



Gestão de conflitos

13 de Outubro, 2022

Apresentação da equipa



Marta Rocha

Experiência profissional

- Mastercard - Consultoria

Educação

- Licenciatura em Economia
- Mestrado em Gestão



Sandro Pina

Experiência profissional

- Mastercard
- Caixa Geral de Depósitos

Educação

- Licenciatura e Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial



Rita Rosa

Experiência profissional

- Mastercard
- Procter & Gamble

Educação

- Licenciatura e Mestrado em Gestão



Estrutura da sessão



Estrutura da sessão



O que é o conflito?



O que é o conflito?

Definição:

- **Tensão** resultante de **necessidades, interesses, ideias** ou orientações externas ou internas **incompatíveis ou opostas**
- Situação **incômoda** para **uma ou mais pessoas**, que impede tomada de decisão ou progressão de determinada ação



Entender e analisar...

A existência de conflitos leva a necessidade de analisar as situações de forma ponderada, de forma a resolver adequadamente as suas causas. É necessário adaptar a resposta ao tipo de conflito que encontramos.



Estrutura da sessão



Conflitos positivos e negativos



Conflitos positivos

Alguns conflitos são **inevitáveis** e até **necessários**, podendo ser considerados saudáveis e o resultado de **abertura a discussão e novas ideias**.



Conflitos negativos

Outros conflitos **poderiam ser evitados** e devem ser resolvidos de forma a que todos os envolvidos aceitem o resultado final, caso contrário pode criar-se um **clima de instabilidade e desrespeito** entre as pessoas.



Estes conflitos são positivos ou negativos?...

1. O colaborador falta ao trabalho e não cumpre os objetivos
2. Dois colaboradores discordam acerca da melhor forma de realizar uma tarefa
3. A diretora ouve calmamente as queixas e sugestões de melhoria dos seus colaboradores
4. O principal fornecedor informa que irá aumentar os preços dos seus serviços
5. Um colaborador mente acerca do trabalho realizado para não admitir os seus erros
6. Dois colaboradores competem entre si, sabotando-se, pois ambos querem ser promovidos



Conflitos positivos e negativos



Conflitos positivos

Alguns conflitos são **inevitáveis** e até **necessários**, podendo ser considerados saudáveis e o resultado de **abertura a discussão e novas ideias**.



Exemplos

2. Dois colaboradores discordam acerca da melhor forma de realizar uma tarefa
3. A Diretora ouve calmamente as queixas e sugestões de melhoria dos seus colaboradores



Conflitos negativos

Outros conflitos **poderiam ser evitados** e devem ser resolvidos de forma a que todos os envolvidos aceitem o resultado final, caso contrário pode criar-se um **clima de instabilidade e desrespeito** entre as pessoas.



Exemplos

1. O colaborador falta ao trabalho e não cumpre os objetivos
5. Um colaborador mente acerca do trabalho realizado, para não admitir os seus erros
6. Dois colaboradores competem entre si, sabotando-se, pois ambos querem ser promovidos

4. O principal fornecedor informa que irá aumentar os preços dos seus serviços



Estrutura da sessão



Como Evitar Conflitos



Evitar Conflitos

A melhor forma de gerir conflitos é **evitá-los**. Desta forma, pode-se **impedir tensões** e um **ambiente de trabalho desconfortável**.

Como evitar conflitos?

O que posso eu fazer?



Pensar sempre antes de falar e agir



Escutar e respeitar a opinião dos outros



Não tecer **comentários negativos** sobre os outros ("mexericos")

O que pode fazer a organização?



Realizar **formações** sobre **resolução de conflitos**



Criar uma **cultura** de **partilha de feedback**



Ter um **código de conduta** que promova um bom ambiente dentro da organização



Estrutura da sessão



Desconstruir um conflito permite-nos entender as suas causas e encontrar a melhor solução para o mesmo



Entender e analisar...

Neste exemplo "**O colaborador falta ao trabalho e não cumpre os objetivos**", podemos desconstruir o problema, entender as **causas**, a **gravidade** e qual a **origem do conflito**?

