

**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
UNIDADE ACADÊMICA DE PÓS GRADUAÇÃO
MBA BUSINESS INTUITION – IDENTIDADE EMPRESARIAL**

ROBERTA REINEHR

**CONFLITOS EM ÂMBITO EMPRESARIAL E SUA RESOLUÇÃO: UMA
ANÁLISE ONTOPSICOLÓGICA**

RESTINGA SECA

2019

ROBERTA REINEHR

**CONFLITOS EM ÂMBITO EMPRESARIAL E SUA RESOLUÇÃO: Uma Análise
Ontopsicológica**

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do MBA Business Intuition – Identidade Empresarial, pela Antonio Meneghetti Faculdade.

Orientador: Prof. Dr. Josemar Sidinei Soares

RESTINGA SECA

2019

ROBERTA REINEHR

**CONFLITOS EM ÂMBITO EMPRESARIAL E SUA RESOLUÇÃO: Uma Análise
Ontopsicológica**

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do MBA *Business Intuition* – Identidade Empresarial, pela Antonio Meneghetti Faculdade.

Banca Examinadora:

Orientador: _____
Prof. Dr. Josemar Sidinei Soares
Antonio Meneghetti Faculdade

Membro: _____
Prof. Dr. Ricardo Schaefer
Antonio Meneghetti Faculdade

Membro: _____
Prof. Ms. Claudio Correa Carrara
Antonio Meneghetti Faculdade

RESTINGA SECA

2019

RESUMO

O conflito faz parte da natureza humana, podendo estar associado a situações de desenvolvimento e progresso, como também, se não tratado de forma eficiente, representar uma ameaça ao grande projeto do líder: a empresa. As primeiras relações diádicas com o adulto-mãe, o assistencialismo, o narcisismo, o egoísmo e o individualismo, associados à dificuldade de autorresponsabilização dos indivíduos despontam como possíveis causas dos conflitos. Assim, o presente estudo busca avaliar o conflito sob a ótica do indivíduo, como consequência de sua formação e crescimento no seio familiar desde a infância e do reforço do Narcisismo e práticas assistencialistas, além de demonstrar o quanto esta formação inicial reflete em sua dificuldade de responsabilização, e como a Ontopsicologia pode ser aplicada para sua resolução eficiente. Para o desenvolvimento do estudo adotou-se a pesquisa qualitativa, por meio da análise bibliográfica e, para a realização das entrevistas, o método fenomenológico, tratando-se a realidade, a experiência no mundo da vida, como fenômeno, focalizando-a como experiência vivida e sua significação, alcançada por meio da *epoché*. Ao final, é possível concluir que a compreensão do sujeito e a formação de um indivíduo responsável, associadas às descobertas da Ontopsicologia podem proporcionar um caminho de eficiência e ganho econômico para as empresas no tratamento dos conflitos, principalmente naquilo que concerne ao desenvolvimento de uma pedagogia empresarial que eleve a sua responsabilização.

Palavras-chave: Conflito. Narcisismo. Responsabilização do indivíduo. Ontopsicologia.

ABSTRACT

Conflict is part of human nature, and it can be associated with situations of development and progress, but at the same time, in case it is not dealt with efficiently, it can represent a threat to the project of a leader: the company. The first dyadic relationships with the adult who is the reference for affection to the child, assistentialism, narcissism, selfishness and individualism, associated with the difficulty of taking responsibilities in individuals can be accounted for possible causes for conflicts. Hence, the present study seeks to evaluate conflict from the perspective of the individual, as a consequence of his development and growth in the family environment since childhood and from the perspective of the reinforcement of narcissism and assistentialist acts. Besides that, this study intends on demonstrating the extent to which such early years education reflects upon an efficient resolution of conflicts. The qualitative research method through bibliographical analysis and interviews was chosen to develop this study - the phenomenological method - considering the reality, the experience of the world of life as a phenomenon, focusing on the lived experience and its meaning, reached through *epoché*. In the end, it is possible to conclude that the formation of a responsible individual, linked with the discoveries of Ontopsychology can open the path to a life of efficiency and economic gain to companies when it comes to dealing with conflicts, mainly regarding the development of a pedagogy in the company which promote individuals who take responsibility for their acts.

Keywords: Conflict. Narcissism. Individual Responsibility. Ontopsychology.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 UMA ANÁLISE ACERCA DO CONFLITO.....	8
2.1 O QUE É O CONFLITO?.....	8
2.2 O CONFLITO SOB A PERSPECTIVA JURÍDICA	11
2.3 O CONFLITO EM ÂMBITO EMPRESARIAL	14
3 O INDIVÍDUO NARCISISTA E IRRESPONSÁVEL	19
3.1 A FORMAÇÃO DO INDIVÍDUO E DE SUA PERSONALIDADE.....	19
3.2 NARCISISMO E IRRESPONSABILIDADE.....	22
3.2 O EM SI ÔNTICO E O PROTAGONISMO RESPONSÁVEL DO INDIVÍDUO	25
4 A ONTOPSICOLOGIA APLICADA NA RESOLUÇÃO EFICIENTE DOS CONFLITOS EM ÂMBITO EMPRESARIAL	28
4.1 O CONFLITO SOB A PERSPECTIVA ONTOPSICOLÓGICA.....	28
4.2 COMO OS EMPRESÁRIOS ENXERGAM E RESOLVEM OS CONFLITOS DENTRO DE SUAS EMPRESAS.....	30
4.3 POR UMA PEDAGOGIA EMPRESARIAL DE GESTÃO EFICIENTE DOS CONFLITOS.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE A - Entrevista 01	46
APÊNDICE B - Entrevista 02.....	48
APÊNDICE C - Entrevista 03.....	53
APÊNDICE D - Entrevista 04.....	58

1 INTRODUÇÃO

É sabido que os conflitos fazem parte da natureza humana em uma relação de alteridade, posto que o ser humano é naturalmente sociável, vive e convive em sociedade. O problema que neste contexto exsurge, é que o indivíduo tornou-se incapaz de interagir, acordar, negociar, ter empatia com o outro, responsabilizar-se, resolver os seus próprios problemas e assumir seu protagonismo existencial, transferindo-os a terceiros.

Estes terceiros, comumente projetados em um superior, em um líder, ou mesmo no Judiciário, passam a ser o adulto-mãe a quem os indivíduos recorrem, muitas vezes, para estabelecer vinganças personalíssimas, garantir a satisfação de um interesse próprio e até transferir a responsabilidade de sua frustração, do seu fracasso.

Identifica-se uma disponibilidade do sujeito ao conflito, ao problema, porquanto desconectado da lógica da vida, daquilo que lhe é próprio e lhe traz valor. A existência de conflitos desta ordem no business, quando não resolvidos, pode afetar e prejudicar diretamente o grande projeto do líder: a empresa.

Nesse contexto, a presente pesquisa visa a promover uma leitura acerca da causa dos conflitos em âmbito empresarial e como o conhecimento ontopsicológico pode ser utilizado para explicá-los e auxiliar em sua resolução. Tal estudo pressupõe uma análise crítica da doutrina existente acerca do conflito, seus contornos e perspectivas atuais, como este é abordado sob o ponto de vista jurídico e como o estudo e o conhecimento da Ontopsicologia podem possibilitar uma melhor compreensão e tratamento do tema.

Sob este enfoque, a presente monografia perpassa, em seu primeiro capítulo, por uma análise geral acerca do conflito, com referência às perspectivas jurídica e empresarial; no segundo capítulo, visa a analisar como a formação do indivíduo narcisista e irresponsável pode estar associada à causa intrínseca dos conflitos, para que, no terceiro capítulo, por meio da análise de entrevistas de empresários colhidas por meio do método fenomenológico, seja possível propor-se a instrumentalização do conhecimento ontopsicológico para a compreensão e resolução eficiente dos conflitos nas empresas.

Assim, o presente estudo parte da seguinte indagação: Qual a causa dos conflitos em âmbito empresarial e como a Ontopsicologia pode ser aplicada para sua resolução eficiente?

Para o desenvolvimento do estudo adotou-se a pesquisa qualitativa, por meio da análise bibliográfica e, para a realização das entrevistas, o método fenomenológico, tratando-se a realidade, a experiência no mundo da vida, como fenômeno, focalizando-a como experiência vivida e sua significação, alcançada por meio da *epoché*. Foram entrevistados 04 (quatro) empresários de diferentes segmentos e portes de empresa, todos com consolidada experiência e inquestionável e reconhecido êxito em seus negócios, os quais foram submetidos aos seguintes questionamentos, indagando-se, também, por situações exemplificativas: “Na sua visão, quais os reais motivos dos conflitos em âmbito empresarial?” e “Na sua visão, qual a condição de resolução eficiente dos conflitos no mundo corporativo?”.

Tudo isso, para que ao final fosse possível identificar a causa dos conflitos em âmbito empresarial, explicar o fenômeno e propor uma forma de resolução sob a perspectiva da Ontopsicologia, por meio de uma pedagogia empresarial que eleve a responsabilização do sujeito e viabilize a gestão eficiente dos conflitos.

2 UMA ANÁLISE ACERCA DO CONFLITO

2.1 O QUE É O CONFLITO?

Conforme elucida BOBBIO (1998, p.225)¹ o conflito, assim como a cooperação, é uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades na qual se verifica a existência de disputas para o acesso e a distribuição de recursos escassos.

Não há unanimidade quanto à noção de conflito. Porém, todas elas pressupõem a ideia de choque, de contraposição, seja de ideias, palavras, pensamentos, valores ou mesmo armas. Para haver conflito, é necessário o confronto de forças dinâmicas, reagindo umas sobre as outras².

O conflito trata de romper a resistência do outro, pois consiste no confronto de duas vontades quando uma busca dominar a outra com a expectativa de lhe impor a sua solução. Essa tentativa de dominação pode se concretizar através da violência direta ou indireta, através da ameaça física ou psicológica. No final, o desenlace pode nascer do reconhecimento da vitória de um sobre a derrota do outro. Assim, o conflito é uma maneira de ter razão independentemente dos argumentos racionais (ou razoáveis), a menos que ambas as partes tenham aceito a arbitragem de um terceiro. Então, percebe-se que não se reduz a uma simples confrontação de vontades, ideias ou interesses. É um procedimento contencioso no qual os antagonistas se tratam como adversários ou inimigos³.

Dentre as diversas teorias que buscam explicar o conflito, todas o analisam sob a ótica de um fato social, com seu despontar na relação do indivíduo em sociedade. As concepções variam apenas quanto à percepção de sua positividade ou negatividade no âmbito social.

Sob uma perspectiva de conflito social, sociólogos e politólogos buscam traçar suas interpretações. Defensores do *continuum*, como Comte, Spencer, Pareto, Durkheim, e, entre os contemporâneos, Talcott Parsons, veem na sociedade um todo harmônico e equilibrado, sendo que todo o conflito seria considerado uma

¹ BOBBIO, Norberto; MATTEUCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Tradução de Carmen C. *Varriale et all.* Brasília: UnB, 1998, p. 225.

² MORAIS, José Luis Bolzan de; SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação e arbitragem: alternativas à jurisdição!** 3. ed., rev. e atual. Porto Alegre: Liv. do Advogado, 2012. p. 45.

³ *Ibid.*, p. 46.

perturbação, tendo suas causas encontradas fora da própria sociedade. O conflito é aí entendido como um mal a ser reprimido e eliminado, uma patologia social⁴.

Em contraposição, Marx, Sorel, John, Stuart, Mill, Simmel e entre os contemporâneos Dahrendorf e Touraine, consideram o conflito como marca de qualquer grupo ou sistema social, porque a harmonia ou o equilíbrio nunca teriam sido normais em nenhuma sociedade. Para eles, por meio dos conflitos surgem as mudanças e se efetivam melhorias⁵.

Posição intermediária é a adotada por Kant, Hegel e Max Weber, que entendem o conflito como produto sistemático das estruturas sociais, algo que traz mal-estar para o funcionamento dos sistemas, uma disfunção⁶.

Considerando as diversas interpretações dadas aos conflitos sociais, Lucena Filho pondera que

[...] mesmo no pensamento dos teóricos do conflito há aqueles com uma análise de natureza mais intencionalista em relação aos conflitos, a exemplo de Marx Weber e Georg Simmel. O primeiro o vê como fruto de interação social, notadamente na disputa por bens em regime de escassez, e no ato de se (tentar) impor uma vontade específica em contraposição ao desejo do outro. SIMMEL, por seu turno, influenciado pelos estudos de IMMANUEL KANT e atuante nos estudos microsociológicos, na obra *Soziologie*, apresentou o conceito de *Vergesellschaftung*, traduzido como Sociação, segundo o qual o conflito (ao lado da determinação quantitativa do grupo, da dominação e subordinação, pobreza e individualidade) é resultado das interações sociais, possuindo na antagonia de comportamentos e sentimentos sua razão de ser e funcionando como mola propulsora do progresso⁷.

Em sua obra, SIMMEL, ao expor o conflito como elemento de sociação unificador de dualismos divergentes, explica que

Começa com a ação de A em benefício de B, desloca-se para o benefício do próprio A sem beneficiar B, mas também sem prejudica-lo, e finalmente torna-se ação egoísta de A à custa de B. Na medida em que tudo isso é repetido por B, embora dificilmente do mesmo modo e nas mesmas

⁴ LUCENA FILHO, Humberto Lima de. **As teorias do conflito:** contribuições doutrinárias para uma solução pacífica dos litígios e promoção da cultura da consensualidade. [2019?], p. 11. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=0ff8033cf9437c21>>. Acesso em: 10 out. 2018.

⁵ Ibid., p. 13.

⁶ BOBBIO, Norberto; MATTEUCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política.** Tradução de Carmen C. *Varriale et all.* Brasília: UnB, 1998, p. 225-226.

⁷ LUCENA FILHO, Humberto Lima de. **As teorias do conflito:** contribuições doutrinárias para uma solução pacífica dos litígios e promoção da cultura da consensualidade. [2019?], p. 14. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=0ff8033cf9437c21>>. Acesso em: 10 out. 2018.

proporções, surgem as combinações inumeráveis de convergência e divergência nas relações humanas⁸.

Verifica-se que, em suas diferentes acepções, o conflito perpassa por algo a ser evitado, a uma anormalidade, uma patologia, chegando a ser percebido como fruto de uma interação social que em algum nível significará uma mudança em determinado grupo de pessoas ou em um indivíduo específico.

O conflito não deve ser visto como um aspecto negativo dos indivíduos ou algo que deve ser necessariamente evitado. Isso porque cada um é dotado de características próprias que, em dado momento podem colidir com interesses, pretensões e direitos do outro, acarretando divergências capazes de fragmentar uma relação outrora estabilizada⁹.

A ligação entre Conflitos e mudanças, quer na esfera social quer na esfera política e internacional, é clara e indiscutível. Naturalmente, daí não se segue absolutamente que todas as mudanças decorrentes dos Conflitos tenham sinal positivo, indiquem melhoramentos e produzam maior adesão aos valores da liberdade, da justiça e da igualdade. Todavia, onde os Conflitos são suprimidos ou desviados ou não chegam a se realizar, a sociedade estagna e enfraquece e sua decadência se torna inevitável¹⁰.

O conflito é inevitável e salutar, sendo importante que se encontrem meios de tratá-los transpondo a ideia de que sejam algo patológico e tomando-os como um fato, um evento fisiológico relevante, positivo ou negativo, conforme os valores sociais insertes no contexto analisado. “Uma sociedade sem conflitos é estática”¹¹.

