DISCERNING LEADERSHIP

MINISTRY FOR SERVICE AND RESPONSIBILITY

Cinco maneiras de lidar com conflitos

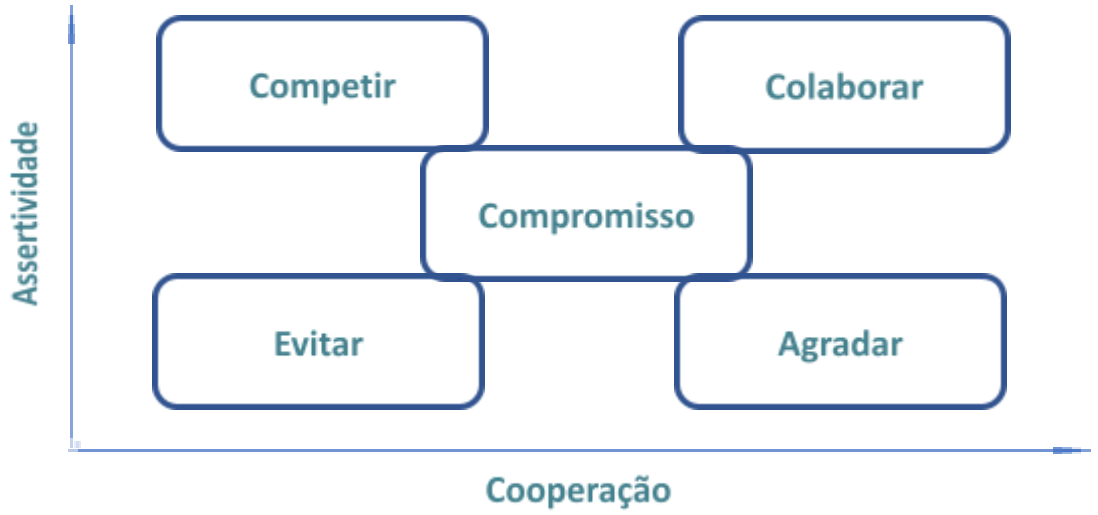
Cinco maneiras de lidar com conflitos[1]

Em situações de conflito, podemos descrever o comportamento de uma pessoa em duas dimensões fundamentais*:

(1) a assertividade, ou seja, a medida em que o indivíduo procura satisfazer as suas necessidades, e

(2) a cooperação, ou seja, a medida em que o indivíduo procura satisfazer as necessidades da outra pessoa.

Estas duas dimensões do comportamento podem ser utilizadas para definir cinco métodos de gestão de conflitos, que são ilustrados a seguir:



Competir

A competição é um estilo conflituoso que surge quando uma pessoa é assertiva, mas não cooperativa. Trata-se de uma abordagem baseada no poder, em que alguém dá prioridade aos seus objetivos, muitas vezes em detrimento dos outros. Esse estilo pode envolver o uso de autoridade, influência ou perseverança para obter um resultado. A competição pode manifestar-se sob a forma de defesa dos seus direitos, defesa de uma convicção que se considera correta ou esforço para levar a melhor numa discordância.

Como é que esta abordagem se manifesta na prática?	Benefícios da competição	Custos do uso excessivo da concorrência	Um uso insuficiente pode causar...
● Discussões ou debates ● O uso de posição social, cargo ou influência ● Afirmar as suas opiniões ou sentimentos ● Manter-se firme nas suas posições ● Expressar claramente a sua posição	● Permite agir rapidamente ● Tomar decisões impopulares ● Defender questões fundamentais ● Proteger os seus interesses ● Permite testar as suposições dos outros	● Pode prejudicar as relações, a motivação e a responsabilização ● Compromete a receção de feedback e diminui a aprendizagem ● Pode criar ressentimento nos outros ● Decisões subótimas ● Bloqueia e leva à escalada	● Influência limitada ● Refletir indecisão ● Atrasos na tomada de medidas em situações de emergência ● Impede contribuições diversas ● Falta de orientação quando não há consenso

[1] *Il presente documento e le descrizioni si basano sullo strumento Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI).*

Colaborar

A colaboração, por vezes também definida como resolução de problemas, ocorre quando uma pessoa é assertiva e cooperativa ao mesmo tempo. Nesta abordagem, o objetivo é trabalhar em conjunto para encontrar uma solução que satisfaça as necessidades de todas as partes envolvidas. Isto requer uma análise mais aprofundada da questão, a identificação das reais preocupações de ambas as partes e a criação de uma solução que seja boa para todos. A colaboração pode envolver aprender as perspetivas um do outro, partilhar recursos em vez de lutar por eles ou debater novas opções para superar desafios interpessoais.

