

**DALE  
CARNEGIE**

**COMO  
RESOLVER  
CONFLITOS  
EM SUA  
VIDA**

*Tradução*

Maria Clara de Biase W. Fernandes

1ª edição



*BestSeller*

Rio de Janeiro | 2021

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução,  
no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito da editora, sejam quais  
forem os meios empregados.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil adquiridos  
pela Editora Best Seller Ltda.

Rua Argentina, 171, parte, São Cristóvão  
Rio de Janeiro, RJ – 20921-380 que se reserva a propriedade literária desta  
tradução

---

Produzido no Brasil  
ISBN 978-65-5712-109-

Seja um leitor preferencial Record.  
Cadastre-se no site [www.record.com.br](http://www.record.com.br) e receba informações  
sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor  
[sac@record.com.br](mailto:sac@record.com.br)

# Sumário

---

## PREFÁCIO

### CAPÍTULO UM

Conflito — Uma oportunidade de crescimento

### CAPÍTULO DOIS

Técnicas de resolução de conflitos

### CAPÍTULO TRÊS

Personalidade e conflito

### CAPÍTULO QUATRO

Trazendo o conflito à tona

### CAPÍTULO CINCO

Do conflito à colaboração

### CAPÍTULO SEIS

Mantendo a harmonia quando surgem conflitos

### CAPÍTULO SETE

Lidando com pessoas e circunstâncias difíceis

**APÊNDICE A: SOBRE A DALE CARNEGIE & ASSOCIATES, INC.**

**APÊNDICE B: OS PRINCÍPIOS DE DALE CARNEGIE**

## Prefácio

---

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

— KENNETH CLOKE E JOAN GOLDSMITH, CONSULTORES E ESCRITORES

Nós vivemos em um mundo polarizado. As coisas frequentemente não são como gostaríamos que fossem. Isso se mostra verdadeiro sobretudo em nossa vida profissional. No trabalho, surgem conflitos entre nós e nossos colegas, supervisores, clientes, vendedores e outras pessoas presentes em nosso ambiente profissional. Em nossa vida pessoal, enfrentamos situações conflitantes com pessoas da nossa comunidade, membros de organizações sociais e recreativas às quais pertencemos, adversários políticos e, frequentemente, membros de nossa família. Mesmo quando não estamos diretamente envolvidos no conflito, podemos ser afetados de maneira negativa pela situação e nos envolver em sua solução.

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

Alguns dos aspectos que discutiremos são:

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

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

Resolver conflitos exige, em parte:

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

No local de trabalho, problemas resultantes de conflito e

desavenças não só afetam a equipe, o departamento e a empresa, como também têm forte impacto emocional nos indivíduos envolvidos. Discutiremos também como podemos administrar o conflito com maturidade. Isso inclui:

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

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

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

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

Dominar as habilidades para resolver conflitos e efetivamente negociar resultados vantajosos para todos pode ser uma experiência gratificante e empolgante. No ambiente de trabalho, não só contribuiremos para o sucesso de nossa empresa, como também

melhoraremos nosso status pessoal nela. Mais importante ainda, nossa satisfação com o trabalho aumentará. Em casa ou em nossa vida social, seremos criadores de harmonia e garantiremos que os mal-entendidos não se transformem em ressentimentos.

## CAPÍTULO UM

---

### Conflito — Uma oportunidade de crescimento

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

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

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

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

## Como os conflitos inibem o crescimento individual

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

- ♦ **Dificuldade de aceitar mudanças:** Nós estamos prestes a fazer uma grande mudança em nossos métodos ou sistemas, mas os membros de nossa equipe relutam em cooperar. Algumas pessoas ficam na defensiva quando lhes é pedido que mudem (basicamente, muitas delas consideram as mudanças assustadoras), e transformarão esse pedido em uma situação conflituosa. Muitos embates profissionais surgem da resistência a novas ideias. Nós devemos substituir o pensamento de que “nunca fizemos isso assim” ou “já tentamos isso uma vez e não funcionou” por uma atitude de descontentamento construtivo. Como ensinaram Frank e Lilian Gilbreth, pioneiros em administração científica, devemos procurar o melhor método — e quando concluirmos que o encontramos, procuremos um método ainda melhor. Para facilitar as transições, devemos desenvolver um clima de comunicação fácil dentro de nossa equipe para que novas ideias possam ser ouvidas e aceitas.