Nesse sentido, obtempera Fustier:

Por um lado nós somos cada um o *inimigo* do outro; pois o que é dos outros não pode ser nosso e os outros cobiçam o que nós temos. A partir desta ótica, somos *predadores, destruidores*, e o Homem mais especialmente do que as outras espécies.

Por outro lado, somos *feitos pelos outros e fazemos os outros*. São a presença mútua, a exigência, as reivindicações, as pressões, que definem nossas personalidades, que as forjam, que as fortalecem, que as obrigam a se superar. Nesse sentido somos *construtores*.

[...]

⁸ SIMMEL, Georg. **Sociologia**. Organização de Evaristo de Moraes Filho. São Paulo: Ática, 1983, p. 132.

⁹ LUCENA FILHO, Humberto Lima de. **As teorias do conflito**: contribuições doutrinárias para uma solução pacífica dos litígios e promoção da cultura da consensualidade. [2019?], p. 7. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=0ff8033cf9437c21>>. Acesso em: 10 out. 2018.

¹⁰ BOBBIO, Norberto; MATTEUCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Tradução de Carmen C. Varriale et all. Brasília: UnB, 1998, p. 228.

¹¹ MORAIS, José Luis Bolzan de; SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação e arbitragem**: alternativas à jurisdição! 3. ed., rev. e atual. Porto Alegre: Liv. do Advogado, 2012, p. 47.

“Aquele que nos ameaça, é aquele que nos constrói.” Se não tivéssemos os outros não saberíamos o que somos. Suprimamos os outros enquanto limites de nós mesmos e não teremos mais nem mesmo consciência de nossa existência¹².

O problema reside quando o conflito não objetiva uma superação, um progresso, mas sim reflete um fenômeno de irresponsabilidade daquele que o busca para sua satisfação infantil, para o locupletamento de uma frustração existencial¹³.

Dessa forma, questiona-se acerca do que leva os indivíduos a envolverem-se em conflitos, elevando os problemas ao âmbito social, de interação com o outro, ao invés de assumir a responsabilidade pelas suas ações e o protagonismo de sua própria existência.

2.2 O CONFLITO SOB A PERSPECTIVA JURÍDICA

A preponderante harmonia que se verifica hoje nas relações sociais, é fruto da transmutação de uma situação de anarquia, de uma “guerra de todos contra todos”, como defendido por Thomas Hobbes em “O Leviatã”, para um estado em que as pessoas convivem de forma pacífica. Tal contexto foi conquistado mediante a abdicação de direitos e liberdades por todos os indivíduos em face do Estado, por meio do contrato social, em prol da paz social e de sua sobrevivência.

Independentemente da teoria contratualista que se adote, fato é que os homens lutam entre si, sendo a condição de conflito fruto de sua própria existência e convivência, que, na visão dos processualistas, só é possível mediante a instituição de normas de controle: *uni societas ibi jus*. Direito e sociedade constituem, assim, uma relação de interdependência, em que um não subsiste sem o outro¹⁴.

O contrato social e mesmo a existência da norma jurídica não são suficientes para a *pacificação social*, porquanto nem sempre o seu cumprimento é espontaneamente verificado. Ao atribuir a si a titularidade de um direito, entendendo alguém estar agindo de acordo com a ordem jurídica e dispondo-se a agir (*pretensão*) segundo esse direito sem que algo ou alguém o impeça (gerando a *satisfação*) ou o não exercício deste direito por causa de obstáculos que são postos à pretensão (gerando a *insatisfação*). Os obstáculos postos à plena satisfação do direito podem advir da

¹² FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982, p. 30.

¹³ CELANT, João Henrique Pickcius. **A mediação e a conciliação como formas de responsabilidade e autonomia dos indivíduos na solução de conflitos**. 2015, 106 fls. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciência Jurídica). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, 2015. p. 14.

¹⁴ CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. 3. ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2015, p. 15.

resistência de outrem ou da própria *regulação jurídica*, quando esta proíbe a sua satisfação voluntária¹⁵.

Não há hoje na prática jurídica uma compreensão uníssona do que seja, de fato, o conflito. Nas formações em Direito não se trabalha o conflito e suas causas, mas a relação judicial, a lide. O conflito em si possui muitas especificidades e características que vão além das capacidades de análise da atual dogmática jurídica, necessitando de acurados estudos interdisciplinares para possibilitar a compreensão desse complexo fenômeno da vida em sociedade. É necessário abordar o conflito de forma diferente para que também seu tratamento possa se dar sob uma perspectiva diferenciada e mais funcional. Deve ser compreendido não como o embate de um indivíduo contra o outro, mas com o outro, pois não implica separação e sim vinculação que, se bem resolvida, os integra¹⁶.

De toda forma, sob o ponto de vista jurídico, o conflito, em linhas gerais, pode ser compreendido como uma pretensão resistida de direito em face de um bem ou de uma situação, em contraposição, no mais das vezes, a um dever do outro.

Assim, dada a necessidade de pacificação social, faz-se necessária a determinação de quem seja o titular do interesse, consistente em uma posição favorável à satisfação de uma necessidade. Sob este aspecto, quando um dos envolvidos na relação não consegue satisfazer seu interesse em razão da conduta de outrem, nasce a pretensão, caracterizada pela exigência de que a outra parte se sujeite ao cumprimento do interesse alheio¹⁷.

Fala-se, aí, na lide, que na clássica definição de Francesco Carnelutti, consiste em um conflito de interesses qualificado por uma pretensão resistida¹⁸.

Cândido Rangel Dinamarco entende o conflito como “a situação existente entre duas ou mais pessoas ou grupos, caracterizado pela pretensão a um bem ou situação da vida e impossibilidade de obtê-lo”¹⁹, podendo ser entendido de forma mais ampla, uma vez que as relações interpessoais são marcadas por insatisfações.

¹⁵ CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. 3. ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2015, p. 15.

¹⁶ CELANT, João Henrique Pickcius. **A mediação e a conciliação como formas de responsabilidade e autonomia dos indivíduos na solução de conflitos**. 2015, 106 fls. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciência Jurídica). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, 2015, p. 15.

¹⁷ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 4.ed. Rio de Janeiro: Método, 2017.

¹⁸ CARNELUTTI, Francesco. **Sistema de Derecho procesal civil**, v. 1. Trad. Niceto Alcalá-Zamora y Castillo e Santiago Sentís Melendo. Buenos Aires: Uteha, 1944, p. 11.

¹⁹ DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de Direito processual civil**. v. 1. 7. ed. São Paulo: Malheiros, 2013, p. 120-121.

Desse modo, o conflito consistiria em uma situação objetiva representada por uma pretensão e sua não satisfação, independentemente da existência de interesses contrapostos²⁰.

É incontestável que a sociedade hodierna é marcada por uma cultura de conflitos e pelo hábito de se buscar e atribuir ao Estado a responsabilidade por proporcionar uma solução²¹.

Assim, diante da complexidade do fenômeno, o maior desafio para os juristas consiste em reconhecer o meio mais adequado de intervenção e transformação. Não é o conflito que gera dificuldades, mas sim a forma com que lidamos com ele. Já não é mais possível se falar na Jurisdição como único caminho para a resolução dos conflitos jurídicos. Impõe-se a necessidade de superação da lógica do confronto judicial pela lógica da comunicação, da negociação, da autocomposição. É imperiosa a adaptação diante da evolução da sociedade, favorecendo relações interpessoais e organizacionais e viabilizando a manutenção de vínculos contínuos. É preciso desmistificar o jurídico como sinônimo de judicial e repensar os meios de intervenção mais adequados para a transformação do conflito jurídico²².

É consabido que existe uma acomodação por parte dos indivíduos, que transferem sua responsabilidade a um terceiro, no caso, o juiz, para que dele parta a tomada de decisão e resolução de seus problemas. Tal posicionamento é decorrente de uma “cultura da sentença”, que vê na figura do Judiciário a fonte de decisões terminativas acerca dos imbróglios que lhes sejam apresentados. Nesse contexto, faz-se necessário direcionar-se o foco para um modelo negocial e dialogado, voltado às pessoas em conflito e não para sua judicialização. É preciso que se insira no estudo do Direito também o estudo que viabilize uma melhor compreensão acerca do fenômeno do conflito²³.

A modernidade representa uma época de conflitos. A quantidade de ações no Judiciário é enorme. Qualquer desentendimento gera motivo para uma

²⁰ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 4.ed. Rio de Janeiro: Método, 2017.

²¹ CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. 3. ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2015, p. 19.

²² BASTOS, Isis Boll de Araújo. CONFLITO: teoria geral e os meios adequados de intervenção e Transformação. **Revista da Federação de Mediação de Conflitos**, 1 Ed. jun/2018, p. 35-46. Disponível em: <http://www.domusterapia.com.br/site/files/491_ARTIGO%20-%20Conflito%20-%20C3%8Dsis.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2019.

²³ BASTOS, Isis Boll de Araújo. CONFLITO: teoria geral e os meios adequados de intervenção e Transformação. **Revista da Federação de Mediação de Conflitos**, 1 Ed. jun/2018, p. 35-46. Disponível em: <http://www.domusterapia.com.br/site/files/491_ARTIGO%20-%20Conflito%20-%20C3%8Dsis.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2019.

ação judicial. O Direito que deveria buscar o justo é frequentemente usado como instrumento de briga pessoal ou forma de ganhar dinheiro fácil. Nesse contexto o Direito não consegue garantir a ordem e a paz social, o que se percebe pelo elevado índice de violência, criminalidade e processos judiciais, que aumentam exponencialmente com o passar dos anos. O individualismo chegou a tal ponto que o aniquilamento do outro não significa nada, não é um problema, não causa remorso²⁴.

Esse coincidente aumento do individualismo egoísta, a ponto de ser qualificado como narcisista, e também dos conflitos judiciais não pode ser entendido como mera causalidade. Deve-se averiguar as possíveis conexões entre os fenômenos²⁵ e não simplesmente buscar propor métodos alternativos de resolução das contendas. Qualquer solução que se limite a isso, nascerá fadada à prematura obsolescência.

O Direito deveria manter seu papel de saneador de conflitos, servindo de aparato estatal resolutivo e garantidor da harmonia entre os indivíduos que compõem a sociedade. O problema surge quando o Direito se torna um incentivador dos conflitos, ao permitir que muitos indivíduos deixem de buscar a solução pacífica para instrumentalizar o aparato jurídico como arma para a destruição do outro. Apesar disso, não cabe ao Direito mudar a sociedade individualista e narcisista, não constitui sua atribuição mudar o caráter das pessoas e suas concepções²⁶.

2.3 O CONFLITO EM ÂMBITO EMPRESARIAL

Analisando o contexto das empresas, o conflito também pode alcançar feições tanto positivas, quanto negativas.

Como visto alhures, o conflito é positivo quando há divergência de ideias, posicionamentos, entendimentos, valores, etc., sendo que os indivíduos discutem, relativizam, contrapõem e chegam, no mais das vezes, a um consenso. Há aí um conflito construtivo, que pode gerar transformação e crescimento às empresas e aos indivíduos que dela fazem parte.

Contudo, em algumas circunstâncias o conflito assume um caráter negativo. Situações como incompatibilidade entre as pessoas, má comunicação, notória falta de empatia com o outro, rejeição à mudança, ciúmes, mania de perseguição, complexo de inferioridade, vontade de prejudicar o outro e o próprio projeto

²⁴ SOARES, Josemar Sidinei. Narcisismo e os Conflitos na Modernidade: uma Análise a partir da Dialética do Reconhecimento de Hegel. **Prima Facie**, João Pessoa: PPGCJ, v.13, n. 24, 2014, p. 2.

²⁵ Ibid., p. 4.

²⁶ Ibid., p. 33.

empresarial, intolerância, necessidade de autoafirmação e demonstração de força e poder são fatores extremamente ofensivos à harmonia, ao crescimento e ao desenvolvimento do *business*.

A linha é tênue, sendo difícil um diagnóstico preciso. Todos os conflitos, ainda aqueles mais objetivos, são associados a fenômenos psicológicos de intolerância pessoal, sendo imperioso para o seu tratamento entender e identificar a partir de quando esses fenômenos se tornam a essência e causa do conflito²⁷.

O contexto em que se desenvolveu a empresa industrial era marcado pelo binômio autoridade x obediência como valores religiosos e sociais incutidos na sociedade da época. Havia um “Deus-Chefe-Pai” superior ao “fiel-sujeito-filho”, que sabia melhor o que deveria ser feito e que ordenava soberanamente, resultando em uma profunda passividade e, conseqüentemente, em uma completa desresponsabilização do inferior. Originou-se aí o paternalismo nas empresas, em que o pai, na figura do empresário, do líder, dá ao filho, seu funcionário e subordinado, não o que deseja, mas o que entende ser bom para eles²⁸.

Mais grave que o paternalismo é o próprio assistencialismo sistêmico, o qual considera que todo o homem deve ter o necessário para viver, independentemente de seu mérito, de modo que a sociedade, assim, é coagida a pagar os erros de um indivíduo caracterizado por preguiça infantil²⁹.

O problema do assistencialismo consiste em um modelo de gratificação do infantilismo das massas, do ‘dar de comer sem ensinar como ganhar a comida’, perdendo-se a ‘dialética do mérito’, a ‘dinâmica do capaz’. Há uma subversão dos valores fundamentais da vida. Quanto mais se busca ajudar o deficiente, sem instigá-lo a crescer e se desenvolver, mais o tornamos inferior, limitamos a sua potencialidade, sua virtualidade de Ser³⁰.

Nas empresas, o assistencialismo está associado ao estereótipo de vulnerabilidade e dependência do empregado em face do líder, a quem competiria garantir o trabalho daquele empregado independentemente dos resultados entregues ou de sua *performance*, tão somente por ser ele uma ‘boa pessoa’ ou

²⁷ FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982, p. 17.

²⁸ *Ibid.*, p. 45.

²⁹ MENEGHETTI, Antonio. **Sistema e Personalidade**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2004, p. 172.

³⁰ *Ibid.*, p. 94.

necessitar garantir o sustento próprio e o de sua família, justificando-se tal assistência em parâmetros de justiça e função social.

Ademais, os sistemas econômicos ou mesmo as formas de gestão também podem contribuir para a geração de conflitos. As empresas possuem uma espécie de padrão, um modo de ser institucionalizado, que carrega certas regras de comportamento hábeis a determinar a psicologia coletiva, que pode ser de mais liberdade e responsabilização, como também de uma 'hiperorganização' que exime a todos da responsabilidade por suas tarefas. Constituem-se, assim, por meio dos homens que dela fazem parte, das estruturas que assume e dos acontecimentos que marcam sua trajetória, refletindo características de seu fundador, diretores e principais colaboradores e organizando-se de acordo com aquilo que eles são³¹.

Há também a herança cultural dos funcionários da empresa que trazem consigo uma vasta rede de concepções e comportamentos que não possuem relação com as atividades de seu dia a dia, mas que originam sistemas de valores, no mais das vezes contraditórios, aptos a determinar comportamentos cotidianos guiados por estereótipos tanto positivos, quanto negativos³².

Tome-se como exemplo a concepção que muitos têm acerca do trabalho, visto como valor, mérito, esforço, ganha-pão, atividade que 'dignifica o homem'. Em contrapartida, tome-se a concepção que alguns possuem acerca do lucro, visto como fruto da exploração do trabalho de outrem, algo ruim, perverso, reflexo da ganância e sede de poder do ser humano. Ambas são visões e valores contraditórios e inconciliáveis que se fazem presente no contexto empresarial, em maior ou menor grau.

