Ulisse

Soft Skills for Employability

GESTÃO DE CONFLITOS

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

RESULTADOS DA APRENDIZAGEM

1. identificar diferentes tipos de conflito, suas causas e possíveis consequências;
2. usar habilidades de comunicação empática e assertiva para resolver conflitos;
3. selecione os estilos mais adequados na resolução de um conflito;
4. aplicar habilidades de negociação;
5. compreender a dimensão intercultural dos conflitos e formas de mitigá-los.

OBJETIVOS

1. Providenciar conhecimento para a gestão dos conflitos;

2. Promover a consciência da importância de criar ambientes positivos

3. Treinar competências de gestão de conflitos

PROGRAMA

1. Conceitos e teorias do conflito

2. Diversidade e gestão de conflitos

3. Estratégias individuais na Gestão de conflitos: empatia e assertividade

4. Estratégias de equipa na gestão de conflitos

5. Estratégias organizacionais na gestão de conflitos

Conceitos

CONFLITOS E GESTÃO DE CONFLITOS

Um processo que começa quando uma parte percebe que outra parte afetou negativamente, ou está prestes a afetar negativamente, algo com que a 1ª parte se preocupa (Robbins, 1978)

Um processo no qual uma parte percebe que outra parte tomou ou tomará ações incompatíveis com seus próprios interesses
(Greenberg & Baron, 2008)

A OPOSIÇÃO QUE OCORRE QUANDO HÁ UM DESACORDO DENTRO OU ENTRE INDIVÍDUOS, EQUIPES, DEPARTAMENTOS OU ORGANIZAÇÕES

TIPOS DE CONFLITO

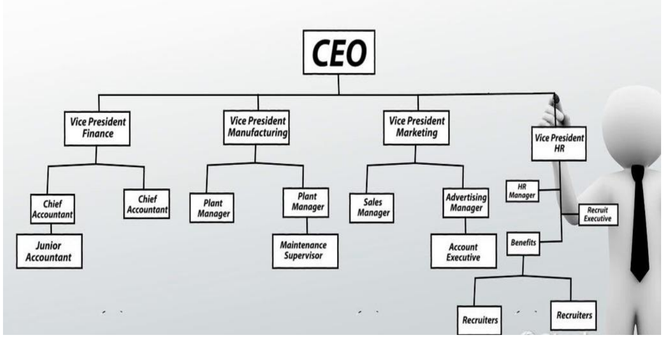
Intrapessoais

Intrapersonal-pic.jpg (262×240) (texasconflictcoach.com)

Intragrupais

conflict-clipart-2136954235_92d60c2bea_o_d.jpg (1500×1500) (clipartpanda.com)

Organizacionais



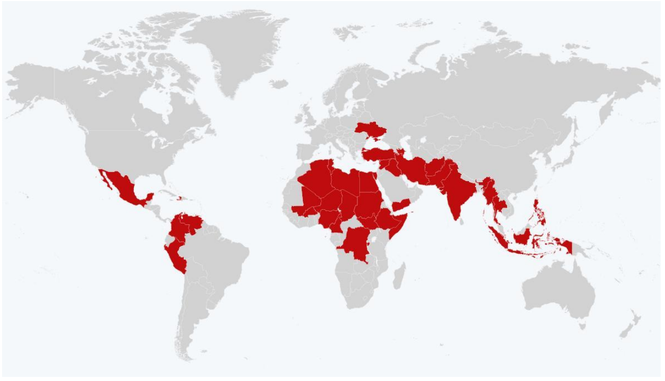
Interpessoais

conflict-shutterstock_338239973.jpg (1000×707) (drcaroladams.net)

Intergrupais

iStock_000007163791Smallbanner2.jpg (902×377) (vorkspace.com)

Social



ESCALADA DO CONFLITO (Glasl Model)

1 - Tentativas de Cooperação

2 - Polarização e Estilo de Debates

3 - Interação sem palavras

4 - Preocupação com reputação e alianças

5 – “Queda das fachadas”

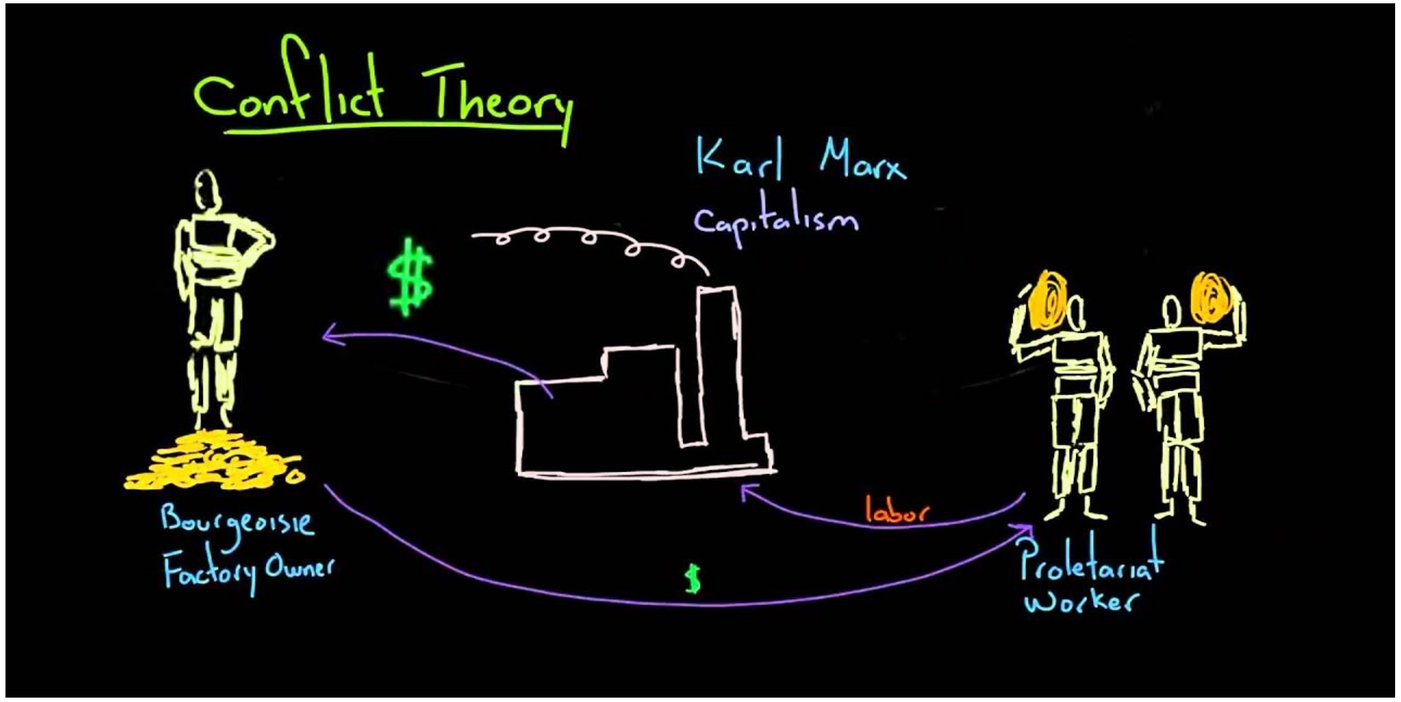
6 - Estratégias de Domínio ou Ameaça

7 - Campanhas Sistemáticas de Destruição

8 - Ataques contra o sistema psicológico do outro

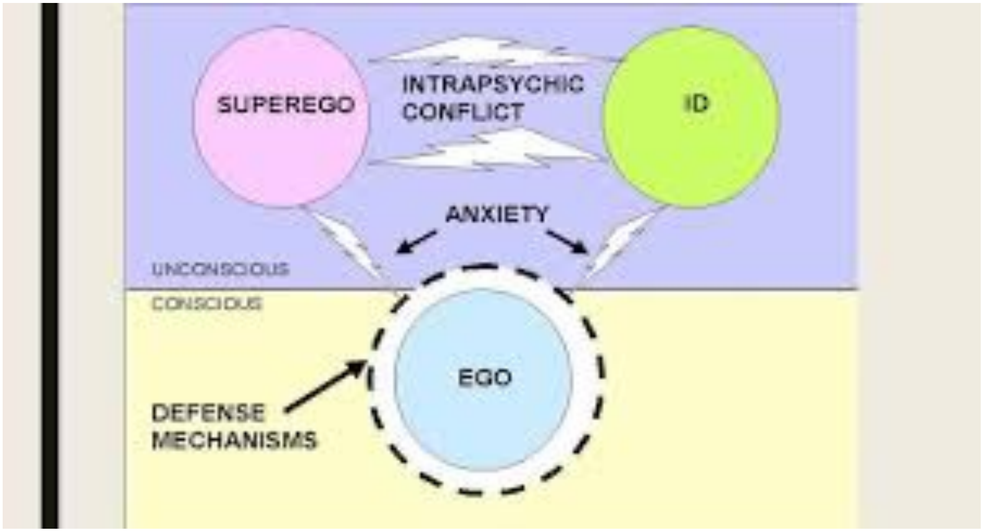
9 - Destruição Total e / ou Suicídio

THEORIAS DO CONFLITO (Karl Marx)

