente se tornarem colaboradores da empresa.

Funcionários que experimentam tensão e conflito no local de trabalho tendem a gerar produtos e serviços de baixa qualidade, fazendo a empresa incorrer em gastos maiores para melhorar os problemas de qualidade.

Finalmente, a má produtividade pode resultar em uma incapacidade de cumprir prazos que não só causará perda nos negócios, mas também poderá resultar em caros processos judiciais.

Efeitos imensuráveis

Além dos problemas quantificáveis de conflitos não resolvidos, também há problemas menos tangíveis que resultam disso.

Confiança e respeito são prejudicados por conflitos de longo prazo. A confiança é o elemento mais importante no desenvolvimento de relações profissionais bem-sucedidas e duradouras.

As pessoas em conflito confiam pouco umas nas outras e com frequência deixam de se respeitar.

Além disso, conflitos entre pessoas tendem a se perpetuar como discordâncias sobre questões do dia a dia. Quando um conflito se estabelece entre membros da equipe, não só as discordâncias são normalizadas, como os conflitos são esperados. Obviamente, um ambiente hostil é tão desagradável quanto improdutivo.

Situações de conflito raramente são boas para nossas atitudes. Nós nos sentimos desconfortáveis quando ocorrem, seja como alguém diretamente envolvido, seja como testemunha da desavença entre colegas no local de trabalho. Esse desconforto reduz nossas atitudes positivas em relação à nossa equipe e à empresa. Ninguém gosta de trabalhar em um ambiente hostil. Uma das causas frequentes da alta rotatividade em um departamento são as condições de trabalho desagradáveis.

Outro resultado de conflitos constantes no local de trabalho é a perda da motivação da equipe. Quando nós sentimos que estamos estagnados em um conflito de longo prazo, podemos dizer para nós mesmos: “Por que deveria me esforçar para fazer um bom trabalho? De qualquer forma alguém vai pegar no meu pé, não importa quão bem eu o faça.” Nós perdemos a motivação para buscar a excelência em nossa função.

Shelly é um bom exemplo de uma funcionária que perdeu o entusiasmo pelo trabalho. Quando a empresa a contratou, ela estava animada porque trabalharia para Margo, uma das melhores executivas de contas da indústria publicitária. Contudo, seu supervisor direto, Michael, um dos vários assistentes de Margo, raramente lhe dava acesso à chefe. Quaisquer ideias que Shelly tivesse eram filtradas por ele, que frequentemente as

rejeitava sem nunca passá-las adiante ou ao menos sugerir como poderiam ser aperfeiçoadas. Shelly esperara ter a opinião de Margo para poder aprender e crescer no trabalho. Por fim, Shelly fazia tudo o que Michael lhe dizia para fazer e nada mais — daí começou a procurar um novo emprego.

Se Margo fosse tão boa em administrar equipes quanto em gerenciar contas, teria observado a tensão entre Shelly e Michael e intervindo para resolvê-la. O resultado poderia ter sido uma melhora nas habilidades de Michael como supervisor e nas de Shelly como executiva de contas.

Conflitos no local de trabalho também podem resultar em más decisões. Cathy, gerente dos recursos humanos, pediu a Bob e Ben que avaliassem e recomendassem dois convênios de assistência médica que a empresa estava considerando contratar. A escolha de Bob foi pelo mais barato, mas também o menos abrangente dos dois. Ben discordou totalmente, argumentando que a cobertura mais ampla beneficiaria mais a empresa em longo prazo, melhorando a saúde da força de trabalho, reduzindo as faltas e atraindo funcionários valiosos. Cathy concordou com Bob e comprou a apólice mais barata. Em sua pressa para resolver o conflito, tomou uma decisão sem investigar se havia outras apólices disponíveis com um melhor custo-benefício.

Más decisões também podem resultar da confusão gerada por conflitos. Cada parte discordante tende a apresentar ideias, evidências e informações para apoiar seu ponto de vista. Como esses argumentos são enviesados para impor os pontos de vista do proponente, podemos ficar confusos sobre a informação realmente pertinente. Depois de ouvirmos os dois lados, é uma

boa ideia listar os pontos apresentados por cada um e depois compará-los.