No cotidiano das empresas, os gerentes, administradores e líderes de projetos são instados a lidar com conflitos interpessoais e intergrupais. No primeiro, o perfil comportamental dos envolvidos é determinante; no segundo, o pano de fundo possui referências próprias, relacionadas à cultura e ao momento político da organização. Ambos "envolvem múltiplas variáveis: os primeiros, de ordem psicológica e de princípios; os segundos, de ordem sociocultural, geopolítica e econômica, entre outras"³³.

³¹ FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982, p. 61-62.

³² Ibid., p. 63-64.

³³ CARVALHAL, Eugenio do et al. **Negociação e administração de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012, p. 25.

A título de exemplo, um especialista e seu gerente possuem entendimentos diferentes sobre como conduzir determinado projeto no que tange à qualidade, prazos e formas de coordenar a equipe – surgem resistências e conflitos interpessoais poderão eclodir, afetando o trabalho. Por outro lado, se o pessoal de vendas faz uma campanha para aumentá-las e obtém êxito, recebendo, como recompensa, reconhecimento e premiações, em contrapartida, a área de produção que terá seu trabalho aumentado, também espera os mesmos incentivos. A falta de percepção de tal aspecto pela direção poderá culminar em um conflito intergrupal³⁴.

Quando há uma divisão da empresa em áreas de atuação, com a especialização dos grupos e das pessoas, naturalmente estes passam a estabelecer formas próprias de pensar e executar suas atividades de forma diferente e à sua maneira, desenvolvendo uma visão única e míope a seu respeito, e estereotipada quanto às demais áreas. Essa diferenciação de percepções entre a estruturação de cada área pode também ser pano de fundo para muitos conflitos³⁵.

Independentemente da perspectiva que se adote, é inquestionável que o conflito faz parte da vida e assim também do dia a dia das empresas. E se este, muitas vezes, tem sua origem no modo de ser e agir de suas lideranças, bem como na forma com que estas lidam com os conflitos postos, é necessária uma reflexão e uma revisão de posicionamento, para transformá-los de algo visto como negativo e prejudicial, a uma oportunidade de melhoria e crescimento.

Nessa perspectiva, obtempera GERZON que:

Se as comunidades e as empresas fossem estáveis e homogêneas, se as mudanças tecnológicas fossem lentas, se as decisões estivessem se tornando mais restritas e simples e se os conflitos que cruzassem fronteiras fossem raros, liderar dentro ou além dos “limites”, a despeito da natureza ou tamanho do conflito em questão, seria o suficiente. Mas nenhuma dessas circunstâncias prevalece hoje. O mundo se movimenta com rapidez. A diversidade e a mudança estão se tornando universais. A tecnologia avança a cada dia. A tomada de decisões está cada vez mais complexa. Conflitos que ultrapassam fronteiras – culturais, econômicas, religiosas, étnicas e ideológicas – são extremamente comuns. Num mundo com essas características, liderar pelo conflito passou a ser um requisito absolutamente vital.

A liderança que ultrapassa os conflitos envolve o enfrentamento honesto e criativo das diferenças, a compreensão integral de sua complexidade e contexto, além da capacidade de mobilizar os envolvidos rumo a soluções originais, tomadas em conjunto. Esse tipo de liderança requer ir além de respostas sólidas e primordiais à divergência que resulta na mentalidade

³⁴ CARVALHAL, Eugenio do et al. **Negociação e administração de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012, p. 25.

³⁵ Ibid., p. 27.

“nós versus eles”. Requer habilidades que muitos líderes nunca desenvolveram e a aplicação de aptidões pessoais e profissionais que transformam sérios embates em oportunidades valiosas de colaboração e inovação³⁶.

Compreender e transformar o conflito em uma situação de ganho e crescimento para o *business* constitui-se hoje em um dos grandes desafios dos empresários e das lideranças que com eles atuam. É preciso entender e conciliar as divergências, as diferenças. Não basta apenas enxergar o fenômeno como se apresenta externamente, no embate, sendo necessário analisá-lo de forma mais profunda, chegar às suas causas e empreender um tratamento que viabilize sua resolução eficiente. O sucesso ou fracasso de uma empresa pode ser determinado pela forma com que são geridos os conflitos.

³⁶ GERZON, Mark. **Liderando pelo conflito**: como líderes de sucesso transformam diferenças em oportunidades. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p. 4.

3 O INDIVÍDUO NARCISISTA E IRRESPONSÁVEL

3.1 A FORMAÇÃO DO INDIVÍDUO E DE SUA PERSONALIDADE

Os bebês possuem uma pulsão natural ao crescimento, constituindo-se em uma “organização em marcha”. Não dependem da mãe para crescer e se desenvolver. O ímpeto para a vida, para o crescimento e o desenvolvimento faz parte do próprio bebê, é algo que lhe é inato e que o impulsiona para frente³⁷.

Há também uma tendência em direção à integração da personalidade em direção ao relacionamento objetal, que pouco a pouco se transforma em uma questão de relacionamento interpessoal conforme a criança começa a crescer e a perceber e considerar a existência de outras pessoas³⁸.

O instinto primário que rege e orienta a evolução psicológica da criança é o instinto de posse, compreendido como o primeiro ato reflexo do Eu, sendo a apropriação do próprio existir e a interação metabólica com o ambiente-vida com particular efetividade egóica e reforço da própria individuação³⁹.

Isso porque na sua individualidade e unicidade, o homem é um construído. Estruturado desde o início por influências circunstanciais, socioculturais e vitais do ambiente, atua na existência segundo as pulsões do Em Si ôntico⁴⁰, do próprio projeto existencial, considerando, contudo, esquemas de ação e respostas pautadas

³⁷ WINNICOTT, D.W. **A Criança e o seu Mundo**. 6ª. Rio de Janeiro LTC, 2013, p. 29.

³⁸ CELANT, João Henrique Pickcius. **A mediação e a conciliação como formas de responsabilidade e autonomia dos indivíduos na solução de conflitos**. 2015, 106 fls. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciência Jurídica). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, 2015, p. 16.

³⁹ MENEGHETTI, Antonio. **Pedagogia Ontopsicológica**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2005, p. 38.

⁴⁰ O Em Si ôntico é uma das três descobertas da Ontopsicologia, constituindo-se como “Centralidade do ser. Princípio ôntico existencial do homem. Projeto-base de natureza que constitui o ser humano. Princípio formal inteligente quer faz autóctise histórica. A ecceidade do ato psíquico; o princípio dinâmico que organiza todas as possíveis dinâmicas do inconsciente e do orgânico. O ponto primeiro do qual principia o determinar-se de uma individuação, o princípio que faz ser ou não ser, existir ou não existir. O Em Si ôntico, ou Eso, é o elementar formal da unidade de ação do homem. O Em Si constitui o critério-base da identidade do indivíduo, seja como pessoa, seja como relação. É o núcleo com projeto específico que identifica e distingue o homem como pessoa e como raça, em âmbito biológico, psicológico e intelectual. Tem origem nos princípios universais da vida. O Em Si ôntico é o núcleo energético pensante, o princípio formal que estrutura o orgânico psico-biológico do indivíduo humano. Ele garante e identifica a exatidão ou não da unidade de ação homem em processo histórico. Em um contexto orgânico e inteligente, resta a causa semovente de todas as partes, permanecendo, ainda, o sentido unitário nas partes e no conjunto. É sempre todo junto e indivisível. O homem produz autorrealização quando sua ação é conforme, ou iso, ao próprio Eso. [...]”. (MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. Em Si ôntico. p. 84-85, 2 Ed. Ontopsicológica Editora Universitária: Recanto Maestro, 2012).

na emoção, que foram aprendidas do adulto-mãe, pessoa ou situação que estrutura o primeiro ponto de segurança para a criança, podendo ser o pai, a avó, uma tia, etc., não necessariamente a mãe biológica. O adulto-mãe é a primeira referência afetiva para a criança, a qual determina a forma de percepção e absorção da realidade em que inserida⁴¹.

A díade mãe-filho é primeiramente uma condição de sobrevivência para a criança que, não possuindo as capacidades psíquicas, físicas e históricas necessárias para alcançar a autonomia, é obrigada a manter uma relação de dependência, suprindo, assim, as próprias necessidades biológicas. Não obstante, esta díade também institui as bases para o desenvolvimento linguístico e comportamental da criança, e, conseqüentemente, para o nascimento do Eu. É a partir das variações psicológicas e emotivas da mãe que a criança conhece o mundo, desde o momento em que está no ventre materno, em uma relação forte, simbiótica, visceral⁴².

Por díade entende-se movimento a dois, em que um movente não pode agir sem o correspondente heteromovente, uma vez que constituem unidade de ação que parte de dois centros e são incapazes de viver sem o outro. A díade implica absoluta necessidade do outro⁴³.

Esta díade, no caso de um homem sadio, em um período entre os seis e os dezoito anos, sofre um processo de ruptura, com a abertura do sujeito à policultura de sua própria virtualidade existencial. Verifica-se um movimento centrípeto sempre mais em direção ao Eu. Tão logo ocorre a superação da díade, sua força volta-se à interação no uno da vida⁴⁴.

Em contato com o mundo da mãe e do pai, da família e das demais instituições e contextos sociais em que está inserida, a criança vai absorvendo, interiorizando e estruturando conteúdos, percepções, hábitos, formas de ver, sentir, pensar, estilos de vida, sentimentos, experiências, em suma, uma psicologia, um modo de ser que lhe é oferecido e determinado, passando a integrar este ser 'livre-condicionado' e perfazendo o seu mundo pessoal. Mundo este específico e

⁴¹ SCATTONE, M. R. A sexualidade na relação diádica mãe-filho. **Nova Ontopsicologia**, Ano XXV, n. 2-2007/1-2008, mar. 2008, p. 106-107.

⁴² Ibid., p. 107.

⁴³ MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2010, p. 235.

⁴⁴ Ibid., p. 235.

intransferível, produto do patrimônio recebido conjuntamente com os genótipos e fenótipos herdados, em suas infindáveis conjunções⁴⁵.

A criança, através do outro, medeia a si mesma, é mais vivido que vivente. Por meio da relação com a mãe e de seus familiares, é deslocada afetivamente de seu narcisismo objetivo, iniciando a dissociação de sua individualidade intrínseca e passa a interagir com o meio. Neste momento, deveria ser disponibilizada à apreensão autônoma da realidade vivida, mas nem sempre o é⁴⁶.

Há também uma interação psíquica entre mãe e filho, uma ação intencional de inconsciente para inconsciente, que, conforme sucessos e frustrações pode emergir e virar realidade para os indivíduos que dele dependem. As intenções manifestadas, o modo de agir, de falar, até mesmo as palavras, podem nem sempre refletir aquilo que realmente são. A dinâmica do inconsciente materno, por meio do campo semântico, se faz história na situação de dependência do filho⁴⁷.

Dessa forma, nascer em meio a condicionamentos saudáveis e positivos será bem diferente do que viver em meio a desconfianças, agressividades e negativismos. As personalidades, tanto boas quanto ruins, são consequências destas estruturas.

A sorte sempre será o privilégio daqueles que lutam com vontade, confiança e perseverança. Pois, em cada um de nós repousa e dorme o gérmen de um herói e de um covarde, de um santo e de um bandido, dependente dos direcionamentos que dermos no emergir de nossa pessoa⁴⁸.

Se o indivíduo é condicionado desde seu nascer, ao mesmo tempo tem a percepção de que é livre interiormente, podendo refletir e optar sobre os fatos de sua existência. Os condicionamentos do meio, do contexto social, perdem forma na medida em que o sujeito retoma a consciência de si mesmo e sua liberdade interior⁴⁹.

⁴⁵ CHIAPPIN, Achylles. **Formação da personalidade**. 5. ed. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia São Lourenço de Brindes, 1981, p. 25.

⁴⁶ MENEGETTI, Antonio. **O Nascimento do eu**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2003, p. 29-30.

⁴⁷ Ibid., p. 32.

⁴⁸ CHIAPPIN, Achylles. **Formação da personalidade**. 5. ed. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia São Lourenço de Brindes, 1981, p. 36.

⁴⁹ Ibid., p. 36.

3.2 NARCISISMO E IRRESPONSABILIDADE

Ao tratar sobre o narcisismo, Freud faz menção à existência de duas perspectivas deste, as quais denomina 'narcisismo primário' e 'narcisismo secundário'. Com relação ao narcisismo primário, o psicanalista adota o exemplo da observação do relacionamento entre pais e filhos, defendendo que na afeição demonstrada pelos pais com relação aos filhos, na superestimação amorosa de que a criança é objeto, repousa o próprio narcisismo daqueles, há muito abandonado. Os pais alimentam desejos de que seus filhos gozem de uma vida melhor que a deles próprios, de que tenham êxito naquilo em que eles fracassaram⁵⁰.

A base do problema da irresponsabilidade do indivíduo encontra-se no processo de formação do Eu da criança, diante da relação estabelecida com o adulto-mãe, que ao supervalorizar a criança, amando-a porque é parte de si, está reforçando o seu narcisismo e inculcando nela a potencialidade de se tornar uma pessoa narcisista, egoísta e irresponsável⁵¹.

Todos os seres humanos precisam estabelecer uma relação diádica primitiva, comumente aquela entre o adulto-mãe e o filho. A depender de como essa díade é vivida o sujeito pode amadurecer ou então permanecer infantil e irresponsável⁵².

O indivíduo que na infância aprendeu que se estivesse em uma situação de maior vulnerabilidade receberia maior atenção e consideração da mãe, quando adulto continuará a colocar-se nesta situação para ser objeto de atenção, cuidado e importância. O sujeito age assim em situações de afrontamento para chamar a atenção da esposa, do marido, dos pais, dos filhos, etc⁵³.

Inconscientemente, quase todos os homens insistem na díade. Quando estão diante de um problema, na incapacidade de resolvê-lo, desencadeia-se a coação a repetir. O sujeito não é novo nas soluções, mas repetitivo. O indivíduo pode ter perdido a mãe biológica, mas continua a agir em dupla.
[...]

⁵⁰ DESUANT, Pierre; SALIBY, Ricardo Luiz. **O narcisismo**. Rio de Janeiro: Imago, 1992, p. 26.

⁵¹ CELANT, João Henrique Pickcius. **A mediação e a conciliação como formas de responsabilidade e autonomia dos indivíduos na solução de conflitos**. 2015, 106 fls. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciência Jurídica). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, 2015, p. 15.

⁵² MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2010, p. 235.

⁵³ CELANT, João Henrique Pickcius. **A mediação e a conciliação como formas de responsabilidade e autonomia dos indivíduos na solução de conflitos**. 2015, 106 fls. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciência Jurídica). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, 2015, p. 27.

Ele age a *coação a repetir com seleção temática*, ou seja, é forçado a conviver com outro sujeito ou ambiente que lhe repita o antigo estilo aprendido com a mãe⁵⁴.

Em razão desta dependência estabelecida com o adulto-mãe, muitas vezes o indivíduo deixa de assumir o controle sobre sua própria vida, age de forma precipitada, impensada, leviana, negligente e acaba buscando um Outro para que possa estabelecer a relação que tinha na infância. Este Outro pode ser algum familiar, a esposa, o chefe, ou até mesmo o próprio Estado. Estabelecida tal relação, que se dá sempre por seleção temática, o indivíduo transfere a responsabilidade de seu existir e, assim, acaba atribuindo ao Outro a responsabilidade da sua frustração e tenta também no Outro a solução para a própria vida⁵⁵.

Vivemos hoje em uma 'crise da autorresponsabilização', em que até mesmo a garantia da dignidade inerente à pessoa humana é vista como um papel e dever do Estado e das instituições⁵⁶.