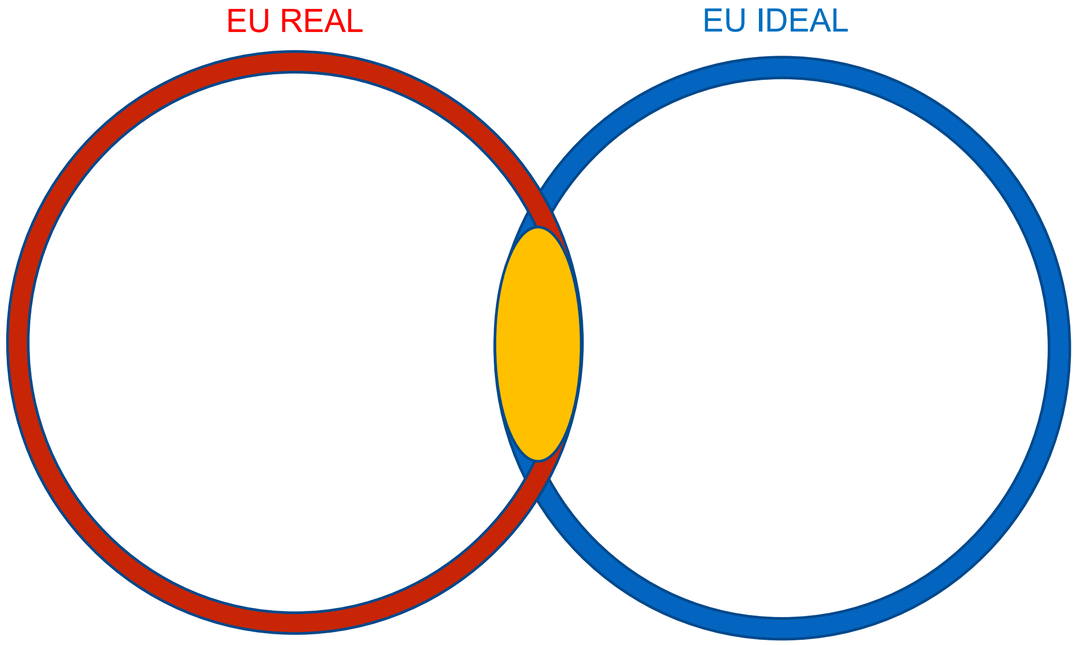


Conflict Theory - YouTube

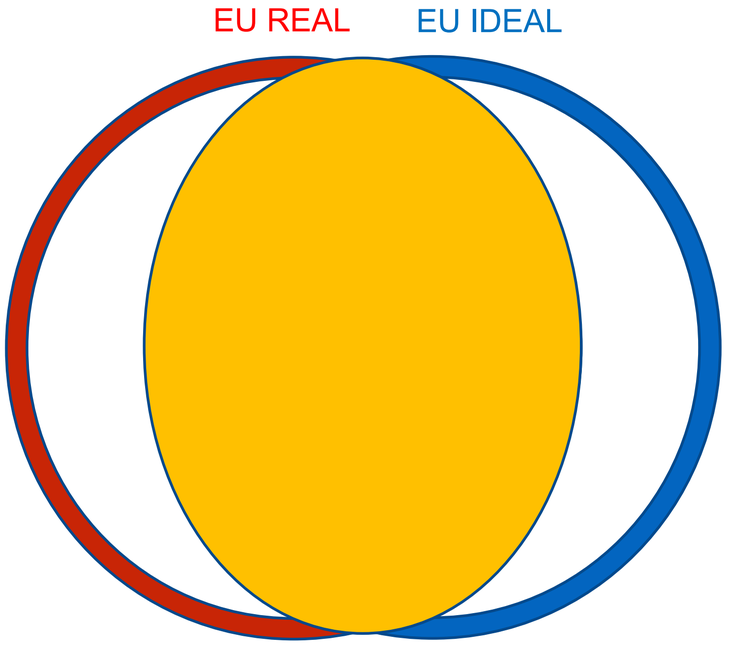
TEORIAS DO CONFLITO (Sigmund Freud)



TEORIA HUMANISTA (Carl Rogers)

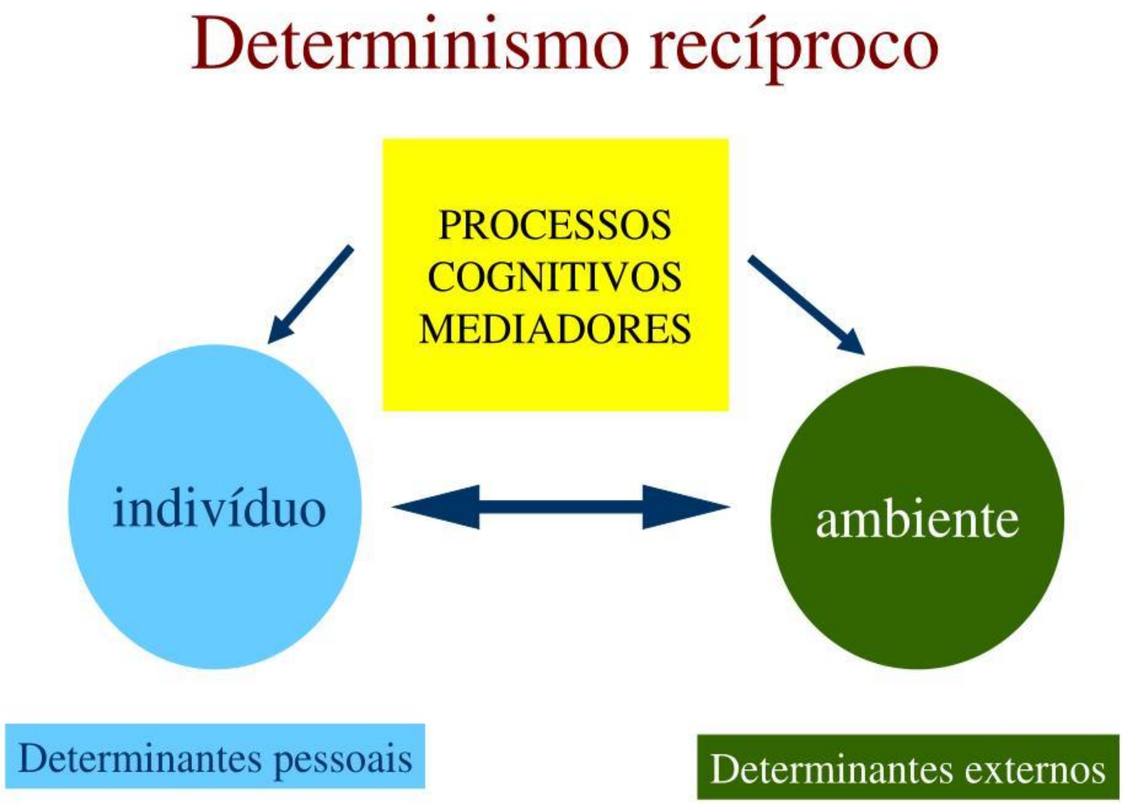


INCONGRUENTE
(Conflito)

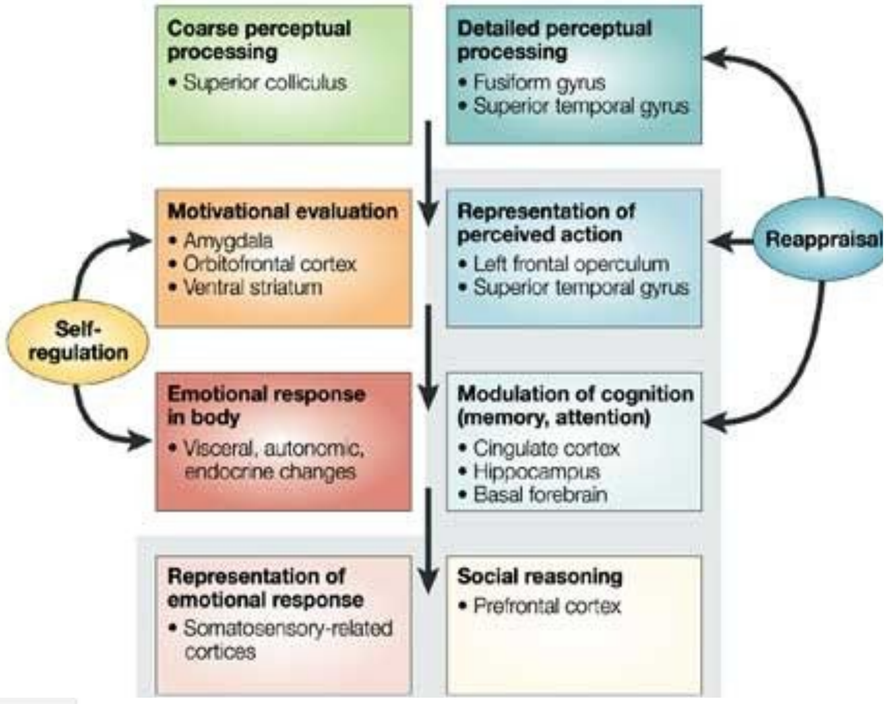


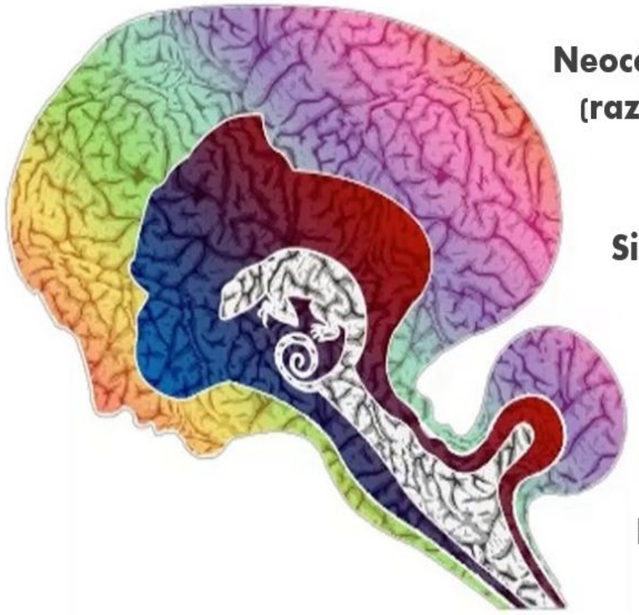
CONGRUENTE
(Harmonia)

TEORIAS DO CONFLITO (Skinner; Bandura)

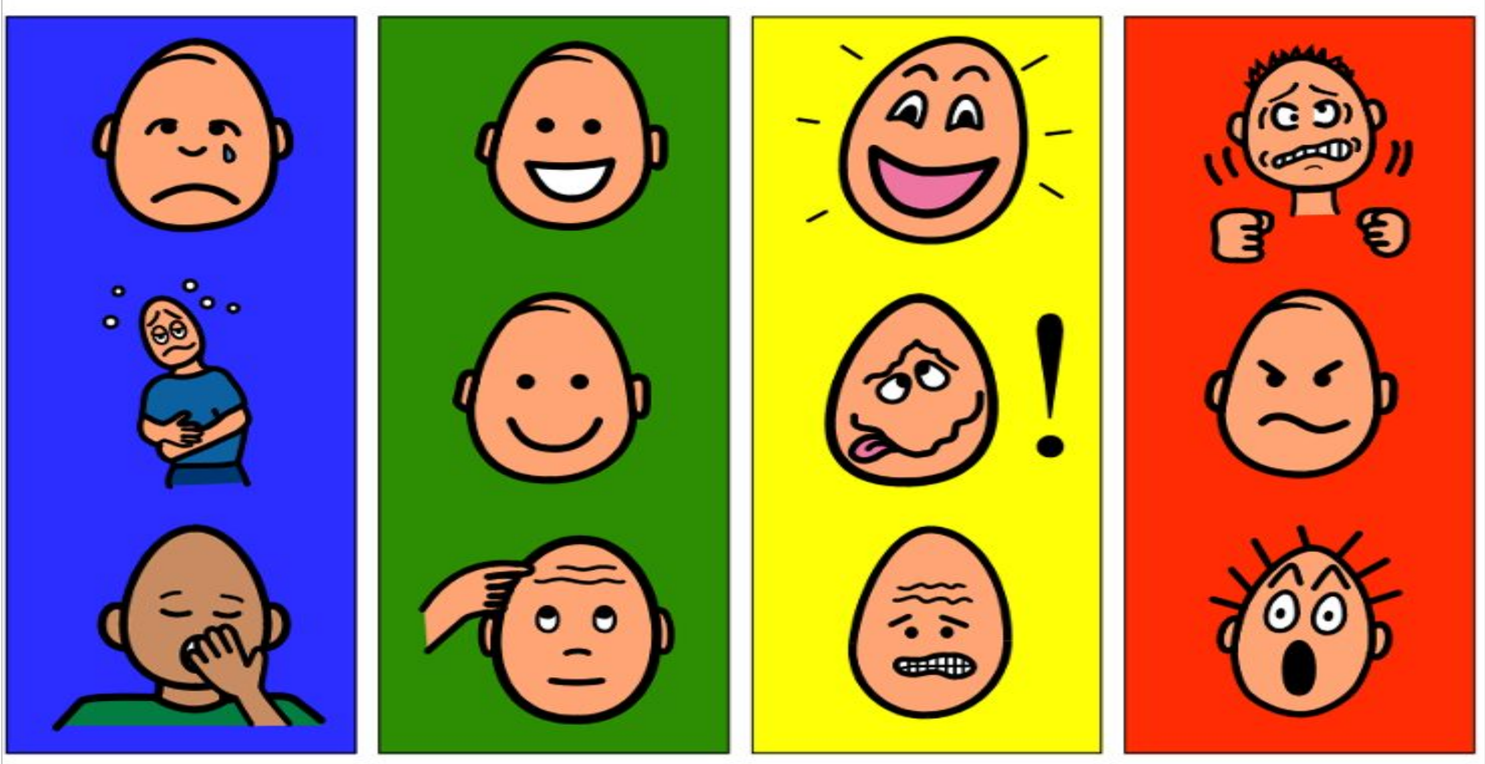


TEORIAS DO CONFLITO (Neurociências)