Perguntas:

- O colaborador não costuma cumprir os objetivos, ou terá sido uma vez sem exemplo?
- O colaborador justificou a sua falta?
- Existe algum problema pessoal ou de relação com a equipa que possa estar por detrás da sua falta?
- O comportamento do colaborador afetou os seus colegas de alguma forma?
- O comportamento do colaborador pôs em causa a entrega de algum resultado da organização?

...



As respostas a estas perguntas permitem-nos **entender em maior detalhe o tipo de conflito**, analisando todos os ângulos, de forma a decidir o **tipo de solução** para o **resolver e evitar no futuro**.



Desconstruir um conflito permite-nos entender as suas causas e encontrar a melhor solução para o mesmo

Perguntas:

- O colaborador não costuma cumprir os objetivos, ou terá sido uma vez sem exemplo?
- O colaborador justificou a sua falta?
- Existe algum problema pessoal ou de relação com a equipa que possa estar por detrás da sua falta?
- O comportamento do colaborador afetou os seus colegas de alguma forma?
- O comportamento do colaborador pôs em causa a entrega de algum resultado da organização?

...

O que se pretende entender:

- **Recorrência/frequência** do comportamento / eventos anteriores
- **Postura/resposta** da pessoa perante a situação
- Potenciais **causas** (conflito pessoal)
- Potenciais **consequências** (conflito interpessoal)
- **Gravidade** do comportamento/situação

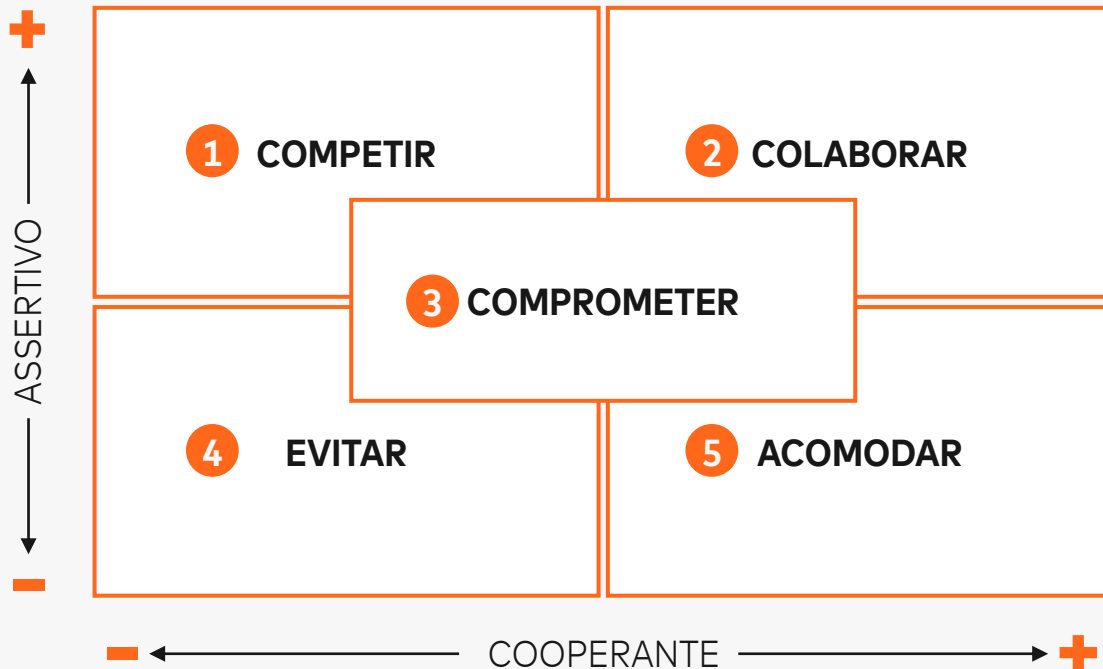


Estrutura da sessão



Estilos de resolução de conflitos

Modelo de Thomas e Kilmann de resolução de conflitos



Estratégias de resolução de conflito

1. COMPETIR

Foco nos objetivos e interesses em jogo e menos na relação com o outro. Mais comum quando suportado por uma estrutura hierárquica, onde alguém exerce uma clara posição de "poder".