Há de se mencionar a existência de um narcisismo destrutivo, muito presente nas empresas. Nestes casos, o indivíduo possui um alto nível de confiança, grande entusiasmo e ambição por prestígio e poder, são sujeitos bons em fazer política na organização, cativando superiores e manipulando as pessoas. Possuem como características determinantes a grandiosidade, a arrogância, a preocupação com o poder e a riqueza, a busca obsessiva pela admiração dos outros, o menosprezo e a falta de preocupação com o próximo (inclusive e, principalmente, com seus subordinados), um sentimento de ter direito a tudo e a ausência de valores, acreditando merecerem ser tratados e servidos de forma especial. Tal perfil pode comprometer, a longo prazo, a dinâmica das organizações, pois estas acabam perdendo talentos potenciais⁵⁷.

A grandiosidade exibida pelos gestores narcisistas destrutivos é frequentemente associada a uma reação, uma tentativa de esconder a sua frágil autoestima, a ausência de amor próprio verdadeiro, um vazio interior, um velado

⁵⁴ MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2010, p. 238.

⁵⁵ SOARES, Josemar Sidinei. Narcisismo e os Conflitos na Modernidade: uma Análise a partir da Dialética do Reconhecimento de Hegel. **Prima Facie**, João Pessoa: PPGCJ, v.13, n. 24, 2014, p. 8.

⁵⁶ SOARES, Josemar Sidinei; CHIARA LOCCHI, Maria. O papel do indivíduo na construção da dignidade da pessoa humana. **Revista Brasileira de Direito**, Passo Fundo, v. 12, n. 1, p. 31-41, jun. 2016, p. 31. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistadedireito/article/view/1118/928>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

⁵⁷ LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77, jul./set. 2002, p. 67-68.

complexo de inferioridade. Por vezes, estes indivíduos exigem traços de personalidade paranoica⁵⁸.

De acordo com as teorias psicodinâmicas e teoria da aprendizagem social, o narcisismo destrutivo surge quando a criança é criada em um ambiente familiar com pais agressivos, frios e indiferentes a ela, o que prejudica a percepção da criança com relação a si mesma, refletindo-se em frágil autoestima, insegurança, ou fazendo com que se concentre em suas qualidades a fim de incutir em si própria a ideia de que é única e especial, tornando-se grandiosa e menosprezando as outras. Esta configuração também pode ser decorrente da internalização de um comportamento observado, seja por reforço direto (incentivo ou castigo), reforço indireto (observar o outro recebendo incentivo ou castigo) e pelos padrões auto impostos⁵⁹.

O problema não está no narcisismo em si, mas sim em seu lado mais prejudicial e agressivo em face do todo social: o egoísmo⁶⁰, que se constitui em atitude extremamente individualista que utiliza os outros apenas como instrumentos para sua satisfação, como uma forma de compensação para a carência de autoestima do sujeito⁶¹.

O que se verifica é que a cultura e as instituições reforçam tal egoísmo narcisista e a incapacidade de reconhecer o outro e a si mesmo, eliminando-se a cultura da responsabilidade e da profundidade. Não há uma responsabilização da pessoa em realizar e ser funcional ao bem-estar social, atribuindo-se ao coletivo o dever de prover ao indivíduo. Desse modo, educa-se o jovem para a alienação e a inefetividade, ao passo que se está a nutrir uma pedagogia avessa em que se atribui ao Estado a função de prestar assistência, e não ao indivíduo a função de conduzir a própria vida⁶².

⁵⁸ LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77, jul./set. 2002, p. 68.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 71-72.

⁶⁰ No contexto apresentado o egoísmo é visto como algo negativo. Contudo, para a Ontopsicologia, o egoísmo também assume feições positivas, ao passo que permite a apropriação de aspectos da vida que sejam necessários e próprios ao desenvolvimento do Eu. Fala-se em um "egoísmo vital". Nesse sentido, o egoísmo pode ser entendido como "princípio que faz identidade de um contexto dinâmico-orgânico. É o princípio que define e indica a coisa, a ação, a relação no que diz respeito a *para quem*. A essência diz o *que é*. O fim, *para quê*. O egoísmo, *para quem*. É o movente que estabelece a lógica vital da unidade de ação". (MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. *Egoísmo*. 2 Ed. Ontopsicológica Editora Universitária: Recanto Maestro, 2012, p. 82).

⁶¹ SOARES, Josemar Sidinei. Narcisismo e os Conflitos na Modernidade: uma Análise a partir da Dialética do Reconhecimento de Hegel. **Prima Facie**, João Pessoa: PPGCJ, v.13, n. 24, 2014, p. 23.

⁶² *Ibid.*, p. 31.

3.2 O EM SI ÔNTICO E O PROTAGONISMO RESPONSÁVEL DO INDIVÍDUO

Do quanto já exposto, verifica-se que o problema do conflito existe quando este não é a busca de superação, mas do fenômeno de irresponsabilidade daquele que o busca para uma satisfação infantil, para o preenchimento de uma frustração existencial⁶³.

A relação diádica primitiva do sujeito, traduzida na interação com o adulto-mãe, o coloca em contato com a lógica familiar e societária, estabelecendo um tipo de comportamento que dá a direção fixa e inafastável para toda a existência do adulto, evidenciada como complexo dominante. Em razão do complexo, que prevalece sobre todas as outras possibilidades de comportamento, seja para fazer negócios, ciência ou política, o sujeito escolherá somente o tipo de homem ou mulher estabelecido na primeira díade. É como se esta díade impusesse uma espécie de língua-mãe, uma educação-base e somente aquelas pessoas ou situações pudessem ser escolhidas pelo sujeito⁶⁴.

A dignidade do ser é supliciada pelo assistencialismo sistêmico que ceifa do indivíduo a possibilidade de desenvolvimento de sua inteligência prática apta a proporcionar autonomia, riqueza, responsabilidade e, sobretudo, o comando da própria vida⁶⁵, esquecendo-se de que o ser humano é capaz de ser responsável e protagonista de sua própria existência.

A dignidade do ser humano é baseada na direção autônoma do seu comportamento, no compromisso que possui com suas deliberações e seus atos, no guiar a sua vida com base em seus valores e convicções. A não pressuposição do homem com tais características é uma invalidação de toda linguagem moral. Se as decisões do indivíduo dependem de forças externas, se ele é um instrumento da vontade dos outros, se é um mero objeto, movido por causas alheias que o forçam a atuar, se a natureza ou outros homens decidem por ele, então noções morais elementares como dever, Responsabilidade, reprovação, mérito, culpa, compromisso, etc., que são noções chaves da linguagem moral, perdem todo o seu significado.

⁶³ CELANT, João Henrique Pickcius. **A mediação e a conciliação como formas de responsabilidade e autonomia dos indivíduos na solução de conflitos**. 2015, 106 fls. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciência Jurídica). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, 2015, p. 14.

⁶⁴ MENEGETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2010, p. 237.

⁶⁵ MENEGETTI, Antonio. **A crise das democracias contemporâneas**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2007, p. 17.

Estar-se-ia diante da mais caótica e arbitrária ausência de Responsabilidade⁶⁶.

É do sujeito a responsabilidade por enfrentar os confrontos que a vida lhe impõe, independentemente dos acontecimentos e indivíduos que surgem, buscando encontrar a solução adequada para cada caso. É uma capacidade natural do ser humano. Deixar de buscar uma resposta para as situações que exurgem para seu enfrentamento, fugir do confronto, deixar que a decisão seja tomada por outro, é esquivar-se da responsabilidade da própria vida⁶⁷.

O conceito basilar de toda a pedagogia é o de responsabilidade (do latim *respondeo, es, spondi, sponsum, ere* – responder), que é a situação psicológica na qual o sujeito é instado a responder nas esferas existencial, ou jurídica, ou moral. No momento em que o sujeito existe é um condensado da vida investido continuamente por dinâmicas, interações, campos semânticos, não podendo escusar-se da responsabilidade de seu existir. A responsabilidade é produto de um determinismo derivado do indivíduo situado em ambiente, não se trata de uma escolha. A moral da vida determina a responsabilidade como a exata moral do homem, facilitando em gratificação máxima a interferência ambiental no lugar onde se existe⁶⁸.

O Em Si do homem é o ponto último do qual inicia a determinação de uma individuação. É o princípio que faz ser ou não ser, existir ou não existir. É dinâmico, semovente, inteligente, uma referência centrípeta de todos os pontos de força que se fenomenizam na existência. Quando o homem alcança dentro de si a evidência do 'Eu sei, Eu sou', realiza-se o Em Si, fundando-se no princípio de força evidente. Ele não conhece imagens, não procede por dialética de conceitos, não conhece o sistema de projeções, sabe somente o real da sua ação interna. Não existe verdade sem a sua constituição⁶⁹.

⁶⁶ CELANT, João Henrique Pickcius. **A mediação e a conciliação como formas de responsabilidade e autonomia dos indivíduos na solução de conflitos**. 2015, 106 fls. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciência Jurídica). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, 2015, p. 76-77.

⁶⁷ Ibid., p. 78.

⁶⁸ MENEGETTI, Antonio. **Pedagogia Ontopsicológica**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2005, p. 240-241.

⁶⁹ MENEGETTI, Antonio. **O Em Si do homem**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015, p. 112.

Quando o homem está em dialética com a vida, aceita somente o critério de natureza colhido através do nexos ontológico. Estabelecido o critério, saber e ser são convertíveis. O homem, por meio de seu projeto ôntico, faz o ser e o saber⁷⁰.

O Em Si ôntico, princípio formal inteligente que faz autóctise histórica, é o projeto-base originário da natureza. É formal, porque é de certo modo, especificado para uma função e inteligente, porque evidencia o íntimo que é, colhe o real da ação no íntimo de si mesmo. Assim, o Em si ôntico dá a passagem e permite que o indivíduo assuma o protagonismo de sua existência, realizando o seu projeto e fazendo história⁷¹.

O nascimento do Eu é contínuo e aberto: cada ação acertada faz 'mais eu'⁷².

No plano da vida, o indivíduo realiza a si mesmo sempre que transmite o potencial ao fato concretizado. Se suas escolhas são coerentes com as coordenadas potenciais individuais ordenadas no meio circunstanciado, ele descobre a vida como manifestação do ser e o seu potencial aumenta constantemente. Caso as escolhas não sejam ótimas, ou seja, se erra, seu potencial diminui pouco a pouco, podendo gerar a doença. A energia não realizada na história torna-se vilã em prejuízo do sujeito, gerando frustração, esquizofrenia e senilidade precoce⁷³.

⁷⁰ MENEGHETTI, Antonio. **O Em Si do homem**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015, p. 224.

⁷¹ Ibid., p. 235.

⁷² MENEGHETTI, Antonio. **O Nascimento do eu**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2003, p. 93.

⁷³ Ibid., p. 79-80.

4 A ONTOPSICOLOGIA APLICADA NA RESOLUÇÃO EFICIENTE DOS CONFLITOS EM ÂMBITO EMPRESARIAL

4.1 O CONFLITO SOB A PERSPECTIVA ONTOPSICOLÓGICA

O conflito pode ser entendido como um problema relacional, pautado no surgimento de complicações, desordens, fenômenos de informação, de relações de impacto, de contato, em que se faz necessária a análise da duplicidade entre o “eu e o outro” para verificar de onde surge o erro, se de si mesmo ou da outra parte⁷⁴.

O problema de relação, muito associado ao conflito, é complexo, deriva de consciência diversa, pontos de vista diferentes, seja por parte do sujeito ou do outro, sobre algum fato ou argumento que para o sujeito é importante: ele compreende de um modo e os outros compreendem de outro. Trata-se de um problema de dialética⁷⁵, entre Ser e existência, o Ser em si e o mundo da história⁷⁶.

Nessas situações, o sujeito deve partir de uma análise subjetiva de si mesmo e de qual é a sua posição naquela situação. É inútil perder tempo combatendo por combater. Quem age assim, elimina a si mesmo. Se existe um ganho próprio deve se ver o que é possível fazer, mas quando se inserem outros valores fazendo competição, a insistência causará um dano que será sempre do sujeito. É preciso verificar se o próprio território, os próprios campos força são reais, aqui, agora e para si. O sujeito deve verificar sobre o quanto é seu, sobre o quanto ele é⁷⁷.

Não se deve fazer a dialética de ataque, de advogado, a dialética diante da justiça, de chantagem, de pressão, mas sim permanecer com aquilo que lhe é próprio, que lhe é real, pois o verdadeiro ganho está na integridade progressiva de si mesmo como unidade de ação, na busca pelo cultivo daquilo que é próprio e real ao sujeito, sem entrar em competição para tomar campo de conflitos e não se aproveitando para tomar as coisas dos outros sem mérito, ou mesmo de ganhar com agressividade. O sujeito deve prosseguir legítimo sobre o próprio ter e ser⁷⁸.

⁷⁴ MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013, p. 165.

⁷⁵ Ibid., p. 173.

⁷⁶ MENEGHETTI, Antonio. **Isomaster: um ensaio sobre a infalibilidade econômica**. 2 ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS. Fundação Antonio Meneghetti, 2018, p. 172.

⁷⁷ MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. Recanto Maetsro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013, p. 174.

⁷⁸ Ibid., p. 175-176.

O Em Si ôntico deve ser sempre um instrumento claro, exato e não se deve colocá-lo em conflito, em contradição com a própria consciência, porque depois ela não estará mais a favor do sujeito. Deve-se permanecer sobre o que é seu, sem atacar o outro; reforçar a sua essência e aguardar a confusão do outro para obter seu ganho, ou ainda, quando do outro lado houver uma pessoa superior, entrar em acordo para um ganho recíproco⁷⁹.

O sujeito tendente ao conflito o é em essência, por frustrações existenciais e condições intrínsecas, assim, escolhe suas relações por seleção temática, encontrando no outro a possibilidade de travar um embate e satisfazer suas inclinações, sua ânsia por materializar aquela lógica interior negativa, perdedora. Nota-se, em tais situações, uma desconexão com a lógica da vida, ações ao vazio que não possuem relação com o seu projeto de natureza.

Como visto, os conflitos podem assumir roupagens tanto positivas, quanto negativas. Quando positivos, geram crescimento e progresso para os indivíduos e a sociedade em que inseridos. Quando negativos, podem ser altamente lesivos e destrutivos.

Em âmbito empresarial, o conflito não tratado pode impedir o crescimento e desenvolvimento do *business*, ou mesmo fadá-lo ao fracasso e extinção. É por isso que se faz necessário buscar-se prevenir a eclosão de um conflito negativo, assumindo-o e transformando-o em um problema a ser resolvido, no qual os indivíduos contrapostos buscarão uma solução que satisfaça um ao outro, sem negar suas oposições. O conflito é extraído de si mesmo, separado de seus níveis íntimos e passionais e objetificado⁸⁰.

Quando em si considerado, o problema extraído do conflito traz sempre a origem e o endereço de suas causas, conta tudo e evidencia o traçado da responsabilidade própria e alheia. Se o problema é lido, vê-se onde foi feito o erro e onde existe a própria oportunidade⁸¹.

⁷⁹ MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013, p. 177.

⁸⁰ FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982, p. 125.

⁸¹ MENEGHETTI, Antonio. **Isomaster: um ensaio sobre a infalibilidade econômica**. 2 ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS. Fundação Antonio Meneghetti, 2018.

Para a resolução de um problema que envolve e coexiste ao sujeito, faz-se preciso analisar três valências: a) as conexões; b) as contradições; e c) os vetores de interesse⁸².

