Gestão de Conflitos 15/08/2024

Professora: Denise de Moura - Consultora de RH

Livro Cansei de sofrer no Trabalho

Site: <http://www.dicasinfaliveis.com.br/>

* Objetivos
  + Compreender o conceito de conflito e usa principais causas
  + Debater sobre os tipos de conflitos e ruídos de comunicação
  + Aprender sobre as principais técnicas para mediar os conflitos
  + Apresentar técnicas de negociação e comunicação assertiva, compreendendo a minha postura perante um comflito
* Conteúdo Programático
  + Reflexão
  + Origem dos conflitos
  + Conflitos Causados por falhas na comunicação
  + Ruídos de comunicação
  + Tipos de conflito
  + Lidando com os conflitos (TKI e BATNA)
  + Conversas Difíceis
  + Comunicação não violenta
  + Escuta Ativa
  + Teste estilo de negociação
  + O papel da liderança na gestão de conflitos
    - Case alterdata software
  + Mensagem Final
* A pirâmide do conhecimento
* Eu vejo e eu esqueço

Eu ouço e eu lembro

Eu faço e eu compreendo

Confucio

Diagrama

Descrição gerada automaticamente

Depois de 2 Semanas nós lembramos de:

* 10% do que elemos
* 20 % do que ouvimos
* 30% do que vemos
* 50% do que vemos e ouvimos
* 70% do que falamos
* 90% do que falamos e fazemos
* Reflexão
* “A forma como eu falo, pode catalisar um conflito ou pode gerar conflito algum”
* Conflitos-Conceitos
  + Processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ele considera importante (Robbins, 2009)
  + Conflito pode ser originado por qualquer coisa
  + Motor que impulsiona as mudanças. No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores.
  + O diálogo é a primeira competência da gestão de conflitos
  + A negociação é a segunda competência
  + Conflito pode ser positivo
    - Podem impulsionar mudanças
    - Porem muitos conflitos são desnecessários e destroem valores
  + O dialogo é a primeira competência da gestão de conflitos precisamos saber dialogar
  + A negociação é a segunda competência
  + Eu dialogo da melhor forma, com empatia com escuta ativa com comunicação não violenta, se não funcionar eu parto para a negociação
  + Na hora que se entra na negociação de conflitos quer dizer que já não foi possível evitar aquele conflito.
* Origem dos conflitos
  + Interesses opostos ou divergentes
    - As pessoas discordam porque seus interesses estão em jogo
    - Podem ser tangíveis
      * Dinheiro
      * Recursos
    - Ou intangíveis
      * Poder
      * Reconhecimento
      * Respeito
  + Diferenças de percepção
    - Interpretações diversas sobre uma mesma situação
    - O que pode parecer justo ou razoável para uma parte pode ser visto como injusto ou irracional para outra
    - Comunicação ética clara justa e transparente é necessária
  + Emoções
    - A grande questão da origem dos conflitos
    - Sentimentos como raiva medo ou ressentimento podem catalisar ou aumentar os conflitos fazendo com que o lado racional seja deixado de lado e levando o problema para o lado pessoal\emocional
    - Feedback tem que ser presente
    - Não dar feedback na hora da emoção
    - Porém não deixar passar muito tempo
    - Quanto mais intenso o sentimento mais dominante se torna a mente emocional e mais ineficaz é a racional
    - Normalmente existe um “equilíbrio entre as mentes emocionais e racionais, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional, e a mente racional refinando e az vezes vetando os inputs das emoções”
    - Uma das competências fundamentais que se precisa desenvolver é a inteligência emocional
    - Quem sou eu quando surge algo complexo que eu vou de encontro, que sou contrario ao que esta acontecendo
  + Falta de confiança
    - A desconfiança entre as partes pode impedir a colaboração e gerar conflitos interpessoais prolongados ou escalados
    - Onde falta confiança sobra controle
  + Comunicação deficiente
    - A falta de comunicação clara ou a presença de ruídos pode exacerbar conflitos.
    - Mensagens mal interpretadas vieses inconscientes prejulgamentos, falta de escuta ativa podem levar a escaladas desnecessárias
    - Microgerenciamento é a falta de confiança nas pessoas
  + Conflitos causados por falhas na comunicação