Ex: Um colaborador intervém na realização de uma tarefa, desfazendo o que foi feito pelo colega.

2. COLABORAR

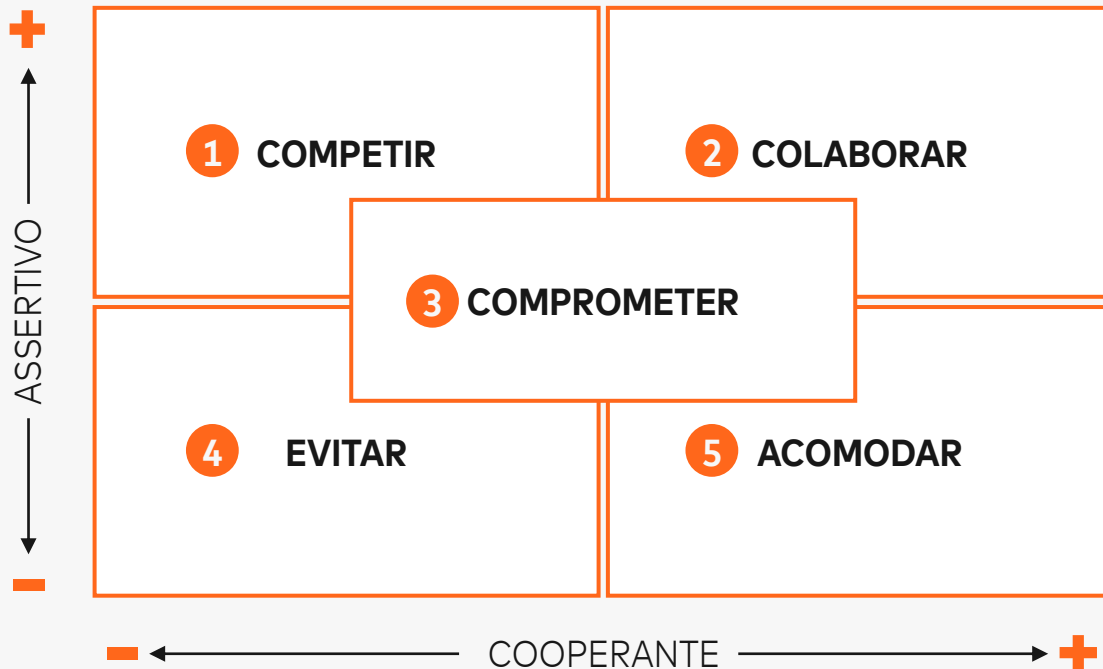
Demonstra igual interesse em objetivos individuais e relações intrapessoais. Esta estratégia procura encontrar uma solução partilhada com a qual todos estejam de acordo.

Ex: A equipa discute sobre a definição da escala de férias.



Estilos de resolução de conflitos

Modelo de Thomas e Kilmann de resolução de conflitos



Estratégias de resolução de conflito

3 COMPROMETER

O objetivo desta estratégia é encontrar uma solução rápida que funciona para as duas partes. Geralmente, implica as duas partes desistirem de algo em prol de encontrar uma solução.

Ex: Um colaborador aceita realizar uma tarefa para além das suas funções, podendo sair mais cedo nesse dia.