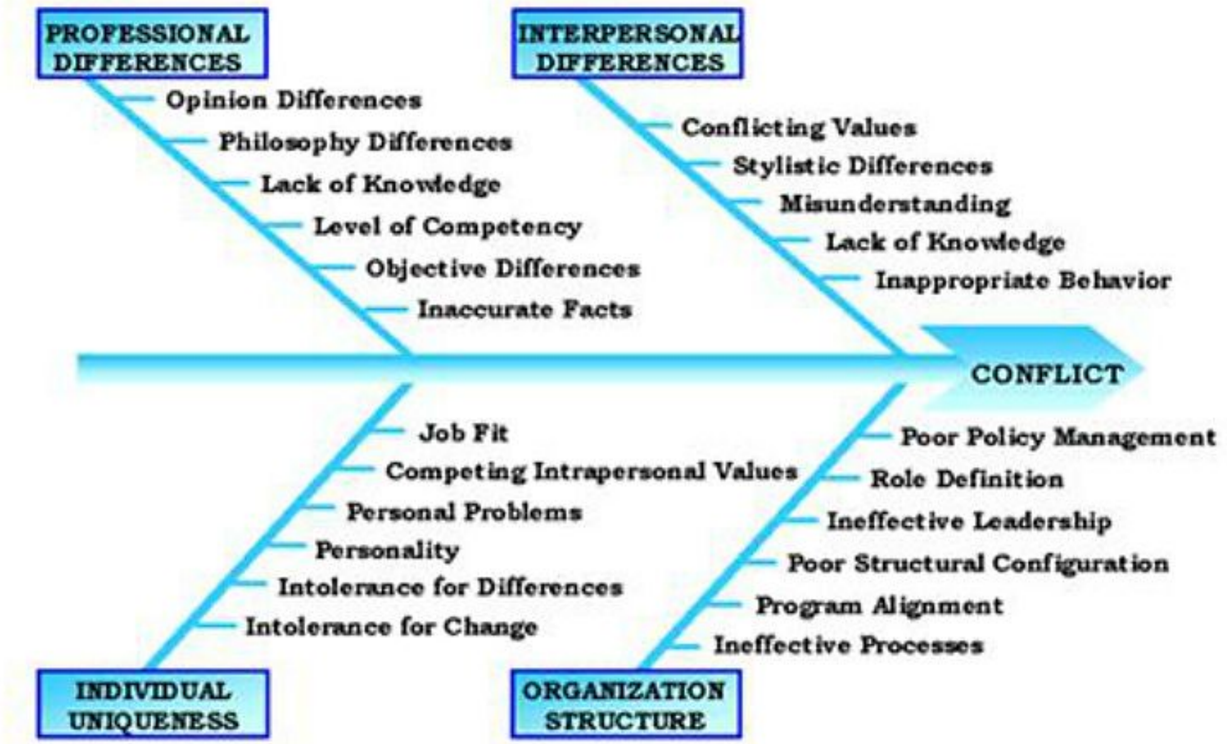
CONFLITO E EMOÇÕES



ZONA AZUL	ZONA VERDE	ZONA AMARELA	ZONA VERMELHA
TRISTEZA	ALEGRIA	FRUSTRADO	ZANGADO
DOENÇA	CALMA	PREOCUPADO	MEDO
CANSAÇO	SENTIR-SE BEM	CONFUSO	GRITAR
LENTIDÃO	FOCUS	EXCITADO	BATER
	PREPARADO PARA APRENDER	PERDA DE ALGUM CONTROLO	FORA DE CONTROLO

CAUSAS DO CONFLITO

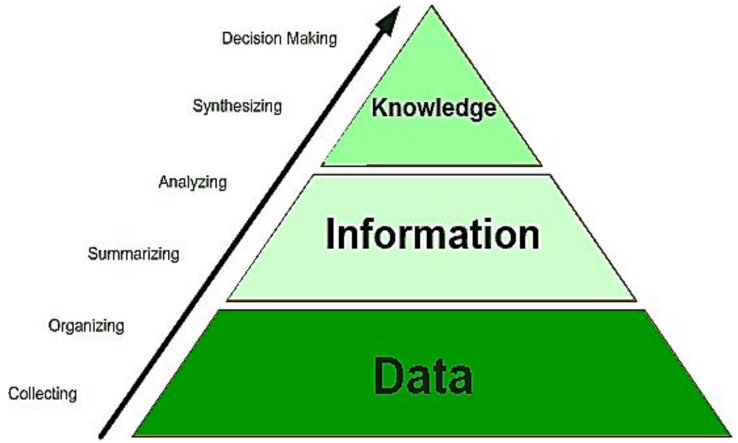
Não existe uma causa única para o conflito.
O conflito é específico do contexto, multi-causal e multidimensional.



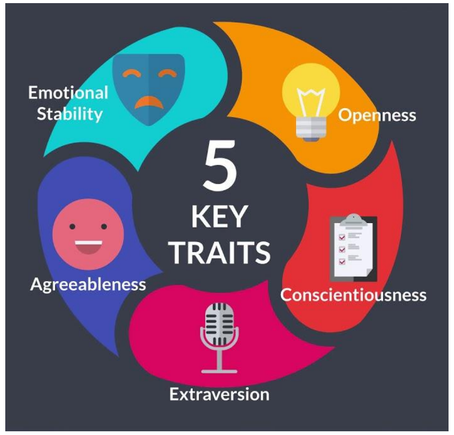
400148.jpg (825×555) (weebly.com)