Por exemplo, Barry e Gary têm abordagens diferentes para lidar com um problema. Quando cada um apresentar seu argumento, anote todos os pontos-chave. Então, em uma planilha, escreva os aspectos do projeto e, ao lado de cada ponto, o material apresentado por cada parte. Agora podemos comparar seus argumentos e buscar informações adicionais para elucidar quaisquer mal-entendidos. Nós notamos que os custos diferem bastante. Ao questionar cada um sobre a base de seus cálculos, descobrimos que Barry incluiu despesas gerais e outros custos não específicos e Gary só incluiu custos diretos. Fazendo os ajustes necessários, nós eliminaremos a confusão.

Uma necessidade de maior supervisão ou gerenciamento de atividades também pode ser o resultado de conflito não resolvido. Como o desentendimento entre membros da equipe ou do grupo desacelera o trabalho e até mesmo interfere no desempenho, o supervisor deve intervir e pausar suas outras atividades para acabar com o desentendimento, ou assumir o controle da tarefa e designá-la para outros membros da equipe. Isso não só exige que o supervisor dedique tempo e esforço para treinar o novo grupo, mas também, em alguns casos, exige que o supervisor faça parte ou todo o trabalho para cumprir o prazo.

Quando conflitos dentro de um departamento ou de uma equipe ocorrem ocasionalmente, a motivação, o entusiasmo e a lealdade à empresa raramente são afetados. Contudo, esses principais componentes de um ambiente de trabalho tranquilo são seriamente prejudicados quando conflitos dentro do grupo são recorrentes. Se os funcionários têm de lutar repetidamente uns

contra os outros, a motivação diminui. Isso não só se manifesta em faltas, atrasos e rotatividade, conforme já foi observado, mas também discussões constantes sobre um problema após outro aumentam a discórdia, diminuem o respeito dos funcionários por seus supervisores e pela gerência e reduzem a lealdade à empresa. Nos locais de trabalho onde não há um sindicato, isso pode levar os trabalhadores a formar um ou se associar a um. Onde há um sindicato de trabalhadores, conflitos recorrentes também podem se transformar em mais acusações formais (veja o Capítulo Seis).

Os efeitos imensuráveis dos conflitos também podem se manifestar fora da empresa. Esse tipo de problema envolve oportunidades perdidas e possível perda de participação no mercado. A Creative Concepts Ad Agency estava competindo por um contrato com uma empresa líder no mercado de pequenos aparelhos elétricos. Os membros da equipe do departamento de redação publicitária e do departamento de arte não conseguiam concordar sobre a apresentação. Cada grupo estava certo de que sua proposta era superior. Quando eles chegaram a um acordo, uma empresa concorrente havia feito sua apresentação e fechado o contrato.

Um local de trabalho onde há discórdia também pode ganhar uma imagem ruim na indústria ou no mercado. Quando há muitos conflitos em uma empresa, isso não fica em segredo por muito tempo. Pessoas de outras empresas ficam sabendo disso por aquelas que saíram da empresa duvidosa e se candidataram a empregos nas delas. Clientes percebem isso quando seus pedidos são entregues com atraso ou errados, ou quando o serviço que recebem é abaixo da média. Uma imagem ruim pública

torna difícil para a empresa atrair funcionários qualificados e, muitas vezes, até mesmo novos clientes.

Como já foi mostrado, um requisito para o sucesso de qualquer empreendimento é um ambiente harmonioso. Conflito não só destrói essa harmonia, como também tem ramificações que vão muito além da situação imediata.

A verdade é que nossos melhores momentos tendem a ocorrer mais quando estamos nos sentindo profundamente desconfortáveis, infelizes ou insatisfeitos. Porque é apenas nesses momentos, impulsionados por nosso desconforto, que estamos propensos a sair de nossas rotinas e começar a procurar caminhos diferentes ou respostas mais verdadeiras.

— M. SCOTT PECK