1. Transmissão de informações incorretas ou pela metade
2. A pessoa precisa “Adivinhar” o que a outra liderança está pedindo
3. Dificuldade de escutar ativamente a outra pessoa
4. Pouco espaço para expor minhas ideias
5. Falta de uma visão holística dos projetos que participam
6. Mais competição e menos colaboração no ambiente de trabalho
7. Rivalidades entre funcionários por ego e vaidade (A ideia é minha)
8. Dificuldade para me fazer compreender sobre informações importantes
9. Alterações sem sentido e em cima da hora dos projetos por parte dos clientes e/ou da liderança
10. Falta de entendimento do que esta sendo pedido (demanda de cliente interno e/ou externo)

* Ruídos de comunicação
  + “Se a pessoa tem uma conduta semelhante à nossa, nós a consideramos uma extensão de nós, então usamos nossas próprias crenças e escolhas para julgá-la e avaliar seus comportamentos”
  + “Se a pessoa adota uma conduta muito diferente da nossa, usamos um padrão de pensamento lógico para julgá-lo, o mesmo que se usa para resolver desafios de lógica ou problemas de matemática”
  + Ruido na comunicação é uma interferência de ordem física, psicológica ou cultural que provoca uma resposta não esperada ou não desejada pelo emissor.
  + Uso de linguagem técnica não familiar a todos os envolvidos
  + Uso de equipamentos e tecnologias não dominados pelo receptor
  + Estruturas organizacionais inflexíveis ou excessivamente burocráticas
  + Cultura organizacional que desestimula ou dificulta o processo de comunicação e trocas.
  + Curse of knowledge (maldição do conhecimento)
    - Viés cognitivo que faz com que as pessoas não consigam entender adequadamente a perspectiva de quem não tem tanta informação quanto elas, assim como não compreende a sua comunicação
    - O que fazer?
      * Considerar a perspectiva da outra pessoa, que ela não sabe ou não entende o que você conhece e entende
      * “O quanto você conhece quando eu falo de ...”
  + Comunicação prolixa
    - Exagero nos detalhes, o que compromete o entendimento
    - Falta de empatia sobre o tempo do outro
    - Ser objetivo é ter empatia com o tempo do outro

Fim do Bloco 1

Bloco 2

Livro : O poder da empatia -Romain Krenarik -2015

“tirar dúvida evita e mitiga conflitos”

* Ruídos de comunicação
  + Os problemas ocorrem quando assumimos que a outra pessoa ou grupo compartilham do mesmo modelo mental e, portanto, compreende nossas palavras na mesma forma como pretendemos. Frequentemente isso não acontece.
* “O verdadeiro problema da comunicação é que não escutamos para **compreender** e sim para **responder**

Texto Rubens Alves: A escutatória

Precisamos escutar mais do que só falar

* Tipos de conflitos
  + Funcionais
    - Caráter construtivo
  + Disfuncionais
    - Atrapalham o desenvolvimento
  + Conflito de tarefa – Funcional
    - Conteúdo e objetivos do trabalho
  + Conflito de processo – Funcional
    - A maneira como o trabalho é realizado
  + Conflito de relacionamento -Disfuncional
    - Relações interpessoais
* Lidando com os conflitos
  + Devemos eliminar os conflitos
    - Eles são inevitáveis e uteis
    - Conduzem à mudança e geram novas ideias
  + O desafio não é eliminar os conflitos, mas transforma-los
  + Modelo TKI

Na década de 1970 Kenneth T. Thomas e Ralph Kilnam identificaram os cinco principais estilos de lidar com o conflito