4 CAUSAS DO CONFLITO (geral)

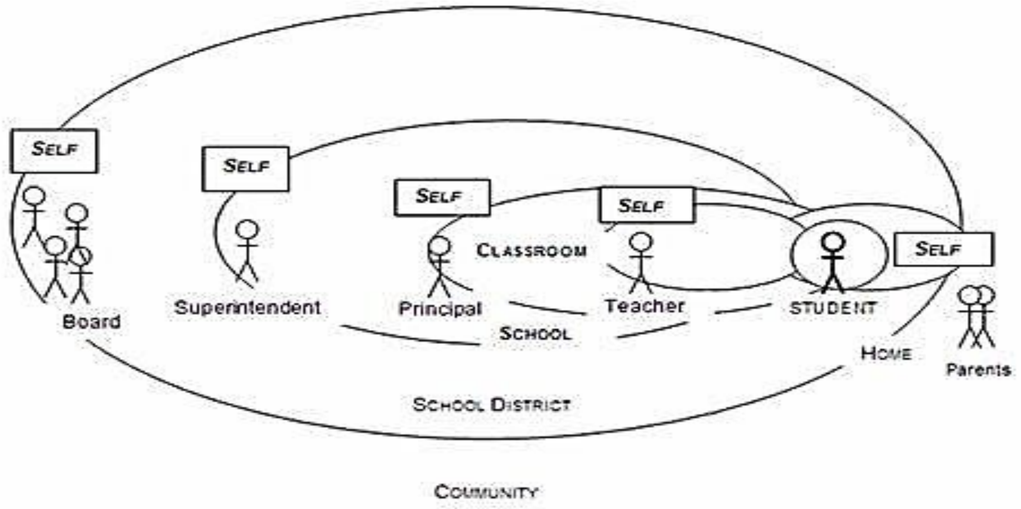
Perceção



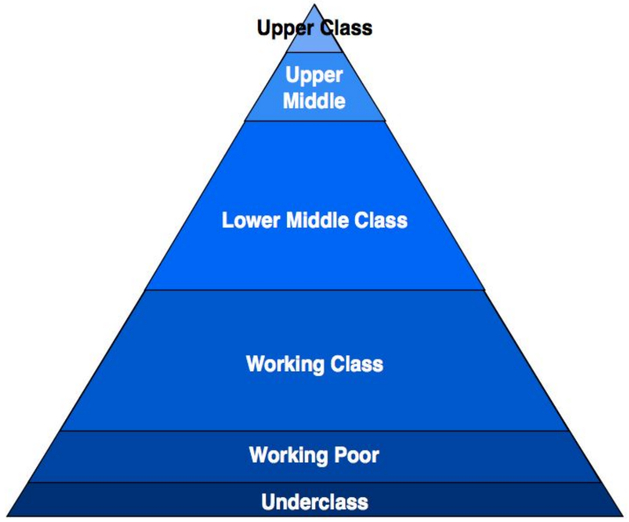
Conhecimento



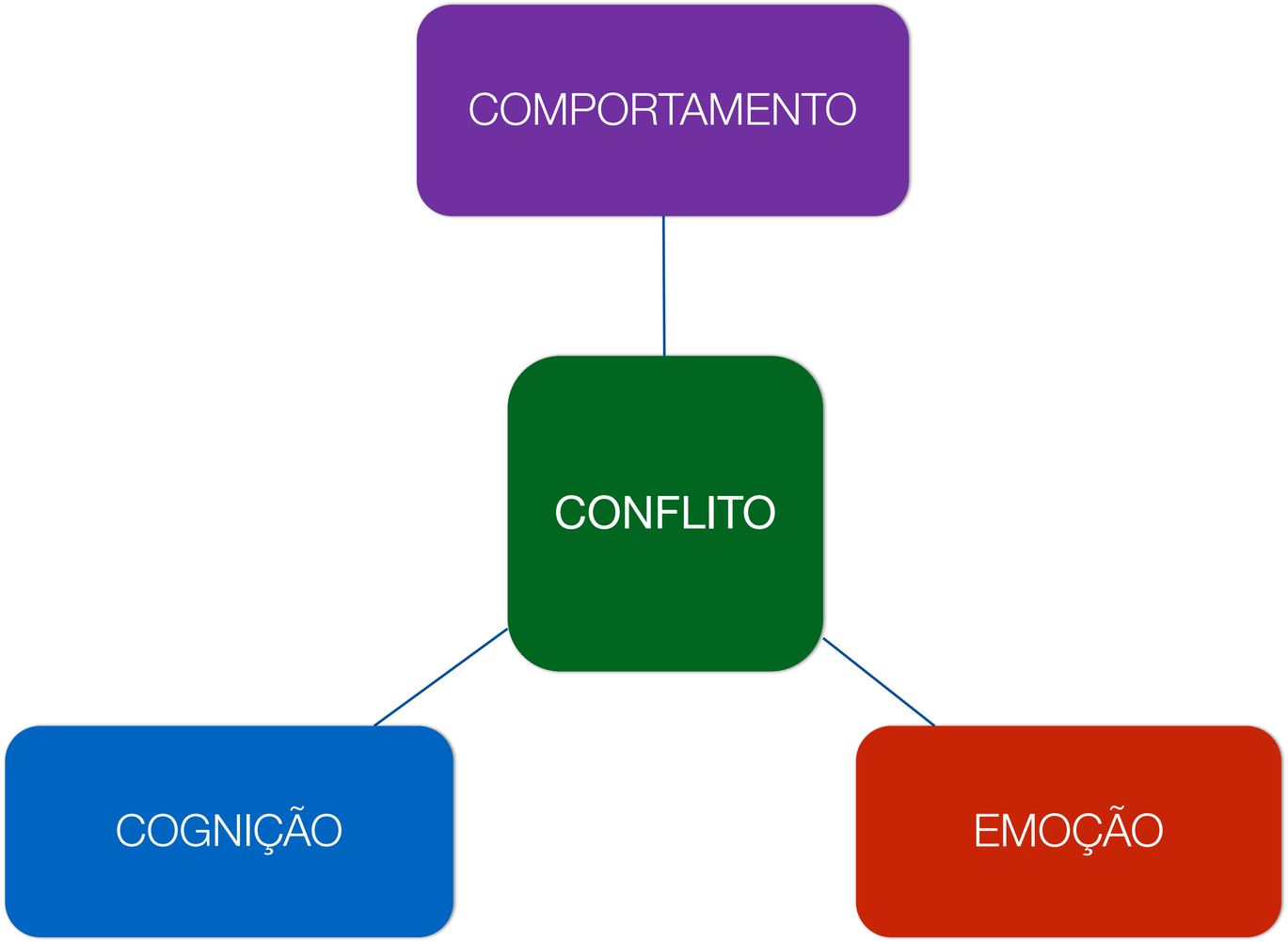
Personalidade



Status



CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO



LIDAR COM O CONFLITO (Mecanismos de defesa)

Agressão

Racionalização

Projeção

Regressão

Resignação

Fuga

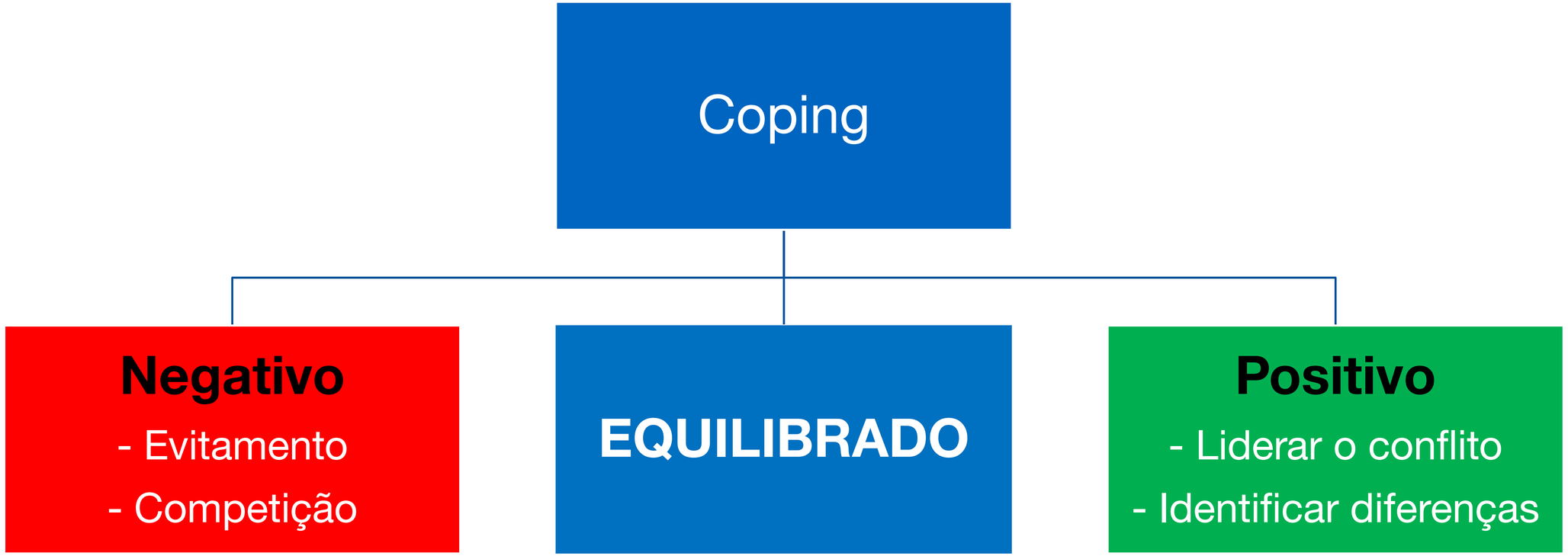
Transferência

Compensação

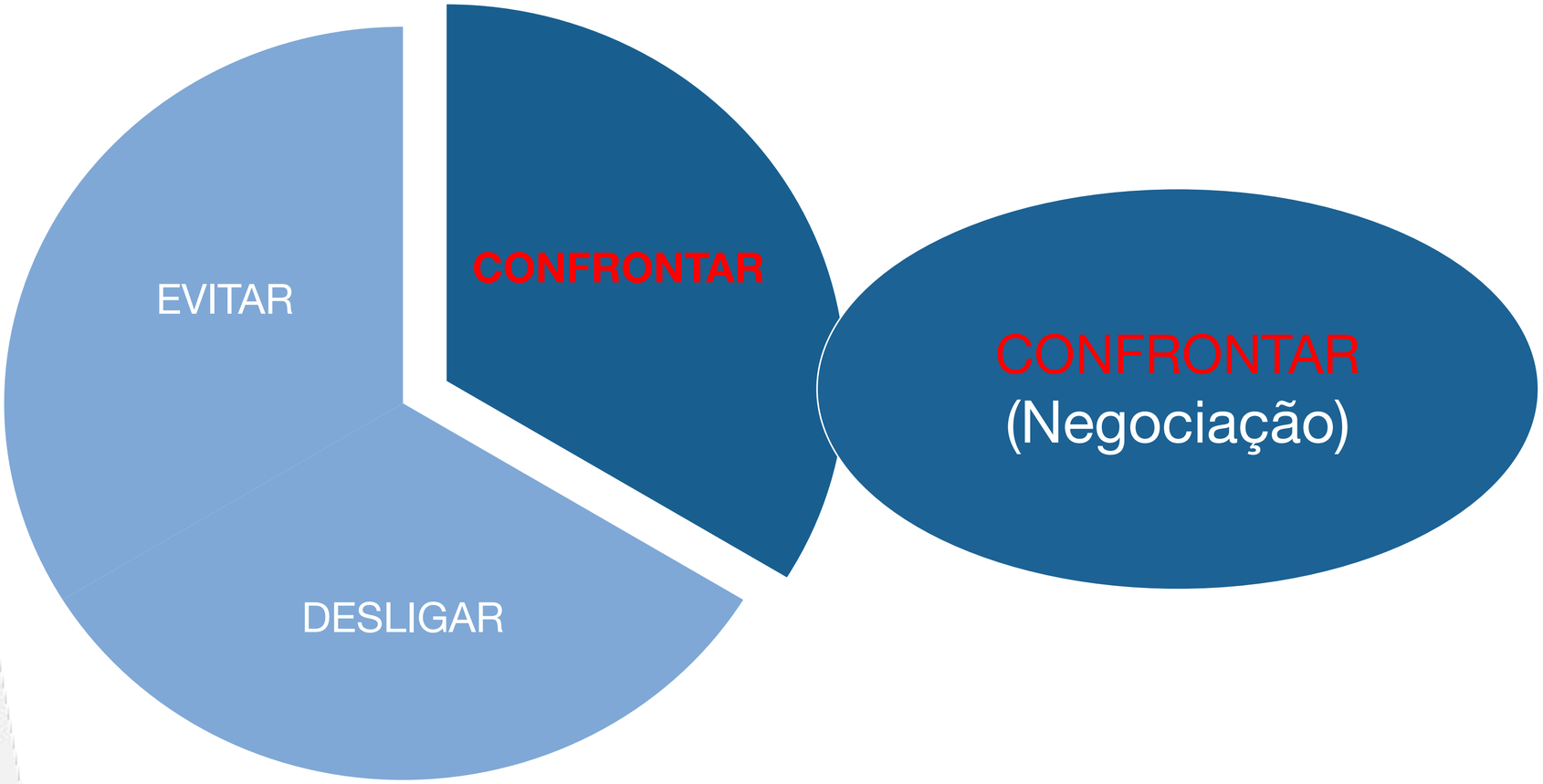
Integração

...

COPING COM O CONFLITO



CONFRONTAR OS CONFLITOS



CONFRONTAR
(Negociação)

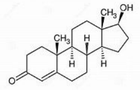
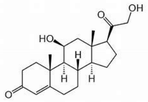
PERDER – GANHAR

PERDER- PERDER

GANHAR - GANHAR

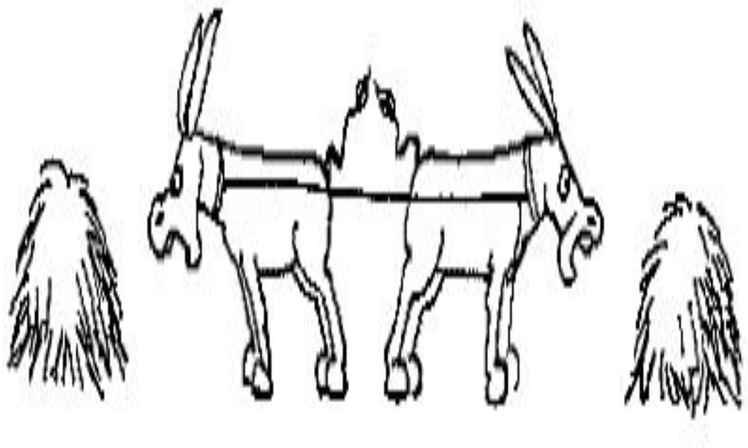
TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

GANHAR – PERDER

CONSEQUÊNCIAS GANHAR	CONSEQUÊNCIAS PERDER
Aumento Testosterona  ▲ Memória, humor e confiança	**Aumento Corticosterona**  ▲ Stress ▼ Aprendizagem e memória
Má imagem junto de perdedor	**Uso inadequado de mecanismos de defesa**
Acreditar que tem sempre razão	**Más relações no grupo**
Baixa produtividade (descanso do guerreiro)	**Melhoria do comportamento**
Às vezes pode ser arrogante e humilhar o vencido	**Ressentimento e vontade de vingança**

TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

PERDER - PERDER

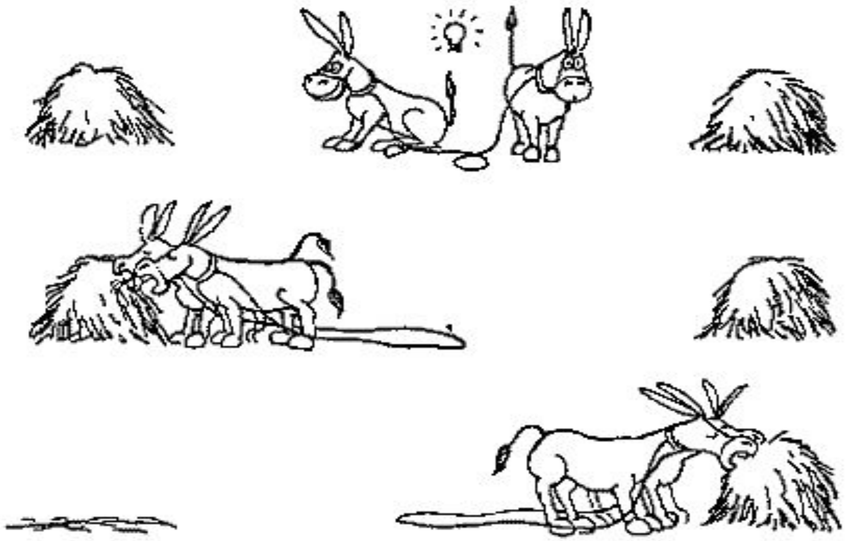


Acontece que o resultado alcançado não é desejado por nenhuma das partes.