Como é que esta abordagem se manifesta na prática?	Benefícios da colaboração	Custos de um uso excessivo da colaboração	Um uso insuficiente pode causar...
● Capacidade de ouvir, compreender e criar empatia ● Conversa sem intimidação ● Esforço para satisfazer todos os desejos ● Análise das contribuições e partilha ● Identificação das preocupações subjacentes ● Procura conjunta de soluções alternativas	● Integração de perspetivas e melhoria das posições iniciais ● Incentivo à criatividade ● Troca aberta de informações e aprendizagem ● Obter compromisso e envolvimento para esforços comuns ● Melhorar as relações ● Progresso em questões complexas e não resolvidas	● Demorado em questões de pouca importância ● Põe à prova a energia emocional ● Responsabilidade difusa ● Risco de se tornar o solucionador de problemas de todos ● Sobrecarga de trabalho ● Risco de exploração devido à disponibilidade e abertura	● Privação de vantagens recíprocas ● Falta de empenho ● Baixo nível de capacitação, responsabilização ● Perda de inovação

Compromisso

O compromisso situa-se a meio caminho entre a assertividade e a cooperação. Este estilo concentra-se em alcançar uma solução prática e aceitável que satisfaça parcialmente ambas as partes. Geralmente envolve concessões mútuas: cada parte abdica de algo para obter outra coisa. O compromisso vai além do comportamento evasivo, enfrentando a questão; no entanto, não aprofunda tanto quanto a colaboração. Exemplos comuns incluem a divisão da diferença, a negociação de compromissos ou a rápida obtenção de uma solução justa.

Como é que esta abordagem se manifesta na prática?	Benefícios do compromisso	Custos de um uso excessivo do compromisso	Um uso insuficiente pode causar...
● Negociação ● Encontrar um meio-termo ● Fazer concessões ● Avaliar o valor	● Resolve questões de importância moderada ● Alcança acordos aceitáveis/justos ● Perdas e vitórias equilibradas para ambas as partes ● Cria soluções temporárias ● Lida com restrições de tempo ● Reduz a tensão	● Perda da visão global ● Falta de confiança e frustração latente ● Risco de parecer fraco ● Clima cínico devido a um acordo superficial ● Simplifica demasiado as diferenças ● Soluções subótimas ● Possível ressurgimento das questões	● Discussões desnecessárias ● Frequentes lutas pelo poder ● Incapacidade de negociar de forma eficaz

Evitar

A evitação é utilizada quando alguém não é assertivo nem cooperativo. Embora possa parecer negativo, muitas vezes reflete a decisão de adiar ou evitar o conflito até que surja um momento mais oportuno. Nesse modo, o indivíduo não persegue ativamente os seus interesses nem os da outra parte. A evitação pode assumir a forma de adiar a discussão, afastar-se diplomaticamente ou até mesmo retirar-se completamente de uma situação de tensão.

Como é que esta abordagem se manifesta na prática?	Benefícios de evitar	Custos do uso excessivo da evitação	Um uso insuficiente pode causar...
● Evasão ● Mudar de assunto ● Sair da sala, não acompanhar realmente ● Evitar assuntos ou pessoas difíceis ● Abster-se de intervir diretamente ● Observar o desenrolar da situação ● Capacidade de deixar as coisas por resolver	● Ignora questões sem importância ● Reduz tensões e stress ● Ganha tempo para criar condições mais favoráveis ● Permite conhecer os seus limites ● Permite manter-se longe dos perigos ● Permite que os outros assumam a responsabilidade ● Reconhece os problemas como sintomas	● Falta de contribuição da sua parte ● Pode impedir o progresso ● Pode reforçar os estereótipos ● Decisões tomadas por omissão ● Deterioração dos problemas não resolvidos ● Clima de cautela	● Hostilidade/ressentimento devido a uma confrontação excessiva ● Sobrecarga de trabalho, demasiados casos para tratar ● Falta de definição de prioridades/delegação

Agradar

A pessoa acomodada é cooperativa, mas pouco assertiva, o oposto da pessoa competitiva. Esse estilo enfatiza a satisfação das necessidades da outra pessoa, às vezes em detrimento das suas próprias. Muitas vezes, envolve o sacrifício de si mesmo ou a renúncia às preferências pessoais em nome da harmonia. Alguns exemplos são ceder a outro ponto de vista, seguir as indicações de alguém apesar de ter reservas ou optar por dar generosamente sem esperar nada em troca.