* + - Evitar
      * Não tenho Nada a ver com esta mudança
    - Acomodar
      * Vou aceitar esta mudança e fazer o que estão mandando
      * Aceitação não é concordar!!!
      * Diferença de obediência para respeito
      * Cuidado com acomodar
    - Competir
      * Vou aceitar esta mudança até onde meus interesses não forem prejudicados
      * Se eu não ganhar algo com esta mudança serei o primeiro a discordar
    - Buscar a média
      * Vou perder alguma coisa, mas posso ajustar meu trabalho nesta nova ferramenta
    - Colaborar
      * Faz sentido as mudanças pelas quais a empresa está passando
      * Entendo a minha parte nesse processo
      * Qual o meu papel nesta mudança ?
  + Método de negociação de Harvard
    - Pessoas
      * Separe as pessoas do problema
    - Interesses
      * Concentre-se nos interesses não em posições
    - Opções
      * Antes de decidir o que fazer crie diversas opções com possibilidades de benefícios mútuos.
      * Deixe de lado só o que você quer
    - Critérios
      * Insista em que o resultado se baseei em critérios objetivos e não na vontade das partes
    - BATNA (Best Alternative to a negotiated agreement ou “Melhor Alternativa à um acordo negociado”)
      * Somente caso nenhuma das anteriores funcionar
      * É indicado que cada parte desenvolva sua BATNA
  + Separe as pessoas do problema
    - Qualquer tipo de negociação é feita com pessoas que tem emoções e alguns valores muito arraigados, além de pontos de vista diferentes que podem ser imprevisíveis
    - Isso significa que as partes devem abordar a situação de forma objetiva, sem deixar que emoções ou percepções pessoais interfiram no processo
    - Será necessário compreender as percepções e expectativas da outra pessoa, e para isso, será necessário explicitá-la e discuti-las
    - Humildade- quem disse que estou certo?
    - Com essas informações, pode ser possível encontrar oportunidades de mudar a percepção do outro sobre a questão, tornando suas propostas correntes com os valores da outra parte ou reconhecer que o outro está certo.

Eu fracasse nesse projeto – Fato

Sou um fracassado -Identidade

Quando cometemos um erro é preciso repara-lo ou ficamos presos ao sofrimento ou entramos em ação para ajustar a rota e aprender com ele.

Dweck 2017

* + Concentre-se nos interesses não em posições
    - Será fundamental identificar interesses
    - Pergunte “Por Quê”
      * Por quais motivos a mudança é necessária e por que aquele grupo que a mudança.
    - Pergunte “Por Que não”
      * Por quais motivos aquele outro grupo não concorda com a mudança
    - Reconhecer os interesses de cada um como parte do problema, pode ajudar na negociação pois cada um acaba se preocupando com seus próprios interesses
    - Crie Opções com possibilidades de ganhos mútuos
    - Negociação distributiva X Negociação integrativa
      * Integrar ao invés de distribuir
  + Batna -Best alternative to a negotiated agreement
    - Conceito criado por Willian Ury e Roger Fisher
    - É uma saída se os argumentos não surtirem efeito e o acordo não for obtido
    - Como é feito?
      * Liste as alternativas/necessidades de cada parte
      * Avalie as vantagens e desvantagens de cada uma delas
      * Quais desvantagens podem receber uma contraproposta
      * Escolha as melhores alternativas com base na resolução do problema e na estratégia da empresa
      * O que é possível que ambas as partes abram mão
      * Tome a decisão
  + Batna na gestão de conflitos

1. Identificação do conflito

* Situação
* Imagine que você esta enfrentando um conflito com um colega de trabalho sobre a divisão de tarefas em um projeto. Ambos tem opiniões divergentes sobre como as responsabilidades devem ser distribuídas
* Fato: Essa é a situação que esta gerando o conflito no meu trabalho

1. Entendimento dos interesses

* Identifique seus interesses
* Entenda o que realmente está em jogo para você (deixe aspectos pessoais de lado). Por exemplo, seu interesse pode ser garantir que as tarefas sejam divididas de maneira justa conforme as habilidades e a carga de trabalho de cada um
* Entenda os interesses das outras pessoas
* Tente compreender os interesses e preocupações do seu colega. Isso pode envolver conversar com ele para entender melhor suas perspectivas e preocupações