4 EVITAR

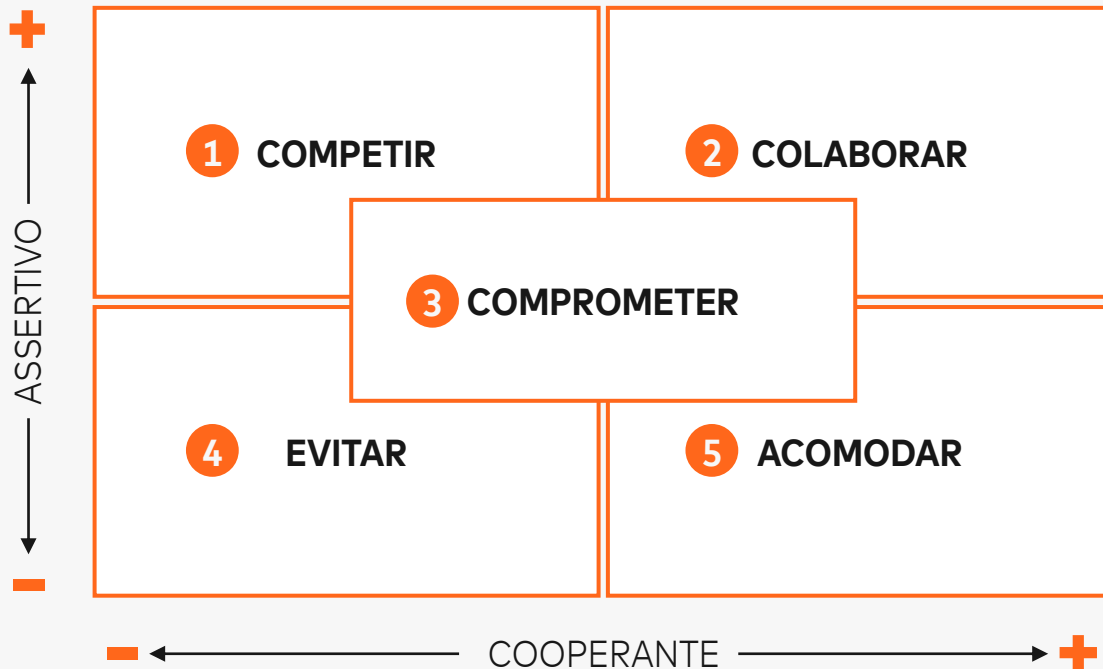
Esta estratégia é utilizada por pessoas que procuram ignorar um problema, muitas vezes por desconforto e/ou para evitar um confronto. Esta abordagem não resolve o conflito, não contribuindo para uma melhor comunicação.

Ex: Quando alguém usa o último copo de água disponível e não repõe. O colega repara mas não diz nada, evitando um confronto.



Estilos de resolução de conflitos

Modelo de Thomas e Kilmann de resolução de conflitos



Estratégias de resolução de conflito



5 ACOMODAR

Quando a pessoa deixa os seus próprios interesses de lado para satisfazer os dos outros. É o oposto de competir. Demonstra pouca preocupação pelo lado pessoal, e mais pelo bem da relação e para prevenir futuros conflitos.

Ex: A diretora do departamento mostra preferência que o trabalho seja realizado utilizando outras ferramentas ou recursos.



Saber quando utilizar cada estilo - vantagens e desvantagens:

Estilo	 Vantagens e quando utilizar	 Desvantagens
1 Competir	Usado em situações de negociação pontuais, quando é necessário remediar uma situação, tomar decisões difíceis , agir rapidamente ou em situações triviais.	Reduz a comunicação e confiança entre as partes e aumenta a probabilidade de futuros conflitos .
2 Colaborar	Sempre que os assuntos são importantes ou complexos , há tempo e várias partes envolvidas. Permite encontrar soluções criativas e deixar todas as partes satisfeitas.	Não é adequado quando os envolvidos não têm o nível de conhecimento necessário e não permite agir rapidamente
3 Comprometer	Forma rápida de resolução e que não deteriora a relação entre as partes. Útil quando é necessário agir rapidamente, encontrar uma solução temporária ou quando a colaboração não resulta.	Pode não explorar o problema em detalhe e a solução não ser a melhor . Pode haver a necessidade de imposição da vontade em futuros conflitos .
4 Evitar	Não desencadeia um conflito, ignora o problema. Deve ser utilizado em situações pontuais sem grande importância , quando as consequências ultrapassariam os benefícios ou quando não é o momento certo para abordar o problema.	Pode criar-se tensão entre uma ou mais partes , se o conflito devesse ter sido abordado, possivelmente escalando para algo pior .
5 Acomodar	Ajuda a estabelecer harmonia e relações de confiança . Útil quando uma parte demonstra insatisfação acerca do processo e não do resultado final, quando se reconhece um erro ou para ajudar a integrar alguém novo na equipa.	Não promove a comunicação, podendo o resultado final não ser o melhor. Utilizado em demasia sem qualquer reciprocidade pode levar a tensões e a mudança para um estilo mais defensivo (competir).