Deve-se observar tecnicamente o interno do problema e objetivá-lo com reflexão neutra: verificam-se os elementos concordantes entre eles e as suas contradições, as conexões e as contradições do problema em face de si mesmo, objetiva e tecnicamente. Deve-se também individuar as dinâmicas, as referências, as direções de investimento, ou seja, os vetores de interesse da situação: a quem pode causar dano, ao próprio sujeito ou ao outro?⁸³

É importante também se ter em vista o quanto de interesse o sujeito tem e administra no social, o quanto e como estão condicionadas as relações de interesse ou de defesa dos outros sujeitos relacionados à situação e ao protagonista do problema. Quando a resolução de um problema envolve um grande, uma pessoa de valor para o sujeito, é necessário que se exerça a diplomacia, avaliando quanto valem aquelas pessoas e quanto podem condicionar a situação. Mediam-se as relações entre as pessoas envolvidas, para que seja obtido um equilíbrio de poder⁸⁴.

Muitas vezes na resolução de um problema não existe incapacidade técnica, mas sim *déficit* psicológico do líder, que acaba entrando em confusão. “Todo o problema torna-se relativo à força e à inteligência do sujeito externo ou contraposto”. Com base na lógica dos vetores de interesse, o problema é observado de acordo com a energia psicológica dos sujeitos, isso é, faz-se necessário compreender o quanto desejam aquelas pessoas sobre o esquema social, da opinião e sobre a perspectiva ôntica⁸⁵.

4.2 COMO OS EMPRESÁRIOS ENXERGAM E RESOLVEM OS CONFLITOS DENTRO DE SUAS EMPRESAS

Dentro do escopo desta pesquisa, procedeu-se com a coleta de dados utilizando-se o método fenomenológico, por meio de entrevista realizada com 04

⁸² MENEGHETTI, Antonio. **Isomaster**: um ensaio sobre a infalibilidade econômica. 2 ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS. Fundação Antonio Meneghetti, 2018, p. 172.

⁸³ Ibid., p. 172-173.

⁸⁴ Ibid., p. 175-176.

⁸⁵ Ibid., p. 177-178.

(quatro) empresários, de diferentes segmentos e portes de empresa, todos com consolidada experiência e inquestionável e reconhecido êxito em seus negócios.

O primeiro (Apêndice A), empresário do segmento de tecnologia da informação, com 28 anos de atuação no mercado, demonstrou consciência acerca da existência dos conflitos dentro de sua empresa, quais as suas principais causas e o quanto podem ser negativos ao *business*.

Inicialmente, o entrevistado, ao ser questionado sobre as causas do fenômeno do conflito, ressaltou as diferenças de perspectivas, a falta de capacidade das pessoas em convergirem e o fato de que “as pessoas não querem escutar, querem falar”. Segundo ele, “há uma questão política que as pessoas buscam preservar, um jogo de vaidades e aparências”.

Ressaltou ainda que “a empresa é reflexo da dinâmica das pessoas”, que em sua visão as pessoas possuem uma agenda oculta, uma vida pessoal e outra profissional que precisam ser conciliadas, que seria uma equivalência entre o que a pessoa é e o que ela quer que os outros vejam que é.

Mencionou o entrevistado que dentro de sua empresa havia conflitos entre setores, departamentos, antagonismos como se cada área fosse uma área independente, autônoma, que não fizesse parte do todo. Contudo, com as últimas mudanças perpetradas, alcançaram-se melhorias significativas. O conflito entre a área de serviços e a área comercial era constante, ocultavam-se fatos para evidenciar falsos resultados e tudo gerava perda. Havia um excesso de controle das lideranças e as pessoas não se ouviam, viam um ao outro como opositor. O conflito também surge, a seu ver, em uma mudança de cultura, pois há pessoas que se adaptam a esta e outras não, permanecem rígidas em suas ideias e modo de ser, o que sintetizou como uma “resistência à mudança”, uma “dificuldade em superar o velho”.

A melhora acerca do principal conflito verificado na empresa do primeiro entrevistado, segundo ele, se deu após uma reestruturação no quadro da alta gestão, com a saída de um dos sócios, pois antes, as pessoas jogavam com eles, colocavam-nos uns contra os outros, utilizavam-se de sua forma de ser e posicionamentos diferentes. Com a mudança e o afastamento de algumas pessoas que incutiam esta tendência conflituosa, as discussões ficaram mais fáceis, mais fluídas.

Quanto ao segundo questionamento, consistente na busca por uma proposição de resolução eficiente dos conflitos, o primeiro entrevistado apontou dois aspectos que entende serem de extrema relevância: a definição de responsabilidades e o objetivo comum. Ponderou que “todos ficam esperando que o outro faça”, mas que a dificuldade está em repensar responsabilidades e assumi-las. Outro ponto também estaria na falta de confiança entre as pessoas, na impossibilidade de se delegar e saber que será assumido e entregue pelo delegado.

Como solução eficiente, o líder entrevistado sugere se ter claro para a empresa qual a direção do negócio, o que é aceito ou não, e direcionar as pessoas para o mesmo objetivo, pois todas estão no mesmo barco. Ao identificar uma não aceitação, sugere agir sobre aquilo que não é aceito, tratar o desconforto gerado por uma discordância e, caso aquilo seja insuperável, afastar a pessoa.

Ponderou que as pessoas agem através do exemplo e que elas testam umas às outras o tempo todo, sendo importante uma consciência de si mesmo e também a capacidade de observação dos sinais que a pessoa dá: com quem se relaciona, como está a relação com o cliente com o qual ela interage, como está a própria pessoa, se está chegando tarde no trabalho, se está realizando suas entregas, etc.

Ponderou, ainda, em vias de conclusão, que “o problema é como se trata o conflito, a ambiguidade do ser humano”.

Diante da análise fenomenológica da primeira entrevista, pode-se verificar que se trata de um líder consciente, conhecedor dos impactos negativos do conflito ao *business*, que já esteve submerso em um ambiente conflituoso, mas que hoje vislumbra uma tendência à conciliação das partes conflitantes e a constituição de uma unidade de ação. Trata-se de um empresário que enxerga as pessoas e as vê como causa do problema, mas também via para a sua solução. É sabedor do que se passa, mas ao mesmo tempo não sabe como agir para erradicar o principal conflito existente em seu negócio, o que deixou transparecer, ao longo da entrevista, por meio de seu semblante de preocupação e manifestação de inconformismo, bem como por sua inquietude.

O segundo entrevistado (Apêndice B), empresário do segmento de tecnologia de automação para engenharias, com 30 anos de empresa, primeiro e único dono, ao ser questionado acerca das causas do conflito, aduz estarem estas no DNA da empresa, referindo que no seu negócio o conflito não se faz tão presente, que as diferenças de pensamentos e opiniões são estimuladas e os assuntos tratados, o

que por si só mitiga possíveis situações de conflito. Para ele, em sua empresa não existe a cultura do conflito (em seu sentido negativo) porque não são aceitas pessoas “negativas”, se trata de um local em que “o pessimista não dura”, é afastado tão logo seja constatada tal sua característica.

Relata uma situação de conflito em que os colaboradores utilizarem-se do líder para a resolução de um embate pessoal, ameaçando-o de pedir demissão caso a contraparte fosse mantida na empresa, um típico exemplo do filho vulnerável e indefeso recorrendo à proteção e intercessão do adulto-mãe. Na situação, a postura do empresário foi orientar que o profissional, então, lhe apresentasse o pedido de demissão, porque não iria ceder àquela chantagem.

Outro aspecto interessante extraído de sua fala consiste na necessidade de manter um time alinhado, de modo que, “se não se consegue alinhar, tem-se que optar por um caminho ou por outro. Nem sempre todos se encaixam numa equipe” ressaltando a necessidade de mexer nas pessoas que não se adéquam ao projeto maior que é a própria empresa.

O entrevistado também faz menção ao fato de ser o único dono de seu negócio desde os primórdios, o que, na sua visão, facilitou a disseminação de uma cultura que lhe constituísse em identidade, reconhecendo ser muito difícil obter esta unidade em empresas com mais de um sócio.

De forma simples e tranquila o empresário demonstrou ser o conflito, de fato, uma realidade pouco constante no cotidiano de seu business, bem como estar confortável com a efetividade de sua forma de resolução: a identificação, deslocamento ou mesmo afastamento de pessoas que deem indícios de serem contrárias ao objetivo comum e ao DNA da empresa.

O terceiro entrevistado (Apêndice C) atua no segmento de inovação, sendo a sua empresa uma *startup* com quase 10 anos de atuação no mercado. Ao ser questionado sobre a causa dos conflitos, foi preciso ao afirmar que, em sua visão, “um dos principais causadores de conflito dentro de uma empresa é a falta de comunicação, muito antes de qualquer outra diferença”.

O entrevistado é sócio do irmão e ressaltou que existem muitas brigas no curso da gestão da empresa, mas que todas elas constituem-se em algo construtivo. Frisou que até mesmo estimula as discussões, pois, “quando todos estão pensando igual, há algo errado”. Falou da importância do alinhamento, do *feedback* e da transparência na comunicação, pois permitem às pessoas terem uma visão do

sentido em que a empresa está andando e qual o seu papel neste contexto, bem como da importância do líder em saber ler as pessoas e estar atento ao que se passa com elas.

Indagado acerca das formas eficientes de resolução de um conflito, afirma que em seu entendimento há muitas formas, sendo uma das principais a análise do conflito como um problema, no qual se deve buscar entender ambos os lados, ambas as facetas assumidas, analisar os sujeitos envolvidos, para então se trabalhar em uma solução que, muitas vezes, é o afastamento do colaborador. Para ele, a base de resolução dos conflitos está na gestão das pessoas: “gerir pessoas é o principal”, afirma.

Por fim, o quarto entrevistado (Apêndice 4), que atua há mais de 12 anos no segmento da agricultura e comércio de grãos de arroz, aborda o conflito sob a perspectiva de um desvio quanto ao objetivo da empresa, sendo elucidativo o seu discurso:

A empresa ela tem um objetivo, né, ela é uma, ou é uma produção de produtos ou serviços, tem um foco, tem um objetivo né, uma empresa é uma união de pessoas com o mesmo intuito, né, de atingir aquele que é o objetivo da empresa e para isso tem gestores, proprietários ou não, que comandam e lideram tudo para este objetivo. Quando não há uma sintonia e há algum problema, eu vejo que alguém esquece um pouco do foco ou age segundo modelo de comportamentos, de pensamentos ou estereótipos, enfim, que a pessoa tem, e aquilo, aquilo faz com que haja conflito na empresa, né. Normalmente eu tenho visto isso, são egos, são posturas, são modelos que as pessoas carregam, ou hábitos até... consolidados, que as pessoas carregam consigo e não conseguem ser diferentes.

O empresário cita um recente exemplo em que se viu compelido a desligar um de seus gerentes porque este apresentava características centralizadoras, certa arrogância e buscava impor-se como autoridade, movendo-se pelo comando pessoal – não delegava o “o quê”, mas o “o quê” e o “como”, seu modo de fazer, impedindo a liberdade e autorresponsabilização dos colaboradores, o que estava sendo prejudicial para o negócio. “Era uma característica perdedora”, afirmou.

Referiu o entrevistado que tentou trabalhar este ponto por três vezes, quando viu que a pessoa não queria reconhecer, “não queria se conhecer”, pois possuía complexos e estereótipos muito rígidos.

Inquirido sobre a forma de resolução dos conflitos, o entrevistado ressaltou a importância de o colaborador ter consciência de seu papel dentro da empresa e se responsabilizar por ele, saber a sua posição e também respeitar as hierarquias.

Segundo ele, a solução também está em “cada um se conhecer”, “conhecer seus pontos repetitivos, rigidez, seus hábitos, onde erra, onde erra sempre” e “e ter um acompanhamento por profissionais, principalmente a parte mais alta da empresa, uma consultoria pessoal”. Arremata aduzindo que é preciso “entender as pessoas, que elas mudam, para tentar salvar os colaboradores, alertando onde ele está errando e como ele pode andar certo, em unidade com o grupo, o time”, já que, em sua visão, “o ponto principal da empresa é a unidade de ação, onde todos estão focados no mesmo objetivo”.

Dos discursos dos entrevistados verificam-se três pontos elementares de convergência, que podem constituir a base para uma proposta de pedagogia empresarial voltada à resolução eficiente de conflitos: (a) todos eles foram impactados pela amplitude do questionamento, e, ao questionarem por uma maior especificação, acabaram por abrir as camadas da empresa em que se verificam os conflitos – entre sócios/líderes, entre colaboradores e entre sócios/líderes e colaboradores; (b) todos referem, de uma forma ou de outra, a necessidade de um alinhamento ao objetivo da empresa, de uma unidade de ação entre todos os colaboradores; e (c) todos, em maior ou menor grau, indicam a pessoa como causa e também meio de resolução de um conflito, evidenciando o envolvimento de “regulagens internas perdedoras” dos sujeitos que conflitam, porquanto dissociados do projeto do empresário e, sobretudo, de seu próprio projeto, de sua própria lógica da vida.

4.3 POR UMA PEDAGOGIA EMPRESARIAL DE GESTÃO EFICIENTE DOS CONFLITOS

O conflito faz parte da vida, da relação humana em sociedade. Quando eclode, nem sempre há uma solução ou maneira simples de tratá-lo. Não existem fórmulas prontas. Se existissem, seriam falhas, porque o ser humano é dinâmico e as suas relações também o são.

Compreender o fenômeno e examinar as suas causas representa um importante passo para o estabelecimento de uma pedagogia que permita munir o empresário de diretrizes básicas para uma gestão eficiente dos conflitos, evitando-se que estes impactem negativamente no desenvolvimento e progresso de seu projeto.

Inicialmente, verifica-se que a semente do conflito encontra-se na formação do indivíduo, do Eu, e considera as experiências de narcisismo e individualismo vivenciadas na infância, com o reforço de tais aspectos por meio da díade mantida com o adulto-mãe. Caso o adulto não consiga superar os complexos e estereótipos absorvidos do meio em que inserido quando criança, identificando-se com a lógica de seu próprio Ser, pode apresentar traços patológicos, valores intrínsecos negativos, não funcionais e, conseqüentemente, dado o vazio existencial e a baixa autoestima, maior predisposição ao conflito.

Como primeiro aspecto a ser observado pelo empresário para a resolução eficiente dos conflitos, pode-se, portanto, elencar a necessidade de observação e leitura de seus colaboradores, até mesmo antes de sua admissão, buscando encontrar elementos que evidenciem a existência de tendências patológicas, antieconômicas e não funcionais do sujeito. Na própria entrevista de emprego, é possível ao empresário auscultar-se e colher as informações que lhe dão o real daquela situação. Para tanto, é imperioso que esteja ele próprio conectado com a lógica da vida, em exatidão com seu projeto.

As relações em âmbito empresarial, assim como as demais relações entre seres humanos, dão-se por meio de díades. Em tais relações, é importante que o empresário mantenha, a cada impacto, a clareza de seu escopo, ausculte a resposta organísmica colhida pelo cérebro viscerotônico (se o sinal da zona é amplificado, agradável, em expansão, está-se diante de um impacto potencialmente positivo, do contrário, se o sinal é de fechamento, dor ou frio é preciso ficar atento àquela relação) e preserve, em cada relação, o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo, recordando-se de quem é, o que já fez de bom e quais os seus objetivos⁸⁶.

Tudo isto se aprende mediante o conhecimento do campo semântico, do sonho e da intuição, porque o Em Si ôntico diz, momento a momento, o que se tem para fazer. Para a solução do problema, é fundamental que o sujeito seja transparente consigo mesmo⁸⁷.