Neste caso, é provável que os efeitos sejam semelhantes aos de quem perde na situação de Vencer / Perder

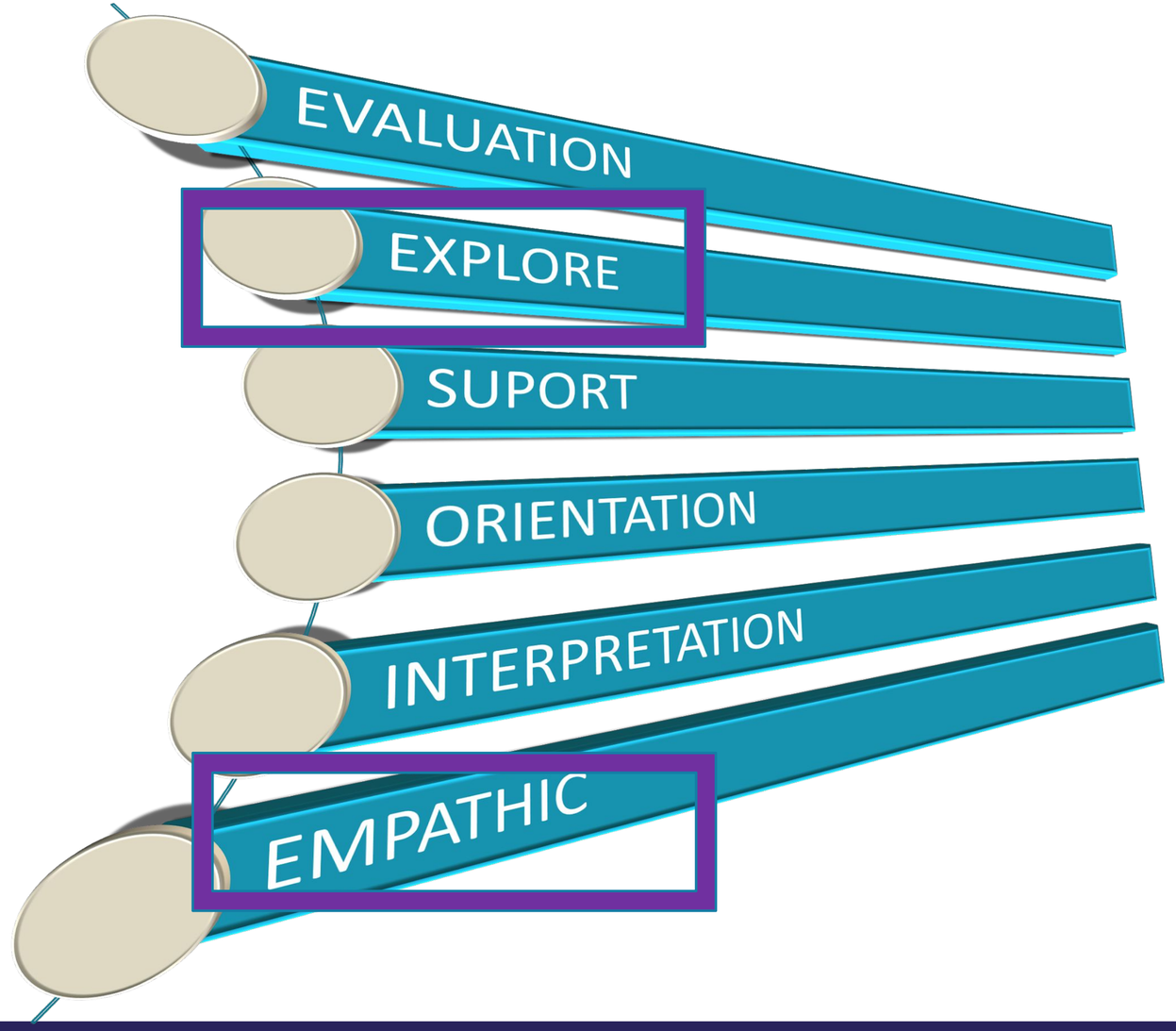
TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

GANHAR - GANHAR



Este é o resultado mais desejável, quando ambas as partes atingem seus objetivos, nenhuma delas sentindo que perdeu.

ATITUDES COMUNICACIONAIS



ESTILOS COMUNICACIONAIS

- Emocionalmente desonesto
- Indireto, inibido
- Abnegação
- Sentimento de culpa

- Honesto (inadequado), direto, expressivo
- Atacar, culpar, controlar
- Sucesso às custas dos outros

- Emocionalmente desonesto
- Indireto, inibido
- “Lobo em pele de cordeiro”
- Sobe às custas dos outros

- Adequadamente honesto, direto
- Expressivo
- Autoconfiante
- Empático

TREINO DE ASSERTIVIDADE (DESC)

1 – Descrever

Descreva o comportamento / situação da forma mais completa e objetiva possível. Apenas os fatos!

2 - Expressar

Expresse seus sentimentos e pensamentos sobre a situação/comportamento. Tente formular suas afirmações usando "eu" e não "você".

3 - Especificar

Especifique qual comportamento/resultado você prefere que aconteça.

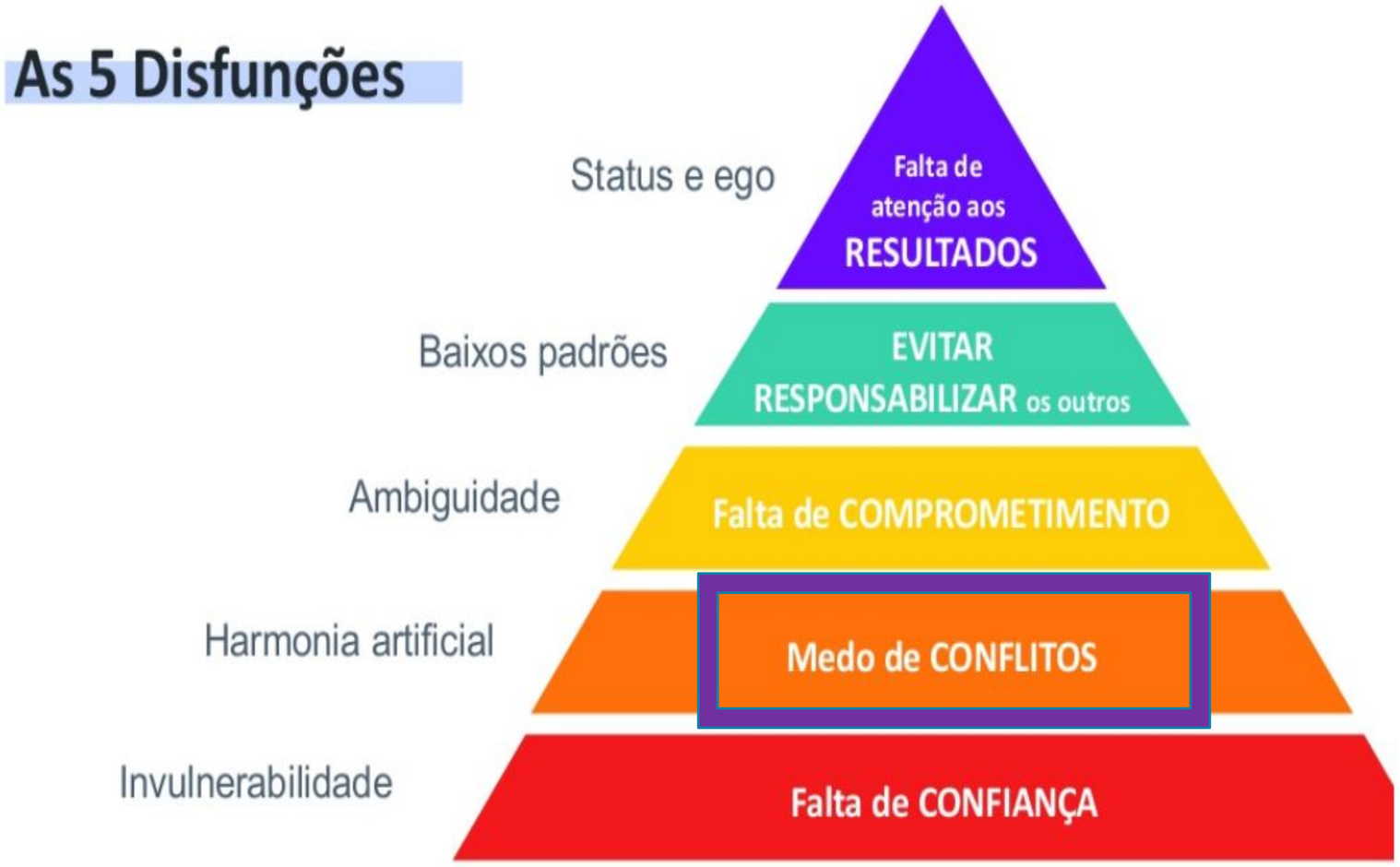
4 - Consequências

Especifique as consequências (positivas e negativas).