1. Desenvolvimento da BATNA

* Explore alternativas
* Pense nas alternativas disponíveis para você caso a negociação com o seu colega não chegue a um acordo satisfatório. Isso pode incluir
  + Falar com o gerente
    - Se vocês não conseguirem resolver o conflito, uma alternativa pode ser envolver o gerente ou supervisor para mediar a situação.
  + Trabalhar separadamente
    - Se a colaboração com esse colega não for estritamente necessária, uma alternativa pode ser dividir o projeto em partes independentes, onde cada um trabalha separadamente
    - Só pode ser aplicado quando é possível apartar as tarefas

1. Negociação com o colega

* Inicie a conversa
  + Comece com a negociação com seu colega de forma objetiva. Explique claramente seus interesses e como você vê a situação
* Escute o outro Lado
  + Permita que seu colega também expresse seus interesses e preocupações. Isso ajuda a criar um ambiente de entendimento mútuo.
* Coloque as cartas na mesa
  + Ambos devem ter o momento de escuta ativa
* Apresente soluções com base nos interesses
  + Trabalhe para encontrar uma solução que atenda tanto os seus interesses quanto aos do seu colega. Mostre como uma divisão justa das tarefas podem beneficiar ambos
* Use sua BATNA como referência
  + Se o colega não estiver disposto a colaborar você pode mencionar: “Está claro que temos interesses divergentes, mas se não conseguirmos resolver isso juntos talvez seja melhor envolver o gerente para mediar”
* Não use BATNA para ameaçar, mas para intermediar

1. Tomada de decisão

* Acordo ou recurso a BATNA
  + Se a negociação for bem-sucedida você e seu colega chegam a um acordo que atenda aos interesses de ambos
  + Se não for possível um acordo você recorre a sua BATNA como envolver o gerente
* Implementação
  + Se você tiver que recorrer a BATNA, faça isso de maneira profissional e respeitosa. Explique ao gerente que você tentou resolver o conflito diretamente e que agora precisa de ajuda para mediar a situação

1. Reflexão e aprendizado

* Avalie o processo
  + Após a resolução do conflito reflita sobre como a negociação ocorreu. Se pergunte se algo poderia ter sido feito diferente. Use essa experiencia para aprimorar suas habilidades de resolução de conflitos ne de preparação da BATNA em situações futuras
    - O que poderia ter feito diferente?
    - Será que eu poderia ter evitado?
    - Será que não cabia a min aceitar a visão dele?
    - Será que não fui o responsável por catalisar o conflito?