⁸⁶ MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. FOIL: São Paulo, 2013, p. 181.

⁸⁷ MENEGHETTI, Antonio. **Isomaster**: um ensaio sobre a infalibilidade econômica. 2 ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS. Fundação Antonio Meneghetti, 2018, p. 175.

A dificuldade no plano desta análise reside em saber diferenciar a pulsão do Em Si das pulsões complexuais, das pulsões dos campos semânticos alheios e das pulsões dos enrijecimentos mentais da infância⁸⁸.

É evidente nos discursos colhidos nas entrevistas, que onde há um conflito de egos, disputas pelo poder e por um protagonismo vazio, um embate político, há também uma exposição, uma vulnerabilidade da empresa. Tal situação é negativa, impede o crescimento e desenvolvimento do *business*.

As relações diádicas empresariais, quando desvirtuadas do escopo, são aberturas para a instauração de conflitos e problemas em âmbito empresarial. O *transfert sedutivo*, por exemplo, em que o delegado busca envolver o delegante, normalmente o líder, em suas próprias cargas sedutiva-eróticas com o objetivo de mitigar suas responsabilidades, adquirir maior poder ou mesmo criar atalhos para o sucesso, excede os níveis profissionais e evidencia-se como uma postura negativa do sujeito, que busca enganar, ou então fazer-se amado para obter privilégios⁸⁹. De igual forma os 'tipos difíceis', caracterizados como indivíduos que possuem mecanismos de defesa como associação, compensação, projeção, remoção, que se evidenciam em sua caracterialidade de forma predominante⁹⁰ apresentam-se como elementos de conflito potencial.

Os colaboradores problemáticos são tendenciosos a envolver-se no "efeito rede", fazendo parte de um circuito dinâmico de programação, em que se constituem apenas em uma passagem. O sujeito executa uma semântica em rede da qual é impossível sair, a menos que se individue a causa. A integração à rede é determinada por seleção temática, dos próprios complexos, estereótipos e predisposição àquele tipo de programa⁹¹.

O efeito rede é identificável pela ocorrência de erros, pequenos problemas e situações imprevistas, acusando-se sempre determinada pessoa ou situação. O transmissor da mensagem potencializa-se levando consigo aqueles que estiverem em predisposição à rede, desconectados de seu Em Si. É necessário examinar as motivações pessoais, as 'panelinhas' que se formam e chegar à sua fonte, para que

⁸⁸ MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013, p. 20.

⁸⁹ MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. FOIL: São Paulo, 2013, p. 183.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 186.

⁹¹ MENEGHETTI, Antonio, **Campo semântico**. 4 ed. Recanto Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015, p. 112-113.

seja possível trabalhar na desconstituição da rede antes que seus efeitos tornem-se ainda mais lesivos⁹².

Fala-se em indivíduos autoritários, egoístas, narcisistas (incluindo-se o narcisismo destrutivo⁹³) que, em razão de sua baixa autoestima e falta de confiança em si mesmos, medeiam conflitos motivados por questões passionais, emocionais e psicológicas, que não possuem real razão de ser e não são funcionais, nem a si próprios, nem ao negócio. Trata-se do conflito pelo conflito, como forma de estabelecer a relação diádica primitiva.

Em situações tais o Eu lógico-histórico da pessoa encontra-se dissociado de seu Em Si ôntico, permanecendo baseado no monitor de deflexão. Se o sujeito se apoia mais em convicções, complexos, estereótipos, etc., é inevitável que ele próprio opere uma contínua autossabotagem, sabotando também a empresa. Qualquer problema ou perda é sempre fruto de uma intrínseca psicologia de autossabotagem inconsciente, pautada em complexos que formalizam convicções absolutas ao sujeito, privando-o da própria potencialidade⁹⁴.

Assim, o líder deve ser um constante observador, olhar e conhecer primeiro a si mesmo, para que depois possa olhar e conhecer seus colaboradores, entender seus pontos de erros e acertos, tentar trabalhá-los, e quando estes se constituírem em situações irreversíveis, afastá-los de seu projeto, porque ali não servem, não têm valor.

Também na análise de um problema extraído do conflito, conforme visto anteriormente, é necessário fazer metanoia, enxergar fora do monitor de deflexão e fora do estereótipo, pois a intuição dá a ecceidade sobre o ponto único, se existente, dá a tomada direta à causa que faz. Vê algo que é, sabe o que é e precisa fazer, realizar, o que se opera pela fenomenologia da ação⁹⁵.

É indubitável o papel e a importância do empresário e das lideranças que estão a frente da empresa na resolução eficiente de conflitos. É necessário que estes desenvolvam uma capacidade de compreensão e leitura do contexto, objetificando os conflitos e problemas, identificando suas reais causas e trabalhando os sujeitos envolvidos para a sua resolução.

⁹² MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. FOIL: São Paulo, 2013, p. 184-185.

⁹³ LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77, jul./set, 2002.

⁹⁴ MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. FOIL: São Paulo, 2013, p. 392-393.

⁹⁵ MENEGHETTI, Antonio. **Do humanismo histórico ao humanismo perene**. Recanto Maestro, Ontopsicológica Editora Universitária, 2011, p. 118.

Fala-se aí na existência de um ‘líder mediador’ (em contraposição aos modelos de líder administrador e demagogo), que ultrapassa as fronteiras de sua organização ou comunidade para transformar o conflito em oportunidade. É um líder que vai além das limitações e diferenças de qualquer gênero para exercer o papel de liderança vital e revolucionário, capaz de desfazer estereótipos. Este líder possui uma visão integral e sistêmica, considerando todos os lados do conflito, em toda a sua complexidade, seja racional ou emocionalmente, bem como é capaz de identificar todos os elementos relevantes vinculados à situação de conflito e compreender as relações entre eles. É capaz de presenciar o conflito, aqui e agora, aplicando seus recursos físicos, mentais e espirituais, e questionador e busca informações que esclareçam o fenômeno, possui consciência das várias maneiras de falar ouvir e comunica-se de forma a absorver a capacidade humana de inovar e firmar vínculos. Tal líder, ainda, desenvolve parcerias e alianças, mudando a energia e a tensão entre as partes conflitantes, que ultrapassam as fronteiras divisórias da sua organização e promove revoluções sociais e empresariais, estabelecendo formas alternativas de resolução dos conflitos⁹⁶.

COLLINS ao analisar a forma de gestão e atuação das “empresas feitas para vencer”, assinala a identificação nestas de um perfil comum de liderança: o líder nível 5, constituído em um indivíduo que associa grande humildade pessoal a uma forte vontade profissional. Estes líderes primam pelo desenvolvimento, progresso e excelência da empresa. São movidos por uma necessidade de gerar resultados⁹⁷.

De acordo com COLLINS, os líderes de nível 5

[...] canalizam as necessidades de seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência. Não é que os líderes de nível 5 não tenham ego ou interesses próprios; na verdade, são incrivelmente ambiciosos – *mas sua ambição é voltada primeira e fundamentalmente para a instituição, não para si mesmos*⁹⁸.

O líder nível 5 quer ver a empresa crescer e desenvolver-se mesmo após a sua saída, enquanto o perfil de liderança do grupo comparado na pesquisa de COLLINS apresentava maior preocupação com a sua grandeza e reputação pessoal. O líder deste modelo, identificado em empresas que trilharam o caminho da

⁹⁶ GERZON, Mark. **Liderando pelo conflito**: como líderes de sucesso transformam diferenças em oportunidades. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p. 50-62.

⁹⁷ COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

⁹⁸ COLLINS, Jim. loc. cit.

excelência, não objetivaram ser colocados em um pedestal ou se tornarem ícones intangíveis. Seus resultados eram produzidos em silêncio. Adotam o padrão da “janela e do espelho”: olham através da janela na hora de atribuir créditos quando as coisas vão bem, e para o espelho na hora de atribuir responsabilidades, jamais atribuindo a culpa aos outros ou ao azar quando as coisas não vão bem⁹⁹.

É evidente que o líder nível 5 de COLLINS está em congruidade e amizade com a vida, em convivência consubstancial com o ser, possuindo, assim, capacidade de ação vital¹⁰⁰, o que contribui para o êxito das empresas que comanda, na medida em que fazem do da empresa, o seu projeto. “O homem produz autorrealização quando a sua ação é conforme ao próprio Em Si ôntico”¹⁰¹.

As características de um líder mediador e nível 5, associadas à autorresponsabilização dos indivíduos e à ideia de unidade de ação, convergência de vontades e esforços a um objetivo comum, certamente são a chave para uma resolução eficiente dos conflitos em âmbito empresarial.

⁹⁹ COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

¹⁰⁰ MENEGHETTI, Antonio. **Do humanismo histórico ao humanismo perene**. Recanto Maestro, Ontopsicológica Editora Universitária, 2011, p. 128.

¹⁰¹ MENEGHETTI, Antonio. Manual de Ontopsicologia. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2010, p. 219.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pretendeu com a presente pesquisa foi abordar uma perspectiva mais ampla e profunda acerca do fenômeno do conflito, avaliando suas nuances positivas e negativas, quais as suas causas e o quanto este pode prejudicar o grande projeto do líder: a empresa.

Tudo isso, para que, à luz das descobertas da Ontopsicologia fosse possível propor um repensar acerca das formas de identificação e tratamento dado ao tema em âmbito empresarial, propondo-se um caminho para a resolução eficiente dos conflitos que comumente instauram-se no meio corporativo.

Assim, chega-se à necessidade de definição de uma pedagogia empresarial que eleve a responsabilização do sujeito, a consciência de si mesmo e de que faz parte de um todo orgânico que requer sua colaboração para o progresso e desenvolvimento. Trata-se de se atribuir ao sujeito as rédeas da própria existência, e a responsabilidade sobre as próprias escolhas e sobre seus atos. Trata-se de fazê-lo olhar no espelho e enxergar o fim primeiro e último de seus problemas, dos conflitos em que se envolve e também de seu sucesso e progresso.

Faz-se imperioso o estabelecimento de um processo de transformação e formação dentro da cultura da empresa, por meio de consultorias, treinamentos, definição de padrões de seleção e manutenção de pessoal visando manter a unidade de ação em favor do *business*, travando-se uma lógica de “espelho e janela” que de fato repercute na autorresponsabilização: erra-se sozinho, acerta-se em conjunto.

A grande causa dos conflitos verificados na sociedade atual encontra origem já na formação da personalidade do indivíduo e nos condicionamentos históricos, culturais, sociais e também dos estereótipos e complexos. Políticas paternalistas e assistencialistas verificadas na sociedade e, sob o enfoque desta pesquisa, dentro do ambiente empresarial, subjagam a potencialidade das pessoas de virem a querer e ser mais, reforçam a sua permanência na zona de conforto e agravam a sua esquizofrenia existencial.

Não só. O narcisismo incutido pelo modo de vida e formação da criança na modernidade, como a superproteção e o amor dado pelos pais, podem desencadear nos sujeitos uma forte dependência de reconhecimento e exaltação, culminando com a formação de adultos egocêntricos e egoístas, que veem no outro um

instrumento para a satisfação de seus anseios pessoais, não o reconhecendo como um igual. Não se trata de um egoísmo em benefício do desenvolvimento próprio, o assim entendido “egoísmo vital”, mas de uma ação vazia, destinada apenas a satisfazer um desejo de autoafirmação e superioridade em face de outras pessoas.

Dessa forma, assimilamos com naturalidade, como situações comuns, os episódios de criminalidade, como o do ladrão que furta um carro porque entende estar no direito, uma vez que a sociedade, o Estado, o outro, lhe devem a sobrevivência; ou do ex-empregado que, pelo senso comum de ser a parte hipossuficiente da relação, aciona a Justiça porque se sentiu injustiçado, explorado pelo empregador que o usou, obteve lucros sobre si e depois o dispensou (sem considerar seus feitos, tudo o que ele gerou para a empresa, os anos de vínculo, etc.), sem nos questionarmos acerca da normalidade de tais situações e quem, de fato, é culpado por elas.

O indivíduo conectado com seu Em Si ôntico, colhendo aquilo que lhe é próprio, que é o real de si mesmo e a si faz função, é um indivíduo feliz e realizado, responsável, que não vive limitado por seus complexos e estereótipos ou integra redes de semânticas negativas. É um indivíduo líder ou com potencial de liderança nível 5.

São considerações embrionárias e tímidas sem a pretensão de esgotarem o tema. Muito ainda se tem a discorrer e muito também se descobriu ao longo dos estudos, das entrevistas e das vivências. A compreensão do sujeito e a formação de um indivíduo responsável, associadas às descobertas da Ontopsicologia podem proporcionar um caminho de eficiência e ganho econômico para as empresas no tratamento dos conflitos.

Não se pode mais quedar inerte diante da massiva judicialização dos conflitos oriundos de problemas vinculados exclusivamente ao sujeito, como forma de tutelar um interesse individual, egoísta, como um meio de aniquilação do outro. Nesse contexto, a Ontopsicologia é capaz de oferecer respostas e soluções às indagações e hipóteses que ora se apresentam, não só nos conflitos que emergem nas empresas.

É preciso um repensar do conflito, das formas de sua resolução, das empresas, do Direito e seus institutos e, sobretudo, do Eu.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA JUNIOR, José Oliveira. Georg Simmel e o conflito social. **Caderno Pós Ciências Sociais**, V.2. n.3. jan.-jul. São Luis, 2005. p. 1-14.
- BASTOS, Isis Boll de Araújo. CONFLITO: teoria geral e os meios adequados de intervenção e Transformação. **Revista da Federação de Mediação de Conflitos**, 1 Ed. jun/2018, p. 35-46. Disponível em: <http://www.domusterapia.com.br/site/files/491_ARTIGO%20-%20Conflito%20-%20C3%8Dsis.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2019.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Tradução de Carmen C. *Varriale et all*. Brasília: UnB, 1998.
- CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. 3. ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2015.
- CARNELUTTI, Francesco. **Sistema de Derecho procesal civil**, v. 1. Trad. Niceto Alcalá-Zamora y Castillo e Santiago Sentís Melendo. Buenos Aires: Uteha, 1944. p. 11.
- CARVALHAL, Eugenio do et al. **Negociação e administração de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012.
- CELANT, João Henrique Pickcius. **A mediação e a conciliação como formas de responsabilidade e autonomia dos indivíduos na solução de conflitos**. 2015, 106 fls. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciência Jurídica). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, 2015.
- CHIAPPIN, Achylles. **Formação da personalidade**. 5. ed. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia São Lourenço de Brindes, 1981.
- COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- DESUANT, Pierre; SALIBY, Ricardo Luiz. **O narcisismo**. Rio de Janeiro: Imago, 1992.
- FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- GERZON, Mark. **Liderando pelo conflito: como líderes de sucesso transformam diferenças em oportunidades**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77, jul./set. 2002.
- LUCENA FILHO, Humberto Lima. **As teorias do conflito: contribuições doutrinárias para uma solução pacífica dos litígios e promoção da cultura da consensualidade**. [2019?]. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=0ff8033cf9437c21>>. Acesso em: 10 out. 2018.

MENEGHETTI, Antonio, **Campo semântico**. 4 ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.

_____. **A crise das democracias contemporâneas**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2007.

_____. **A psicologia do líder**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

_____. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2 Ed. Ontopsicológica Editora Universitária: Recanto Maestro, 2012.

_____. **Do humanismo histórico ao humanismo perene**. Recanto Maestro, Ontopsicológica Editora Universitária, 2011. p. 118.

_____. **Isomaster: um ensaio sobre a infalibilidade econômica**. 2 ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS. Fundação Antonio Meneghetti, 2018.