Como é que esta abordagem se manifesta na prática?	Benefícios do agradar	Custos de um uso excessivo da agradar	Um uso insuficiente pode causar...
● Renunciar aos próprios desejos ● Altruísmo ● Ceder com graciosidade ● Obediência ● Capacidade de ceder ● Retirarse	● Demonstra razoabilidade ● Permite limitar os danos e fazer reparações ● Apoia as necessidades dos outros ● Promove a boa vontade ● Mantém a paz, restaura a harmonia ● Mantém a perspectiva correta	● Ideias negligenciadas ● Sacrifício dos próprios valores ● Motivação reduzida ● Influência limitada, perda de respeito por parte dos outros ● Perda de contribuição ● Anarquia ● Risco de exploração	● Falta de entendimento ● Baixo moral ● Obtenção de uma reputação de «pessoa rígida» ● Incapacidade de ceder ● Aumento das perdas e da resistência em situações sem esperança

Questões para reflexão

1. Que estilo você naturalmente adota em situações de conflito?

    a. Quais seriam os 2-3 principais pontos fortes dessa abordagem aplicada ao seu contexto e à sua função? Você consegue se lembrar de uma ocasião em que seu estilo preferido de gestão de conflitos contribuiu para resolver uma situação de forma eficaz? O que você aprendeu com essa experiência?
    b. Quais poderiam ser os riscos ou custos da sua abordagem preferida? Houve casos em que o seu estilo pode ter causado mal-entendidos ou consequências indesejadas? Quais foram eles?
    c. Em que situações específicas o seu estilo preferido poderia limitar o crescimento e impedir o cumprimento da sua missão?

2. Com base nas várias descrições acima, até que ponto se sente à vontade para utilizar outros estilos de conflito? Que suposições ou receios a impedem de explorá-los com mais frequência? Quais poderiam ser as vantagens de ampliar o seu repertório de estilos de conflito?

    a. Há alguma abordagem em particular que reconhece como a menos preferida? O que a torna tão desconfortável para si?
    b. Quais poderiam ser 1 ou 2 pontos fortes dessa abordagem?
    c. Quais poderiam ser 1 ou 2 pontos fracos dessa abordagem?

3. Pense em alguém na sua comunidade ou ambiente de trabalho que tenha um estilo diferente do seu: qual você acha que é o estilo de conflito mais confortável para essa pessoa?

    a. De que maneira essa diferença nas abordagens ao conflito poderia levar a mal-entendidos?
    b. De que forma essa diferença poderia trazer benefícios para a sua vida comunitária e para a sua missão?

4. Pense num conflito que teve de enfrentar recentemente. De que forma a adoção de um estilo diferente (por exemplo, colaborar em vez de ceder) poderia ter alterado o resultado?

5. Que convites ou oportunidades vê para crescer na sua abordagem ao conflito?

Questões para reflexão a partilhar com a sua equipa

Considere utilizar este quadro de referência sobre estilos de conflito como uma forma de discutir as formas de gerir conflitos dentro da sua equipa. Por vezes, dentro de uma equipa, concentramo-nos na discussão de tarefas específicas que temos de realizar, mas não dedicamos tempo suficiente a refletir e partilhar se a forma como a nossa equipa comunica e gere conflitos pode ou não apoiar a conclusão dessas tarefas. Discutir como os membros da sua equipa lidam com conflitos pode ajudar a iniciar uma conversa sobre a criação de normas que apoiem a comunicação e as relações dentro da equipa.

1. Para quais estilos os membros da sua equipa tendem naturalmente? E o estilo do líder da equipa?
2. Com base nas abordagens individuais dos membros da sua equipa, qual considera ser o estilo principal utilizado pela sua equipa (como um todo) durante conversas difíceis?

    De que forma a combinação de estilos da sua equipa influenciou a forma como a sua equipa lida com os conflitos?

De que forma a sua equipa lida com os conflitos de forma produtiva e de que forma poderia melhorar?

3. Peça a cada membro da equipa que partilhe práticas ou normas que possam ser úteis quando se trata de discutir assuntos controversos ou difíceis para a equipa.

Alguns exemplos podem ser:

- *criar uma agenda para que os membros da equipa não sejam surpreendidos por um assunto*
- *dar a todos a oportunidade de partilhar as suas opiniões antes de iniciar uma discussão*
- *prever um momento de reflexão no contexto da reunião*
- *assumir o papel de «advogado do diabo» para que todas as alternativas sejam discutidas*