TÉCNICAS DE ASSERTIVIDADE

1. Questionando
2. Identifique o que você quer e precisa e esteja preparado para pedir isso
3. Aprenda a dizer não - sem se sentir culpado
4. Abandone a culpa
5. Não tenha pressa
6. A Técnica do DISCO RISCADO
7. Nevoeiro
8. Pratique

VISÃO POSITIVA DO CONFLITO (Patrick Lencioni)



DIVERSIDADE/INCLUSÃO E CONFLITO

Diversidade

- Sentar-se à mesa

Inclusão

- Ter voz na mesa

Preconceito

- Parte da razão pela qual algumas vozes são ouvidas mais do que outras

Efeitos de exclusão

1 - Pensamento inteligente reduzido
(pior desempenho em testes de QI)

2 - Aumento do comportamento autodestrutivo
(mais irracional, estúpido e arriscado)

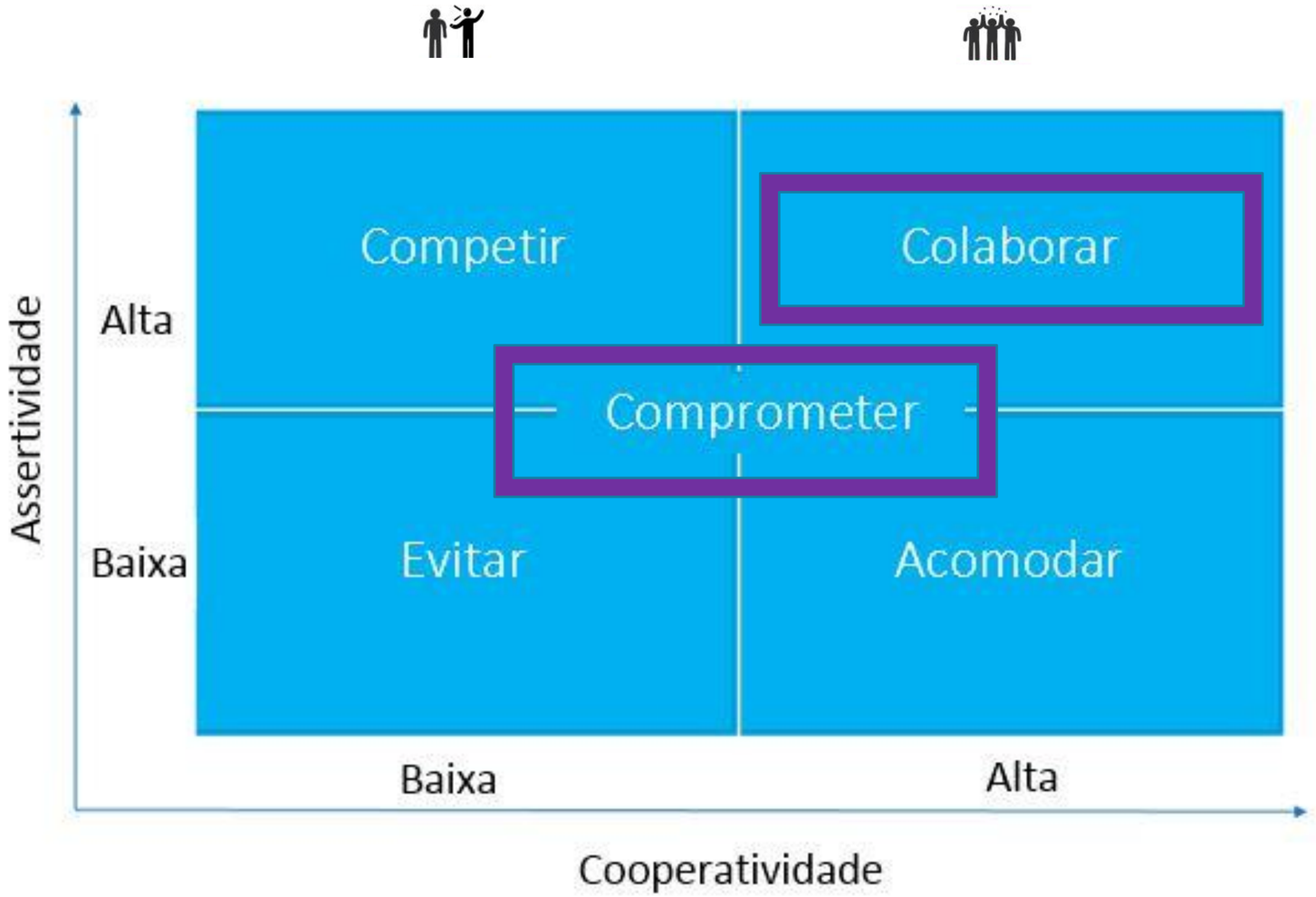
3 - Autorregulação prejudicada
(menos autocontrole, mais frustrado)

4 - Reduz significado e propósito

5 - Diminuir o bem-estar
(ansiedade social, ciúme, solidão e depressão)

Ulisse Soft Skills for Employability
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union
Università di Pisa
University of Latvia
Universitas Miguel Hernández
P.PORTO ISCAP
ERREQUADRO Research over Research

EMPATIA E ASSERTIVIDADE (Thomas Kilmann)



EVITAR

- Pior forma de lidar com o conflito
- Fuga das situações conflituosas
- Solução temporária
- Estraga objetivos e relações

ACCOMODAR

- Soluções temporárias
- Faz com que as diferenças pareçam menores
- Bom para as relações

COMPROMETER

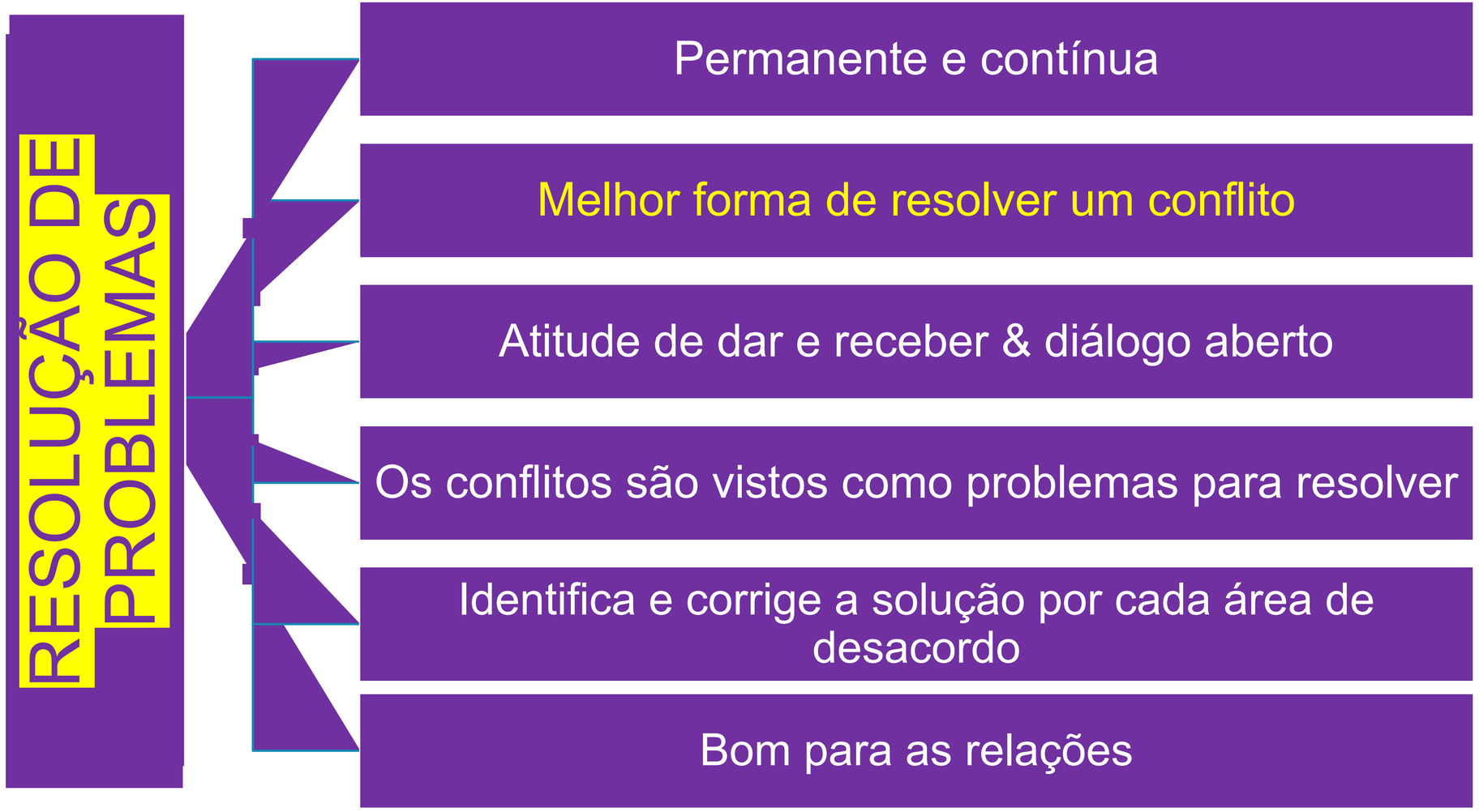
- Solução permanente mas o conflito pode surgir mais tarde se as soluções não forem seguidas
- Chega-se a uma solução em que ambas as partes concordam até um certo nível
- Meio do caminho
- Não perde tudo nem ganha tudo
- Não afeta as relações

COMPETIR

- Solução Ganhar-Perder
- Uma parte força a outra a perder
- Acontece quando uma parte tem mais poder do que a outra
- Solução permanente mas não a melhor
- Destrói as relações

COLABORAR

- Solução permanente escolhida de entre várias
- As soluções são oriundas de diferentes perspetivas
- As soluções são debatidas e uma é escolhida
- Leva ao consenso
- A equipa é envolvida na escolha da melhor solução


RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
Permanente e contínua
Melhor forma de resolver um conflito
Atitude de dar e receber & diálogo aberto
Os conflitos são vistos como problemas para resolver
Identifica e corrige a solução por cada área de desacordo
Bom para as relações

POSITIVIDADE E PRODUTIVIDADE (Tuckman)

Positividade

- Senso de conexão e divertimento
- Camaradagem
- Perda do senso de urgência
- Resistente à mudança
- Tolerância e incompetência
- Baixa autoeficácia
- Baixa orientação para com os resultados

SMART TEAM

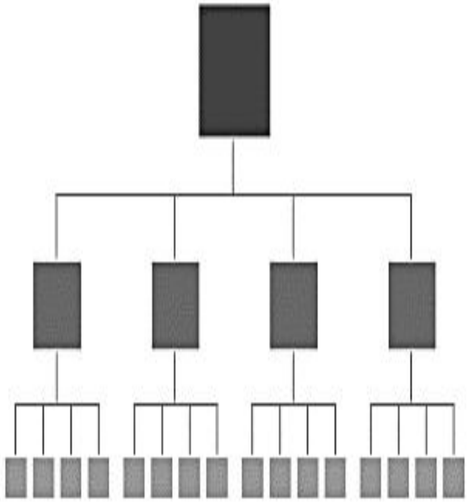
- Comunicação direta e respeito
- Sincronização e fluidez
- Sucesso e diversão
- Objetivos desafiantes
- Visão inspiradora
- Mudança proativa
- Trabalho em equipa
- Que podemos fazer para melhorar?