_____. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2010.

_____. **O Em Si do homem**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.

_____. **O Nascimento do eu**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2003.

_____. **Pedagogia Ontopsicológica**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2005.

_____. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

_____. **Residence Ontopsicológico**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2005.

_____. **Sistema e Personalidade**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2004.

MORAIS, José Luis Bolzan de; SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação e arbitragem: alternativas à jurisdição!** 3. ed., rev. e atual. Porto Alegre: Liv. do Advogado, 2012.

OLIVEIRA, Lauro Ericksen Cavalcanti. A teoria geral dos conflitos e a sua compreensão como um fenômeno sócio-jurídico: os planos objetivo, comportamental e anímico dos conflitos. **Revista da Escola Superior da Magistratura Trabalhista da Paraíba**. Ano IV – Número 4. João Pessoa: Outubro de 2001.

SCATTONI, Maria Rita. A sexualidade na relação diádica mãe-filho. **Nova Ontopsicologia**, Recanto Maestro, ano XXV, n. 1, p. 106-110, mar. 2008.

SIMMEL, Georg. **Sociologia**. Organização de Evaristo de Moraes Filho. São Paulo: Ática, 1983.

SOARES, Josemar Sidinei. Narcisismo e os Conflitos na Modernidade: uma Análise a partir da Dialética do Reconhecimento de Hegel. **Prima Facie**, João Pessoa: PPGCJ, v.13, n. 24, 2014.

SOARES, Josemar Sidinei; CHIARA LOCCHI, Maria. O papel do indivíduo na construção da dignidade da pessoa humana. **Revista Brasileira de Direito**, Passo Fundo, v. 12, n. 1, p. 31-41, jun. 2016. Disponível em: <<https://seer.imes.edu.br/index.php/revistadedireito/article/view/1118/928>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 4.ed. Rio de Janeiro: Método, 2017.

WINNICOTT, D.W. **A Criança e o seu Mundo**. 6ª. Rio de Janeiro LTC, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Entrevista 01

Data de realização: 13/02/2019

Duração: 30 minutos

Observações: Entrevista não gravada. Realizadas anotações da fala.

Entrevistado 01: Empresário do segmento de tecnologia da informação, com 28 anos de atuação no mercado.

Realizadas as apresentações, advertido o entrevistado acerca da gravação e confidencialidade de sua identidade e identidade da empresa e introduzido o tema da entrevista partiu-se aos questionamentos:

Roberta: - *Na sua visão, quais as principais causas dos conflitos em âmbito empresarial?*

Entrevistado 01: *O entrevistado ponderou que se trata de diferenças de perspectivas, falta da capacidade de convergir. “As pessoas não querem escutar, querem falar”, disse ele. “Há uma questão política que as pessoas querem preservar, um jogos de vaidade, aparência”, complementou. Referiu ainda que “a empresa é reflexo da dinâmica das pessoas”. Muitas vezes as pessoas possuem uma agenda oculta, uma vida pessoal que acaba interferindo também no profissional. Há conflitos entre setores, departamentos, antagonismos entre as áreas. Referiu que estas considerações dizem respeito mais de como a empresa era, do que como ela está hoje. Referiu, ainda, que há um conflito muito forte entre área comercial e de serviços e que nisso, muitas vezes, se ocultam fatos, para gerar resultados que inexistem e tudo isso gera perda. Há um excesso de controle por cada área, as pessoas não ouviam umas às outras e viam o outro como opositor. Referiu ainda que o alinhamento entre os sócios foi fundamental para estabilizar esta situação, pois antes as pessoas jogavam com eles em função do desalinhamento. As discussões se tornaram mais fáceis depois desta mudança. Algumas pessoas foram afastadas e isso ajudou muito. O desafio que o entrevistado enxerga é de um apego à cultura e, como assim denominou, uma “resistência à*

mudança”. Há pessoas que não se adaptam à mudança de cultura, há uma resistência à mudança, “uma dificuldade em superar o velho”. É importante também que se tenha a definição clara de responsabilidades e todos sejam orientados ao objetivo comum. Afirmou que “todos ficam esperando que o outro faça”. É preciso repensar as responsabilidades. Um dos principais problemas, ainda, está na capacidade de delegação, falta a confiança.

Roberta: - *Na sua visão, qual a condição de resolução eficiente desses conflitos?*

Entrevistado 01: - *O entrevistado ponderou que é ter claro para a empresa qual a direção do negócio, o que é aceito ou não pela empresa. Agir sobre aquilo que ocorre e não é aceito. No que não se consegue resolver, conversa com a pessoa e se desliga. As pessoas agem através do exemplo e também te testam a todo instante. É possível avaliar uma situação de possível problema observando as pessoas em volta, o resultado que aquele indivíduo está gerando, como está a relação com o cliente, como a pessoa está. Ponderou, por fim, que “o problema é como se trata o conflito, é esta ambiguidade do ser humano”.*

APÊNDICE B - Entrevista 02

Data de realização: 21/02/2019

Duração: 30 minutos

Observações: Entrevista gravada.

Entrevistado 02: Empresário do segmento de tecnologia de automação para engenharias, com 30 anos de empresa.

Realizadas as apresentações, advertido o entrevistado acerca da gravação e confidencialidade de sua identidade e identidade da empresa e introduzido o tema da entrevista partiu-se aos questionamentos:

Roberta: - *Na sua visão, quais as cláusulas de conflitos dentro de uma empresa?*

Entrevistado 02: - *Bah, mas esta é uma pergunta abertíssima. Pode ter N causas. Mas, ahn... Penso até que isso tem muito a ver com o DNA da empresa. Se a empresa tem muitos conflitos alguma coisa tá errada na empresa. Tu pode pontualmente ter conflitos, mas, ahn, eu acho que a gente não deve ter conflitos. A gente deve ter a maturidade pra discutir assuntos, tem que ter espaço para opiniões diferentes, inclusive diferentes da minha. Aqui dentro da EMPRESA ninguém é obrigado a concordar comigo e as pessoas se sentem à vontade de discordar. Até em função disso a coisa não é imperial ou coisa assim. Quando tu cria esta cultura dentro da empresa tu não vai ter conflitos, tu vai tratar de assuntos e consensar [sic] uma solução. Claro que se tu for pro plano pessoal, um não gosta do outro não sei porquê... aí tem conflito até por temperatura do ar condicionado... Tudo isso aí eu já vi, né... mas esses aí não são de solução difícil, né, e até no fim se chega a alguma coisa, vocês são profissionais ou não? Então resolvam... Mais ou menos isso.*

Roberta: - *E de conflitos assim, que você enxerga que atrapalham o negócio, que podem impactar de uma forma negativa?*

Entrevistado 02: - *Aah, mas daí tu tem que especificar um pouquinho melhor de que tipo de conflito tu tá falando, porque pode ter conflito entre pessoas, entre*

funcionários, ahn, sei lá... eu sei que a EMPRESA Y é uma situação muito diferente da EMPRESA, a EMPRESA não tem os sócios, não tem um peso societário, vamos dizer assim. Então a última palavra sempre é minha. Então possíveis conflitos que tem em situações igualitárias são até às vezes intransponíveis, dependendo da grandeza deles. Então sob este aspecto, na EMPRESA eu não tenho isso. Eu sou sócio de outras empresas que têm configurações societárias diferentes. Nem sei se tu sabe disso, mas eu sou sócio de uma cervejaria, eu sou sócio na EMPRESA Z, ahn, na EMPRESA N, numa construtora, ahn... cada uma tem a sua configuração, mas basicamente esta cultura assim de consensar as coisas a gente tem, mas isso não evita necessariamente 100% dos conflitos, às vezes acontecem conflitos. É da natureza humana isso aí.

Roberta: - *Não tem uma pessoa aqui, assim, em cargo estratégico, que esteja a frente no desenvolvimento da empresa que você percebe, assim, tendenciosa ao conflito, que sempre quer dificultar, vê problema em tudo?*

Entrevistado 02: - *Aí eu vou te dizer assim, pessoas com espírito negativo, elas não duram aqui dentro. Tá, aí é contra o nosso DNA. Pessimistas não têm muito espaço. Isso já teve, e literalmente nós “fizemo” um programa de demissão daí. Não dá, aqueles que sempre tem uma nuvem preta por cima da cabeça “ah vamos fazer isso” “ah, não vai dar”, “ah, como é que tu tá, bom dia” (cara feia), ou tá com dor de dente, ou enxaqueca, bah, não dá pra trabalhar com gente assim. Então esse problema aí foi resolvido de outra forma.*

Roberta: - *Então você diria que hoje não tem pessoas assim?*

Entrevistado 02: - *Existem pessoas que são de trato mais difícil. As pessoas não iguais, né. Tem pessoas que são mais simples e pessoas que são mais difíceis, mas ahn, também as pessoas percebem com o andar da carruagem o que é apreciado e o que não é apreciado.*

Roberta: - *E elas se adequam ao contexto, ou permanecem com aquela postura?*

Entrevistado 02: - *Não, não. Mas estes não duram.*

Roberta: - *E aqueles que se colocam em uma posição de vítima, “ah, o FULANO vai me defender”... há situações assim, em que tu tenha percebido que a pessoa se colocava, assim, em uma posição de dependência, mas ao mesmo tempo utiliza o teu poder de decisão ou relação mais próxima contigo para ratificar este posicionamento?*

Entrevistado 02: - *Isso interno, ou com relação ao cliente?*

Roberta: - *Interno. É amplo, é bem amplo o questionamento, tanto interno, quanto com relação aos clientes.*

Entrevistado 02: - *Vamos separar um pouco isso. Conflitos com clientes já teve N. Claro que, vamos dizer, bola que vem pra mim normalmente é quadrada né? (risos). Mas eu tenho a seguinte filosofia, se eu vou me queixar disso é que nem um médico dizer que só vem doente falar com ele, mas pô, mas é o teu trabalho, né. Em conflitos com o cliente, muitas vezes a culpa é nossa e daí a postura é de resolver e deixar o cliente satisfeito. Às vezes a solução de uma situação mais complexa aponta deficiências de pessoas ou de processos e isso precisa ser tratado daí, internamente. Que assim, a cultura do conflito eu não tenho ela, eu não vivo isso aí.*

Roberta: - *Eu gostaria de explorar mais esta questão do conflito com clientes que tu referiste, eu gostaria de explorar um pouquinho mais, porque é um ponto interessante. Tu pega lá do outro lado, então, uma pessoa difícil, que distorce o contrato e bate naquela tecla e exige uma coisa que não está no contrato e que oneraria com vocês?*

Entrevistado 02: - *Vou te dizer que quando isso acontece e isso aconteceu, obviamente, é porque teve algum problema na especificação. Sempre que tu economiza na especificação tu abre este espaço aqui. Então é uma questão de processo. Evitar isso é uma questão de processos. A gente tem uma experiência bem específica de uma empresa que foi comprada pela EMPRESA, adquirir a participação de todos os sócios. Ali tinha uma cultura diferente da EMPRESA e nós ainda estamos em transição, lá eles não especificavam tudo... e daí o fato é que os*

projetos nunca terminam. Sim, existe esta situação, mas precisa ser tratada. Precisa estancar esta sangria aí. Precisa voltar para dentro de casa e rever os processos. Daí tu entra em uma outra coisa que é cultura e processos de uma empresa, daí tu tem que trocar pessoas porque a cultura é aquela ali e tu tem que colocar outras pessoas porque as que estão ali não mudam. Isso é um fato. Até por causa disso eu comprei a participação dos outros sócios, para poder mudar a cultura. Se não, não iria conseguir.

Roberta: - *Então o conflito não é um problema hoje para a realidade da tua empresa?*

Entrevistado 02: - *Mas isso vai até para dentro das famílias, tem família que sempre tem conflitos, sempre tem brigas e isso ou aquilo, ahn... eu não vivo assim na minha vida particular e também não quero isso no trabalho. Eu já tive isso na EMPRESA, que era conflito o tempo todo, e a coisa foi assim até o ponto de botar a faca no pescoço “a não, tu demite o cara se não eu saio”, eu disse “beleza, em dá tua carta de demissão” (risos). Já fiz isso.*

Roberta: - *Sim... e na tua visão, então, qual seria uma condição de resolução eficiente desses conflitos quando eles acontecem? Qual a saída eficiente?*

Olha, se tu identifica que tem uma maçã podre no balaio, tira ela. Às vezes não é nem questão de maçã podre ou não, às vezes tu tem visões completamente diferentes e a verdade é que tu tem que ter um time alinhado e se tu não consegue alinhar o time tu vai, vai, vai ter que então optar por um caminho ou por outro, né... e nem sempre todo mundo encaixa numa equipe. E quem não encaixa numa equipe vai ter que procurar outra equipe. Mexer nas pessoas.

Roberta: - *E tu tens facilidade em identificar a “laranja podre”?*

Entrevistado 02: - *É que assim, oh... ahn... não eu não tenho esse controle mais, é muita gente, múltiplos locais. Há muita coisa que eu nem fico sabendo. A realidade é que chega uma hora em que tu perde as coisas pequenas. Mas em tendo problemas, sim, eles chegam até mim, ou depende do porte do problema, mas daí tem que focar na solução do problema. Em geral, são processos que precisam ser*

revisados. Mas se de uma forma geral se identifica que são problemas repetitivos vinculados a uma certa pessoa, daí isso precisa ser tratado, e aí a instância máxima é que a essa pessoa não serve pra nós.

APÊNDICE C - Entrevista 03

Data de realização: 26/02/2019

Duração: 30 minutos

Observações: Entrevista gravada.

Entrevistado 03: Empresário do segmento de inovação, sendo a sua empresa uma startup com quase 10 anos de atuação no mercado.

Realizadas as apresentações, advertido o entrevistado acerca da gravação e confidencialidade de sua identidade e identidade da empresa e introduzido o tema da entrevista partiu-se aos questionamentos:

Roberta: - *Na tua visão, quais que são as causas dos conflitos dentro das empresas?*

Entrevistado 03: - *Deixa eu te fazer uma pergunta, tá, Roberta... conflitos de qualquer natureza, ou conflitos entre sócios, colaboradores?*

Roberta: - *Conflito lato sensu, qualquer natureza.*

Entrevistado 03: - *Olha, eu acho que um dos principais causadores de conflito dentro de uma empresa é a falta de comunicação, muito antes do que divergência técnica ou qualquer outra diferença. Eu sou sócio do meu irmão na empresa de tecnologia, então tu imagina... ser sócio de familiar é difícil, imagina de irmão, né. E a gente discute muito, briga muito... briga, assim... eu não acho que os nossos conflitos dentro da EMPRESA são ruins, nem todo o conflito acho que é ruim. De uma certa forma, até estimulamos isso um pouco. Quando todos estão pensando igual há algo errado, a gente sempre diz isso. Nos provocamos a um questionar o outro, não deixar que uma verdade seja assim porque vem do dono. As pessoas dão opinião, divergem muito, mas é em prol da empresa. Dá dois minutos que terminam reuniões bem conflituosas, e a gente sai dela dando risada, contando piada, bem tranquilo. Esses conflitos do dia a dia eu vejo a causa ligada muito aos problemas de comunicação, né... porque mesmo que as pessoas tenham culturas, hábitos,*

pensamentos diferentes, se há um alinhamento sobre o que está combinado, se está tudo certo, não tem porque ter conflito dentro. Ela já sabe como vai crescer, onde vai chegar na empresa e vê que a empresa se preocupa com ela também. Quando não tem muito essa questão da comunicação entre os setores, os colaboradores, esses níveis diferentes de hierarquia, aí acontece o conflito. Isso porque um gestor vai ter uma percepção daquele funcionário, na cabeça do funcionário pode ter outra percepção, outro entendimento, muitas vezes de que está sendo injustiçado, não está sendo valorizado... Mas acho que isso geralmente são empresas que não tem muito o hábito de dar feedback. Na EMPRESA a gente utiliza, tem muito esta questão de dar o feedback, essa transparência da comunicação. Se alguma coisa tem que ser dita, ela é incentivada a ser dita. Mas assim, a gente já teve conflito de colaboradores que saíram da empresa, chateados, porque se sentiram injustiçados, e geralmente não tinham toda a versão da história, só a versão deles e interpretaram que a versão deles era a versão final da história. Saíram chateados, né... Mas é vida que segue, a gente aprende com isso. A EMPRESA tem muito a crescer ainda, mas a gente busca ter uma transparência para evitar estes conflitos, né... prejudiciais. Esses conflitos em reuniões de desenvolvimento, buscando o bem da empresa, eles são, de certa forma, até incentivados é... por mim. Eu sou uma pessoa que incentivo bastante ao pessoal ter opiniões contrárias e defender sua opinião, e se convencer quando o outro lado lhe convenceu daquilo, não só porque os donos disseram ser este caminho que tem que ser aquele caminho.