Estrutura da sessão





Pondo em prática...

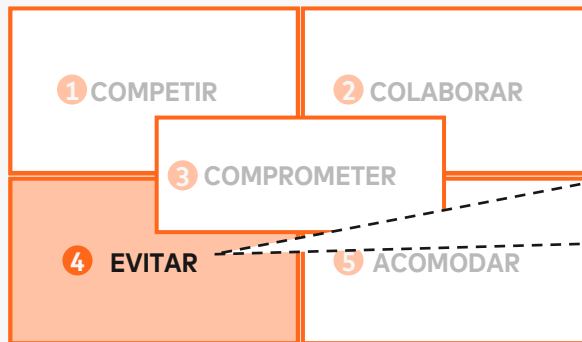
Vamos agora tentar **aplicar os diferentes estilo de resolução de conflitos** a um dos exemplos anteriores.

O exemplo será o mesmo, com **diferentes nuances**. Só depois de **entendermos** o que diferencia **cada situação** vamos saber aplicar o estilo mais apropriado para resolver o conflito.

Exemplo: **O colaborador falta ao trabalho e não cumpre os objetivos**



Exemplo 1: O colaborador falta ao trabalho e não cumpre os objetivos



Tanto os colaboradores como o líder do departamento podem evitar o conflito, pois o confronto iria criar um problema desnecessário. Ainda assim, é importante o líder de equipa perceber a reação do colaborador e, com base na mesma, prevenir de forma a que a situação não se repita.

Precisamos saber mais acerca de que aconteceu...

Foi a 1ª vez que o Sr. José faltou ao trabalho sem aviso



O Sr. José explicou que se enganou e julgou ter marcado o dia de folga



Como podemos resolver o conflito?

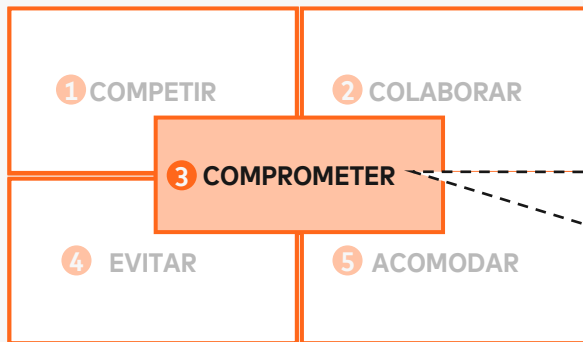
O Sr. José reconhece o erro, é dos empregados mais assíduos e cumpridores e o trabalho foi facilmente colmatado pela sua equipa. Logo, não parece ser necessário tomar medidas extremas para esta situação.

Soluções possíveis:

- Evitar reprimendas, chamadas de atenção ou implementação de regras mais estritas
- Conversa rápida para esclarecer a situação



Exemplo 1: O colaborador falta ao trabalho e não cumpre os objetivos



É possível arranjar uma solução rápida que não ponha em causa a relação entre trabalhadores, mas que ainda assim resolva o problema no curto prazo. Este compromisso por parte do trabalhador pode resolver o problema sem ser necessário criar atrito com o líder de equipa

Precisamos de saber mais sobre o que aconteceu...

Desde o regresso às aulas o Sr. José começou a chegar atrasado ao trabalho



O Sr. José explicou que como o filho mudou de escola lhe é muito difícil chegar à hora do costume



Como podemos resolver o conflito?