Fim Bloco 2

* Conversas Difíceis
  + O que são ?
    - Qualquer tema que um individuo ache complicado abordar e não se restringe a temas clássicos como raça, gênero, política, religião.
    - Se nossa autoestima esta em jogo ou nos sentimos vulneráveis, pode ser que achemos desagradável abordar algum tema específico.
    - Uma conversa difícil não envolve apenas o que foi dito, mas o que não foi dito, isto é os sentimentos e pensamentos sobre o problema especifico.
  + Quais são os tipos?
    - Conversa sobre o que aconteceu:
      * Muitas conversas difíceis giram em torno de divergências sobre o que ocorreu ou o que deveria ter ocorrido.
      * Quem deveria ter percebido o erro?
      * Quem está vulnerável
    - Conversa sobre sentimentos
      * Conversas difíceis provocam e respondem a preguntas sobre sentimentos que nem sempre são abordadas diretamente em um dialogo
    - Conversa sobre identidade
      * Este tipo de conversa envolve o impacto de uma situação especifica no individuo
      * Qual impacto isto pode ter na minha imagem
  + Por que elas acontecem?
    - Muitas vezes pensamos o pior sobre o outro diante de uma situação controversa, tomando como base o impacto em nos
    - Nossa tendencia de imediato é sempre de pensar mais o pior do que ter a empatia quando algo impacta de forma negativa
    - Acusar os outros de ter má intenção faz com que fiquem na defensiva
  + Como Lidar com elas
    - Evitar fazer suposições sobre as intenções dos outros e tentar compreender os motivos do comportamento do outro ou de uma situação específica.
    - Até mesmo quando precisamos dar mas notícias será necessário entender a historia da outra pessoa “... tentar entender o ponto de vista do outro não diminui o poder que você tem para implementar a sua decisão nem para deixar claro que ela é definitiva” (Paton e Tal.,2021 P 64)
  + Estou contribuindo para os conflitos? Sou catalizador?
    - Inversão de papeis
      * Como as pessoas diriam que eu estou contribuindo para o problema?
      * Olhe para si mesmo com os olhos de outra pessoa, isto ajuda a compreender se você está alimentando ou gerando conflitos
    - Perspectiva do observador
      * Analise o problema na perspectiva de um observador não envolvido no problema
      * Imagine sendo um consultor externo descrevendo de forma neutra e sem julgamentos a contribuição que cada pessoa está dando para aumentar um problema
    - Posição proativa
      * Saia da posição de buscar culpados e entre no processo de listar suas contribuições que catalisam um problema
* “A angústia não só prejudica a capacidade mental, mas também torna as pessoas menos inteligentes emocionalmente. Pessoas aborrecidas têm dificuldades para interpretar corretamente as emoções alheias diminuindo a competência mais necessária à empatia e, como resultado, prejudicando as habilidades sociais”
* CNV – Comunicação não Violenta
  + Quando substituirmos uma linguagem que implica falta de escolha por outra que reconhece a possibilidade de escolha
  + Se eu acho que alguém é fracassado porque erou aquela pessoal não tem escolha
  + Se eu acho que ela errou e pode corrigir o erro ela tem escolha
* CNV e Comunicação assertiva
  + Troque o “MAS” por “E” – o mas cancela a frase que a precede
  + Troque “Tentar” por “Sim” ou “Não” – quem tenta geralmente não faz
  + Troque expressões "negativas" por "positivas"
* Escuta ativa
  + Fazer contato visual
  + Mostrar expressões faciais adequadas e balançar a cabeça afirmativamente
  + Evitar ações ou gesto de distrações
  + Fazer perguntas
  + Usar paráfrases – “ O que eu entendo do que você disse foi que...”
  + Evite interromper a pessoal que fala
  + Não falar ao mesmo tempo
* Teste Estilo de negociação
  + Ao se comunicar com uma pessoa de estilo analítico
    - Seja Profundo e esteja preparado
    - Valorize o aspecto organizado e pensativo
    - Ele precisa de ordem, sobretudo cronológica
    - Deixe claras as vantagens e desvantagens de suas ideias
    - Mostre evidencias solidas e tangíveis
  + Ao se comunicar com uma pessoa de estilo controlador
    - Seja eficiente, objetivo e mostre competência
    - Valorize as metas e objetivos que ele expõe
    - Reconheça as ideias dele sem levar em conta o lado pessoal
    - Se você discorda dele argumente com fatos e dados objetivos deixando os sentimentos de lado
    - Influencie as decisões dele\dela mostrando ações alternativas com análises claras.
  + Ao se comunicar com uma pessoa de estilo Apoiador
    - Seja caloroso e sincero
    - De um tempo para que a pessoa confie em você
    - Valorize os sentimentos dele, mostrando seu interesse genuíno
    - A pessoa apoiadora leva assuntos para o lado pessoal, assim considere os sentimentos dele quando discordar de algo
    - Mostre que você a escuta ativamente
    - Garanta que as ações dele não envolvam muitos riscos para si próprio
  + Ao se comunicar com uma pessoa de estilo catalisador
    - Demonstre interesse pelo que a pessoa está dizendo e reconheça suas qualidades
    - Explore aspectos voltados a inovação e a exclusividade valorizando as ideias
    - Resuma por escrito quem faz o que, quando e aonde
    - Procure ser ágil e defina prazos de entrega
    - Evite desgastes com detalhes desnecessários
* Liderança e gestão de Conflitos
  + Líderes que empurram as emoções das pessoas para o entusiasmo conseguem desempenho superiores das suas equipes
  + Líderes que conduzem suas equipes pela ansiedade, rancor e competitividade exacerbada afastam suas equipes do que é importante
  + Os liderados voltam seus olhares para os líderes em busca de um vinculo de apoio emocional (de empatia)
  + A opinião das lideranças tem um peso especial, são elas que “administram significados” para um grupo, oferecendo uma maneira de interpretar e portanto de reagir emocionalmente a uma situação e/ou conflitos