Roberta: - *E assim, tu imaginas algum conflito que tenhas vivenciado, vem à tua cabeça agora, te vem algum exemplo?*

Entrevistado 03: *Ah, tem! Com certeza! No início da empresa a gente, por também ser muito novo né, estava começando a entender muitas coisas, a gente com medo de magoar alguém evitava falar, largar as cartas na mesa, de falar mesmo, questionar. Daí teve um colaborador que saiu da empresa, começou conosco lá no início, ele morava longe, trabalhava remotamente, mas assim o que eu digo né, trabalho remoto se for organizado e muito bem planejado, né.... mas com ele não foi bem assim no início e acabou desvirtuando, ele mesmo chamou outras pessoas para tumultuar com ele, quando saiu chamou outras pessoas para sair com ele, mas graças a Deus ninguém saiu.*

Roberta: - *Tu referiste também a questão do conflito prejudicial. Te vem em mente algum conflito, assim, que tu reputes prejudicial, ou mesmo que conceitualmente tu entendas que seja prejudicial?*

Entrevistado 03: - *Tu diz a nível de conflito de reuniões, assim? O que eu vejo como conflito prejudicial, né... dentro do negócio eu vejo assim... que é uma relação entre pessoas, existe uma séria de players interagindo ali internamente. O pior tipo de conflito é aquele que começa com uma rusga, uma pequena falta de comunicação, em que uma pessoa entendeu de uma forma, e era pra ter entendido de outra. Assim começa a alimentar uma situação ruim, que não é resolvida no momento, não é dita, vai passando o tempo e, quando aquilo é posto para fora, toma uma proporção muito maior.... que vai dividir equipas estragar o projeto, ou atrasa o projeto em meses, porque a equipa não sabe trabalhar conjuntamente. O grande ponto de ter equipas boas sem conflito é o exemplo da liderança, o exemplo de quem lidera aquela equipa. Isso é essencial. A partir do momento que tu tem na figura do líder do teu setor alguém que tu consegues confiar, alguém que te dá feedback, que traz a tua opinião para uma diretoria, eu acho que tu tendes muito a diluir muito estes níveis de conflito dentro da empresa. Eu acho que conflitos ruins assim, né... também se a empresa tem investidores, né... é um conflito ruim, e acontecem com certa frequência quando tem a questão do fundo de investimento, porque eles querem resultado e cobram por isso e às vezes tu não consegues atingir este resultado... e esse tipo de conflito também, gera mal estar, e pode gerar demissões até de diretoria. A administração de conflitos é bem complicada, né... e é sempre importante a um gestor estar atento. Eu reparo muito nos aspectos físicos da pessoa, vê se a pessoa está feliz ou não naquele lugar. Tu tá atento ao que acontece na tua empresa, tu consegues com certeza reduzir muito o índice de conflitos, até mesmo pela intuição. É impressionante, se as pessoas tem conflitos com outras ou não está gostando ela mesmo começa a mostrar, o corpo dela começa a mostrar, daí é hora de quem gere aquela pessoa tomar alguma ação, ou seja de trabalhar aquela pessoa se ela é um ativo importante, mas, se ela não é e realmente está desagregando, para alguém que queira entrar e fazer o negócio crescer. Toda energia disposta em conflito sem sentido, em algo ruim, é uma energia que não é disposta onde tem que ser, né... que é no crescimento da*

empresa, um aperfeiçoamento de um produto, um projeto, na prospecção de um cliente novo... É um pouco do que eu acho.

Roberta: - *Sim, e assim, na tua opinião, qual a melhor forma de resolver os conflitos, aqui considerados aqueles conflitos negativos?*

Entrevistado 03: *Olha, há várias formas. Muitas formas de resolver conflitos, na verdade. Por exemplo, vou dar alguns exemplos de resolução de conflito, coisas que eu tento fazer né, não necessariamente na empresa. Primeira coisa, como gestor, é entender os dois lados do conflito. Se estou de fora, entender o conflito, se dentro, entender a minha parte. Entender o que está acontecendo e como aquilo tomou aquela proporção. Aí depois tu vai ter que ver como as pessoas se comportam diante daquele conflito e daí, frente àquilo, tomar alguma ação. Isso depende muito de cada conflito, da importância das pessoas dentro daquele projeto, do perfil da pessoa, se é mais agressiva... dependendo do perfil, se tem um perfil mais de embate e por melhor que seja tecnicamente pode estar minando as pessoas, levando elas para um lado que não é legal, falando mal da empresa, diminuindo, muitas vezes, a empresa, porque aquela pessoa está chateada com alguma coisa. Aí é isso que te falei, né... É tentar entender o conflito, e quando identificada a pessoa ver a melhor forma de saída dessa pessoa, né. Daí tem várias formas, né... Se é uma pessoa que já está querendo sair, tu pode mostrar uma forma de sair, ou tirar a pessoa, ou mudar a pessoa de grupo, tenta realocar. Mas assim, uma coisa que eu sempre... acho interessante em qualquer relação, na verdade, se tem uma pessoa que dá indireta para a outra pessoa, de que não está feliz, de que não gostou disso ou daquilo, eu deixo claro pra ela o problema que ela está querendo dizer e não tem coragem, entende? Quando a pessoa quer resolver o conflito, o principal ponto é não esconder, não maquiagem. Se existe um problema, a primeira coisa é colocar na mesa e resolver o problema. Mas depende muito da relação das partes, da importância delas na empresa, de como o conflito foi enunciado... É que não tem um único jeito de solucionar, né... É difícil dar um exemplo, assim, porque são muitas variáveis, né?*

Roberta: - *E tu tens situações de pessoas que questionam, que evidenciam ter alguns pontinhos que se não forem trabalhados podem ser destrutivos para a empresa?*

Entrevistado 03: *Claro, eu já sofri e até hoje sofro um pouco com uma das coisas que tu falou agora. O pessoal que está no dia a dia, muitas vezes não entende a estratégia da empresa, daí fica com margem para entender o que ele quiser entender, daí ele começa a criar um mundo de conflitos na cabeça dele, que não é o mundo da empresa, é o mundo dele, que deveria ganhar mais, trabalhar menos, enfim, ele começa a levantar coisas do dia a dia, mas porque na verdade ele está sendo uma pessoa egoísta, está pensando no dele, não na empresa. É um certo egoísmo. Mas assim, acho que é muito a forma com que a empresa se relaciona e se comunica, deve pensar forma como se relaciona e comunica isso para a equipe. Mas não tem muito o que fazer quando uma pessoa que já está saindo, implicará com tudo, com o café da empresa, com o colega do lado, etc. Às vezes uma laranja podre no meio vai colocar o trabalho daquela equipe por água abaixo. Está colocando egos pessoais na frente do desenvolvimento coletivo da empresa, mas isso também vai da maturidade dos profissionais. Alguns estão vindo muito bem tecnicamente do mercado, mas não tem uma bagagem de experiência, eles tem que ser lapidados. É como tu falou... o gestor é um pouco psicólogo. Na verdade ele tem que ser, né. Gerenciar pessoas é o principal, né. Se tu consegue gerenciar tua equipe bem, otimizar o tempo e trabalho deles, tu vai ter um desempenho absurdo, mas se não conseguir, e adotar uma postura mais centralizadora, os resultados vão ser muito inferiores do que poderiam ser.*

APÊNDICE D - Entrevista 04

Data de realização: 01/03/2019

Duração: 30 minutos

Observações: Entrevista gravada.

Entrevistado 04: Empresário que atua há mais de 12 anos no segmento da agricultura e comércio de grãos de arroz,

Realizadas as apresentações, advertido o entrevistado acerca da gravação e confidencialidade de sua identidade e identidade da empresa e introduzido o tema da entrevista partiu-se aos questionamentos:

Roberta: - *Na sua visão, quais as causas dos conflitos em âmbito empresarial?*

Entrevistado 04: - *Bom, você fala, deixa eu entender bem, no âmbito empresarial, ahn, colaborador e a parte mais dia a dia ou entre os gestores, como é que é apontada a tua pergunta*

Roberta: - *É lato sensu, conflitos entre funcionários, fornecedores, clientes, etc.*

Entrevistado 04: - *Sim, bom, uma empresa ela tem um objetivo, né, ela é uma, ou é uma produção de produtos ou serviços, tem um foco, tem um objetivo né, uma empresa é uma união de pessoas com o mesmo intuito, né, de atingir aquele que é o objetivo da empresa e para isso tem gestores, proprietários ou não, que comandam e lideram tudo para este objetivo. Quando não há uma sintonia e há algum problema, eu vejo que alguém esquece um pouco do foco ou age segundo modelo de comportamentos, de pensamentos ou estereótipos, enfim, que a pessoa tem e aquilo, aquilo faz com que haja conflito na empresa, né. Normalmente eu tenho visto isso, são egos, são posturas, são modelos que as pessoas carregam, ou hábitos até... consolidados, que as pessoas carregam consigo e não conseguem ser diferentes. Eu tenho observado bastante isso lá.*

Roberta: - *E o senhor se recorda de alguma situação de conflito e como o senhor procedeu?*

Entrevistado 04: - *Sim, essa semana mesmo eu afastei um gerente de uma das empresas justamente por um motivo destes, né. A pessoa tem um modelo, uma certa [...] ou seja, já é uma empresa que adquire, e ela já tinha uma estrutura toda montada, né, eu comprei esta empresa não faz muito, e aí eu mantive a mesma estrutura de pessoal. Aí nesta semana eu demiti um gerente porque ele tem uma postura de autcentralizador, tudo tinha que passar por ele, parece que tinha um jeito, é, é... [hesitação] uma certa arrogância, enfim, que queria centralizar tudo. Era um complexo dele, ele tinha que ter o comando e nesse comando ele via autoridade e essa autoridade (irritava/limitava) as pessoas. Ele não sabia delegar e responsabilizar uma pessoa para que fizesse, ele dava até a forma com que o trabalho deveria ser executado. Tudo que movia ele era o comando pessoal, sempre queria exercer a autoridade.*

Roberta: - *E como o senhor chegou nesta decisão de afastá-lo da empresa?*

Entrevistado 04: - *Na verdade como é uma atividade agrícola, ahn... a nossa safra estava aguardando o ciclo de preparo e plantio... veio com a empresa e nesse meio tempo, já no segundo mês observei a característica perdedora dele, mas pensei que podia ir levando, contornado, até que passasse o ciclo da safra, né.... mas foi difícil com esse autoritarismo, esse jeito dominado pelos complexos. Eu já tinha observado há mais tempo e fazendo acompanhamento, tentando ajudar a pessoa a superar, né. Eu acho que cabe ao proprietários ajudar as pessoas que estão no time dele. Eu fiz isso por três vezes, daí eu vi que a pessoa não quer reconhecer, não quer nem se conhecer, não quer evoluir... aí desisti de tentar ajudar e troquei de gerente.*

Roberta: - *Então foi feito um trabalho de tentativa de recuperação, mas ela tinha uma rigidez que impedia ele de mudar?*

Entrevistado 04: - *Muito bem observado. Foi uma rigidez da pessoa que não quer a evolução e eu conhecendo um pouco dessa parte de Ontopsicologia eu vi o complexo dele e outros estereótipos, tentei ajuda-lo, mas ele foi tão rígido, tão rígido*

que não aceita que pudesse estar errado... fiz três tentativas... mas acho que este é o papel do líder... vinha contornando, tentando evitar o prejuízo, mas quando vi que o prejuízo acontecer de fato, entre prejudicar a empresa de fato, eu resolvi trocar ele.

Roberta: - *E na sua opinião, qual a forma eficiente de resolução do conflito?*

Entrevistado 04: - *Tá... É importante que o cliente, o colaborador, saiba seu papel naquele contexto e ele se responsabilize pelo seu papel, saber exatamente qual a posição dele, o que ele deve fazer. Então, ele saber que existe uma hierarquia também, né... e entender a questão da hierarquia... É... Ahn... Acho que responsabilizando a pessoa e cada um fazendo bem a sua parte já é um ponto muito importante, né. Se cada um cuida bem, busca fazer bem aquilo que foi incumbindo de fazer, né... mas claro dentro da empresa tem muitas situações de conflito, delimitar espaço, até onde chegar e não avançar no espaço do outro. E... Claro que o ideal era cada um se conhecer né, conhecer seus pontos e ter um acompanhamento por profissionais, principalmente na parte mais alta da empresa, um acompanhamento, uma consultoria pessoal, e cada um se conhecer, saber, conhecer seus pontos repetitivos, rigidez, seus hábitos, onde ela erra, onde erra sempre, né... Se não ela é vencida pelos complexos, né... por aqueles modelos, aquelas regulagens internas perdedora.*

Roberta: - *E o senhor acha, ou ao menos em sua empresa identifica uma forma de evitar que pessoas com esta regulação interna, perdedora, como o senhor refere, venham a compor o time?*

Entrevistado 04: - *Sim, eh... Isso facilmente se mostra, né, até porque as pessoas mudam também, né... elas vão ativando seus completos, de aquilo for dominante. As pessoas mudam para melhor e para pior também. Então quando uma pessoa manifesta um modelo perdedor, no caso, o líder tem que atuar logo, antes, muitas... Eu seguido tenho sonhos que me mostram, que antecipam até uma situação onde a pessoa vai fraquejar. Eu vejo que o sonho é uma boa ferramenta. A intuição também, né. São conhecimentos que nos ajudam a resolver ou até antever um problema que estava por acontecer.*

Roberta: - *O conflito, na sua visão, é uma realidade presente no dia a dia da sua empresa, chega?*

Entrevistado 04: - *Ele acontece, mas não é tão recorrente. A atividade do campo é um pouco... Hum... Onde se lida com pessoas sempre vai haver conflitos, não só conflitos pessoais, mas também de opinião, né... às vezes a pessoa acha que tem que ser por um caminho e a pessoa vai pro outro, ou o gestor sugere uma forma de condução e a pessoa faz outra... Acontece, sim, não é tão comum, mas acontece... E os meus gerentes eu procuro treinar, né, para que possam conhecer seus agregados... também procuro ensiná-los a entender as pessoas, explicar que elas mudam, para tentar salvar os colaboradores, alertando onde ele está errando e como ele pode andar certo, em unidade com o grupo, o time. O ponto principal da empresa é a esta unidade, né... unidade de ação, onde todos estão focados no mesmo objetivo.*