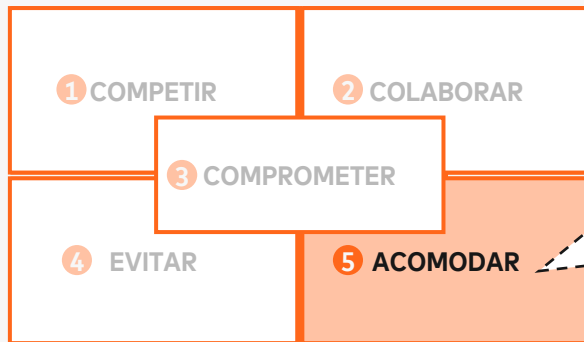
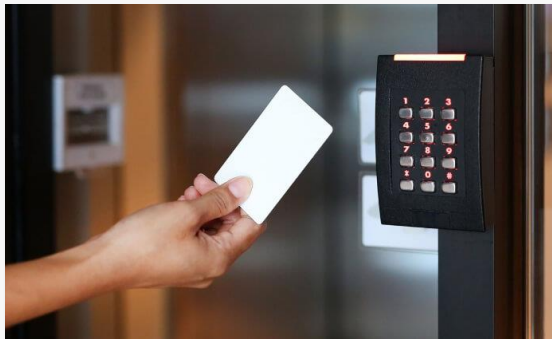
O Sr. José explicou a razão por ter começado a chegar atrasado ao trabalho, reconhecendo o seu erro. O Sr. José tem agora dificuldade em realizar todas as tarefas, sendo a hora de início mais tardia. Como o importante é que o trabalho seja feito e a hora de início não é crítica, podemos tentar chegar a um acordo com o Sr. José.

Soluções possíveis:

- Acordar que embora entre mais tarde também poderá ter que sair mais tarde
- Negociar um regime de trabalho parcial ou uma mudança de cargo que permita maior flexibilidade



Exemplo 1: O colaborador falta ao trabalho e não cumpre os objetivos



É possível acomodar as necessidades do trabalhador. Primeiro é necessário tentar entender os motivos que levam o trabalhador a faltar ao trabalho e não cumprir os objetivos para ver se faz sentido acomodar as suas necessidades. Ainda que não seja explícito, é esperado que o trabalhador seja grato e retribua à organização no futuro, se necessário.

Precisamos de saber mais sobre o que aconteceu...

O Sr. José faltou ao trabalho para ir buscar o filho à escola



O Sr. José está a divorciar-se, tendo tido vários problemas pessoais



Como podemos resolver o conflito?

O Sr. José explicou a situação e antecipa algumas semanas complicadas. Admite que a sua produtividade poderá ser afetada temporariamente. De forma a permitir que o sr. José resolva os seus problemas, poderemos arranjar soluções que acomodem as suas necessidades.

Soluções possíveis:

- Admitir flexibilidade e menos tarefas durante o tempo que for necessário
- Providenciar apoio psicológico ou uma rede de suporte (ex., creche, trazer o filho para o trabalho)



Estrutura da sessão



Importância e vantagens para a organização



Aumentar o bem estar dos colaboradores - identificar antecipadamente conflitos **reduz tensões** entre colegas



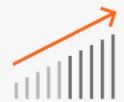
Aumentar a produtividade - A gestão dos recursos humanos é cada vez mais importante para as organizações. O bem estar das pessoas leva a um **melhor desempenho** e por consequência melhores resultados para a organização como um todo. O bem estar entre equipas leva a que os colaboradores deem o seu melhor.



Prevenir aumento do turnover - conflitos que não são bem geridos **geram mau estar** entre os funcionários que a constituem e isso pode levar a que mais pessoas abandonem organização.



Inovar e criar valor - a gestão de conflitos ajuda a encontrar um meio termo numa discussão e isto pode ser bastante valioso para a empresa. É através da discussão de ideias que se consegue inovar. Assegurar que esta discussão é bem feita pode não só evitar conflitos como trazer **valor acrescentado para a organização**.



Maior eficiência - é sempre mais eficiente **prevenir uma discussão** desnecessária do que resolver as suas consequências negativas.





Dúvidas?