- Não há trabalho em equipa
- Medo de perda do emprego
- Procura-se proteção
- Ambiente negativo (culpa, cinismo e crítica)
- Não há diversão
- Lutas e conflitos
- 1 passo para a frente e 2 para trás
- Visão a curto prazo
- Sobrecarga

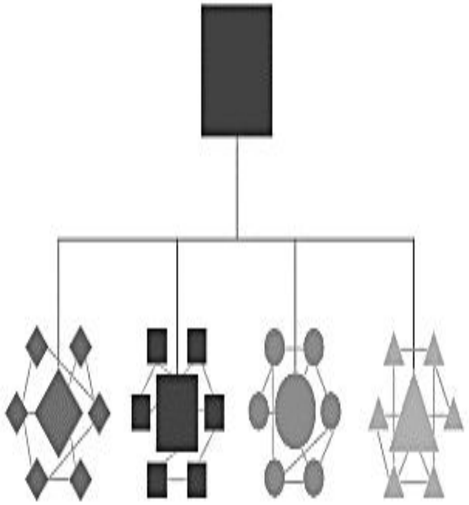
- Linhas orientadoras
- "Just do it!", Bottom-Line
- Objetivos claros
- Orientação para resultados
- Foco na eficiência
- Competitividade
- Conservadores
- Reprime problemas
- Elevado *turnover* e *burnout*

Produtividade

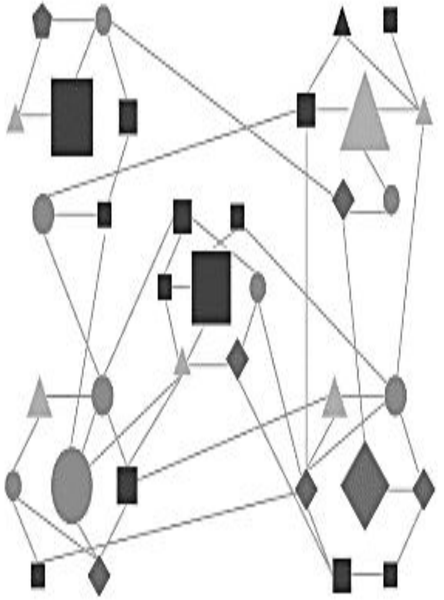
EQUIPA DE EQUIPAS



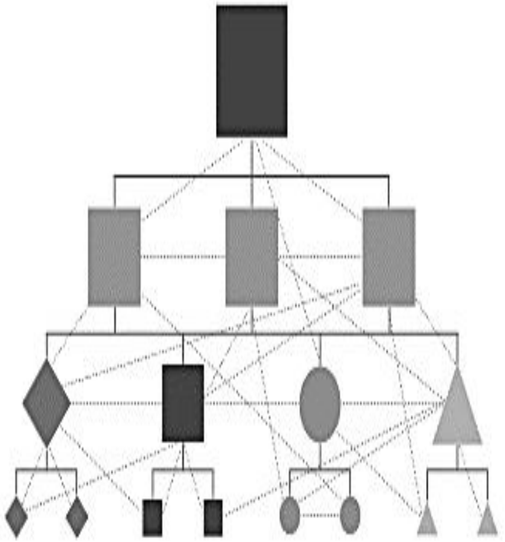
Command



Command of Teams



Team of Teams™



Team of Teams™
Organizational
Implementation

Fazer as coisas bem

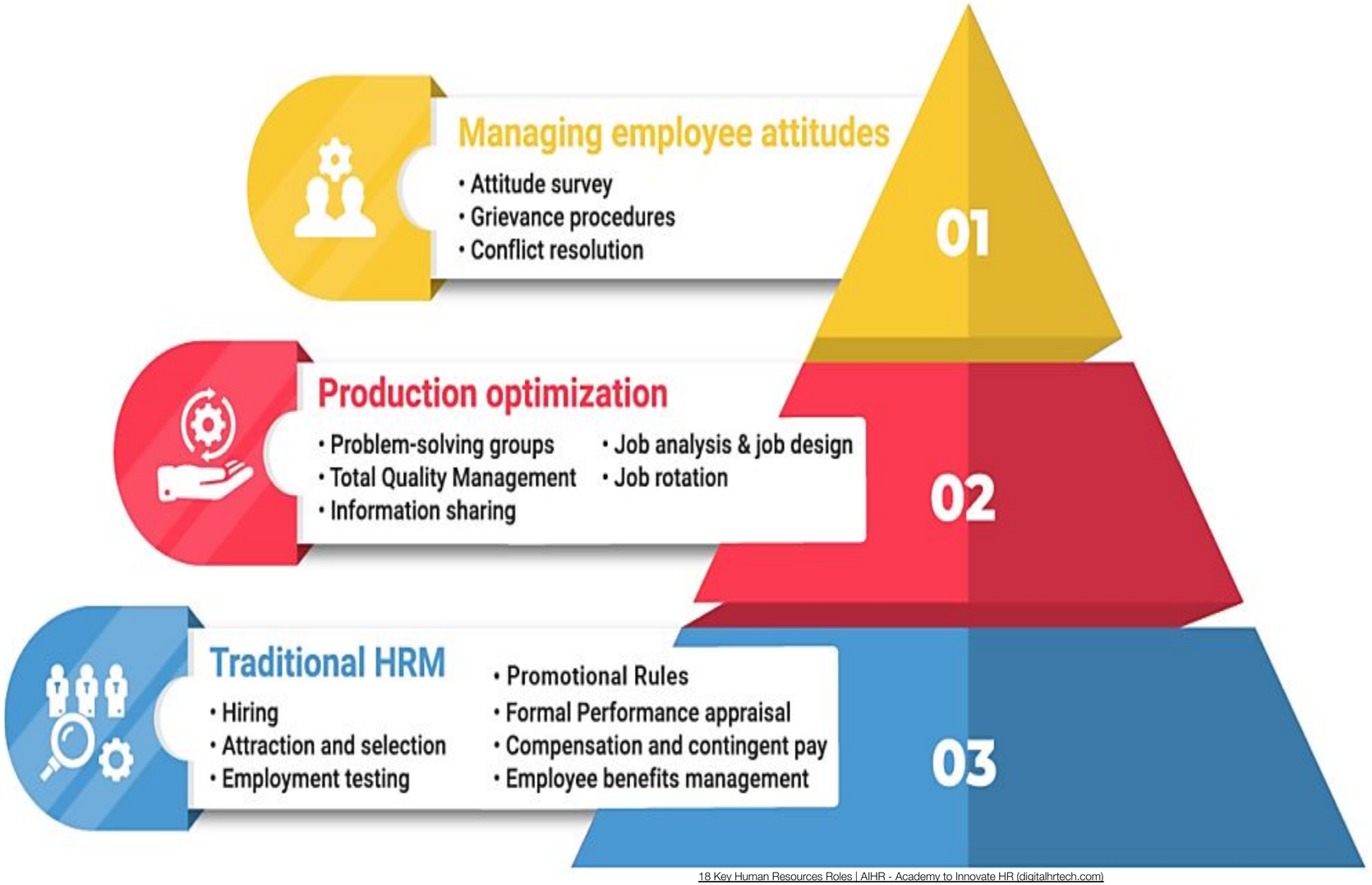
Eficiência

Fazer o correto

Adaptabilidade

Doing the right thing

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



18 Key Human Resources Roles | AIHR - Academy to Innovate HR (digitalhrtech.com)

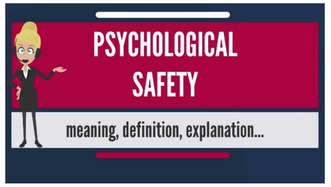
ESTILO DE LIDERANÇA COACH

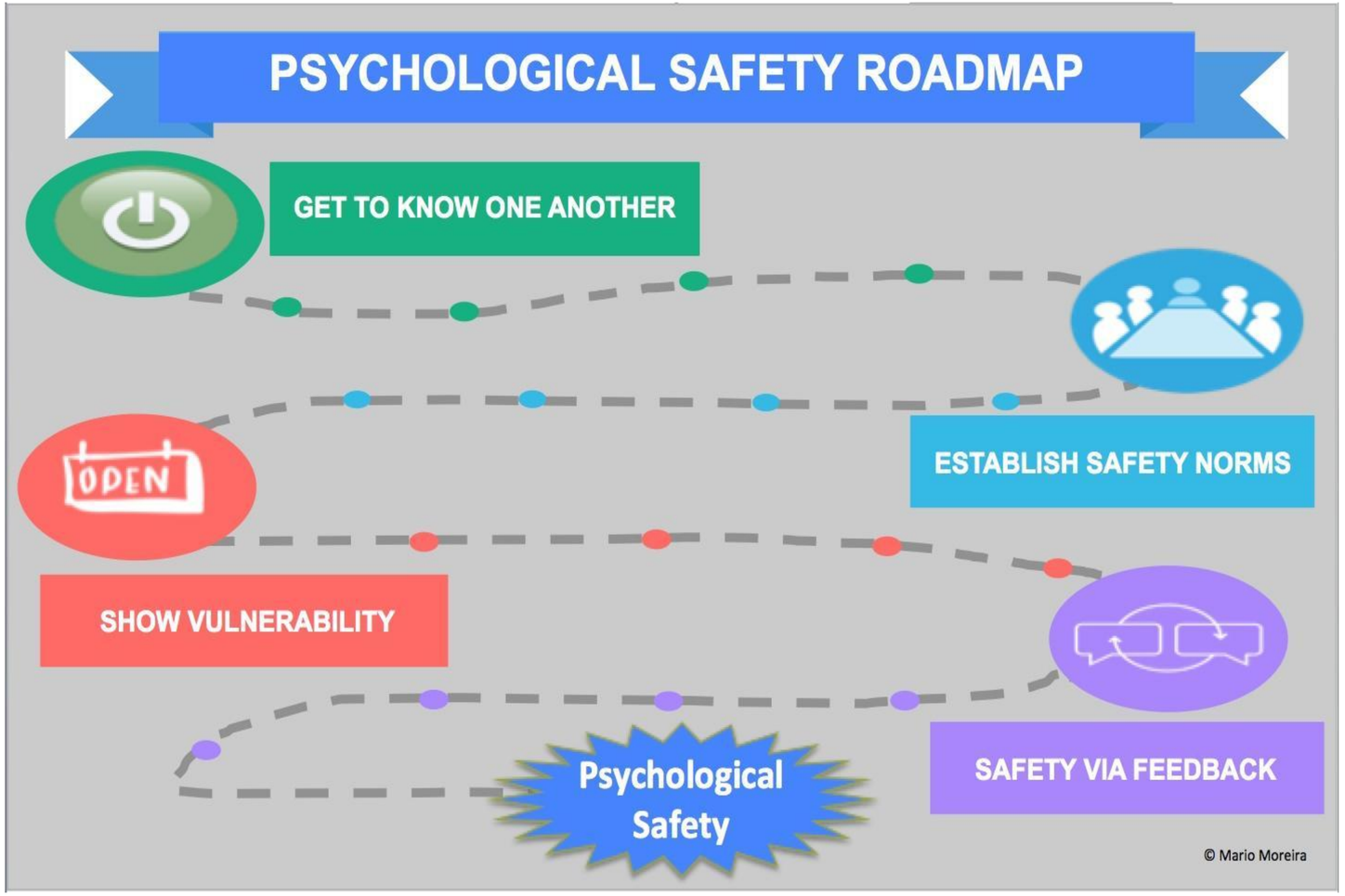
Que posso eu fazer para que tu possas fazer melhor o teu trabalho?

CRIAR CULTURAS COM SEGURANÇA PSICOLÓGICA

A crença de que o teu ambiente é seguro para que possas arriscar em termos interpessoais.

É parecido com a confiança mas não é a mesma coisa





NEGOCIAÇÃO

Processo para resolver divergências.

Critérios

1 – Implica 2 ou mais partes

2 – Existe no mínimo uma divergência

3 – Existe a partilha de alguns aspetos

4 – É um processo sequencial

5 - Implica uma solução partilhada

NEGOCIAÇÃO

Preparar

PLANO

Existem dados?

São fiáveis?

Qual o teu objetivo?

Qual o objetivo do outro?

1

Iniciar

COMUNICAÇÃO

Como pretendes criar um bom ambiente com os outros?

Existe rapport?

2

Negociaçar

"MARRALHAR"

Como é que apresentas os teus argumentos?

Como é que respondes aos argumentos ou objeções dos outros?

3

Acordar

DECIDIR

Como pretendem fazer o acordo?

Que objetivos conseguiram?

Que concessões foram feitas?

4

Fechar

EXECUTAR

Implementar o acordo?

5

NEGOCIAÇÃO E *MINDFULNESS*

Vive cada momento

Não julgues demasiado

Confia em ti

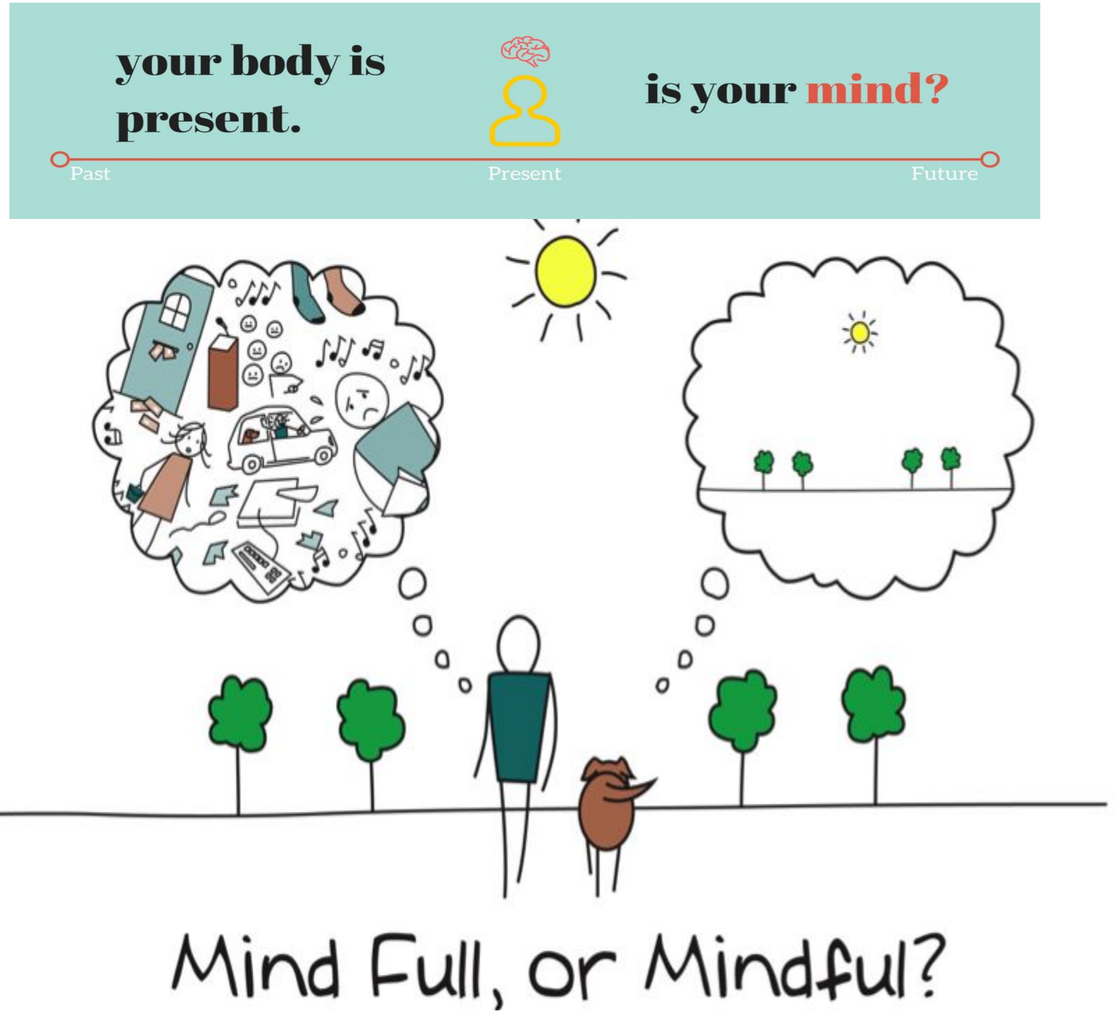
Mantém a mente aberta

Não procures só resultados

Aceita a realidade como ela é

Conhece os teus limites

Aprende a deixar ir



Exercício 1 – A velha senhora e o jovem negro

Uma senhora idosa está num self-service.

Aproxima-se do balcão e pede um prato de sopa.

Paga pelo que pediu e leva a bandeja para a mesa.

Em seguida, senta-se.

Dá-se conta que não comprou pão.

Levanta-se e volta ao balcão, compra pão, paga e volta para a mesa.

Então vê, com surpresa, que um jovem negro está comendo a sopa serenamente.

?

O QUE É QUE FARIAS SE FOSSES A VELHOTA?

Exercício 1 – A velha senhora e o jovem negro

A velha disse para si mesma: "Não vou me deixar ser roubada".

Decide sentar à frente do rapaz, parte o pão em pedaços, coloca-os no prato e começa a comer rapidamente. Comem os dois do mesmo prato, alternadamente, até que acabam a sopa. O rapaz levanta-se e volta, pouco depois, com um prato de esparguete e ... dois garfos ... Ambos comem do mesmo prato de esparguete alternativamente. Quando terminam, o jovem levanta-se e, após desejar um bom dia à senhora, começa a caminhar até a porta de saída. A espantada senhora encara o jovem ao sair.

?

O QUE É TU FARIAS SE FOSSES O JOVEM?

Exercício 1 – A velha senhora e o jovem negro

Quando a senhora se levanta para gritar "Ladrão", ela percebe que nas duas mesas da frente havia uma bandeja com um prato de sopa fria. E na frente da mesa uma cadeira com sua mala. Ela havia cometido um erro na mesa quando voltou de comprar o pão.

AAR

Exercício 2 – A fronteira

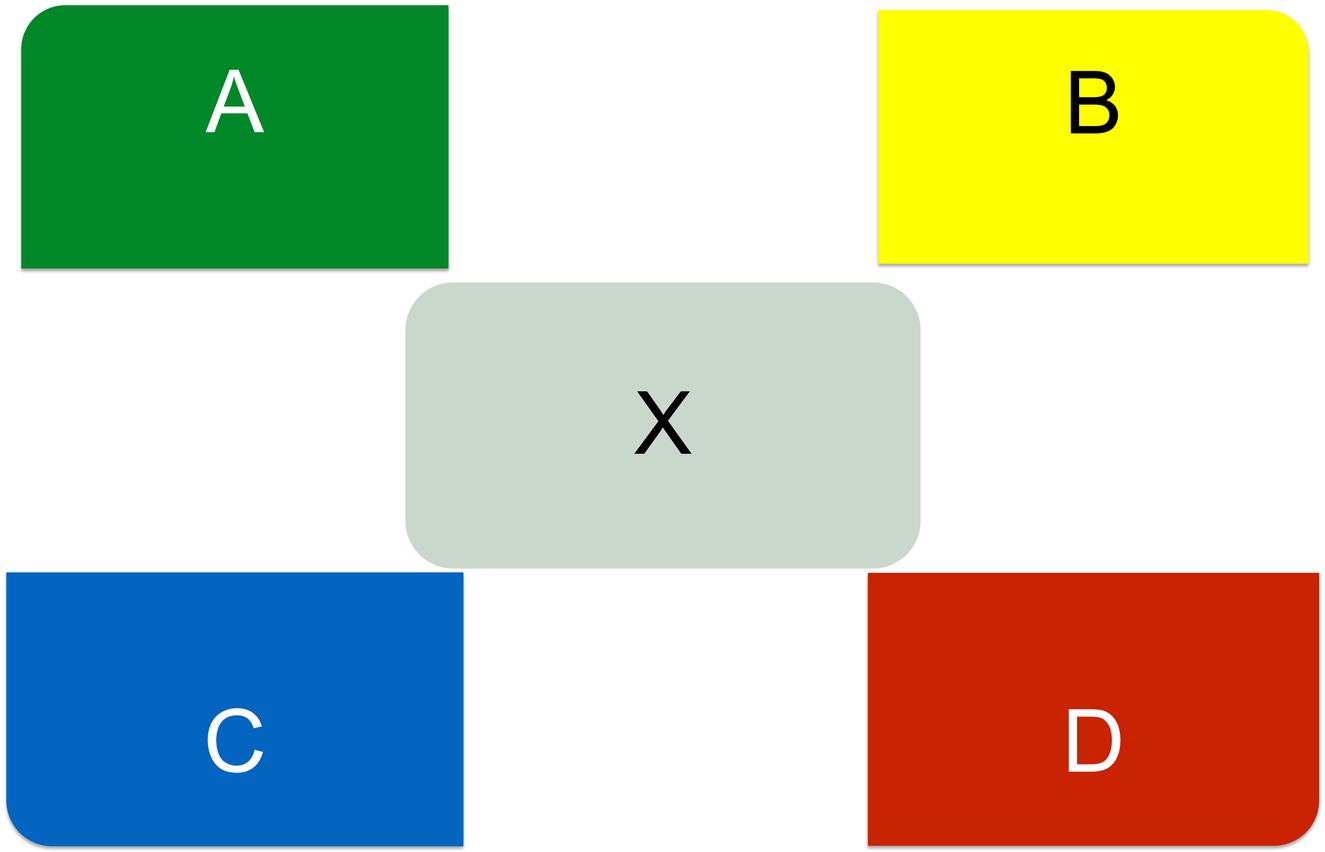
Campo A

EQUIPA A

Campo B

EQUIPA B

Ulisse Soft Skills for Employability
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union
Università di Pisa
University of Latvia
Universitas Miguel Hernández
P. Porto ISCAP
ERREQUADRO Research over Research


A
B
X
C
D

Exercício 3 – " Ovos seguros"

- **Problema Organizacional**
- **Criar uma solução para aterrizagem de um ovo**
- **4 equipas**
- **Usar os materiais disponibilizados na foto**
- **20 minutos**

A

B

Exercício 4 – Refúgio nuclear

- Problema social
- Selecionar 6 pessoas para serem o futuro da Humanidade
- 13 participantes
- Assumir o papel social
- 20-30 minutos máximo

References

Cottrell, S. (2015). *Skills for success: personal development and employability.* Macmillan Education: New York.

Goleman, D. (2013). *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York: Harper Collins.

Ivey, A.E., & Ivey, M.B. (2010). *Intentional interviewing and counselling: Facilitating client development in a multicultural society* (7th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Kay, A.A., & Skarlicki, D.P. (2020). *Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management*. Organisational Behaviour & Human Decision Processes. DOI:10.1016/j.obhdp.2020.02.005

Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.

Robbins, S. P. (1978). “Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review, 21* (2), 67–75

400148.jpg (825×555) (weebly.com)