



Artigos

Pessoas

Learning

Vagas

Jogos

Baixe o aplicativo



Gestão de Conflitos



Larry S.

LinkedIn Top Voice | VP LATAM at Impact Strategy | Digital & Innovation | EX | CX | AI |

Publicado em 21 de out. de 2021

+ Siga

O que é Gestão de Conflitos?

A gestão de conflitos é a prática de ser capaz de identificar e lidar com conflitos de maneira sensata, justa e eficiente. Como os conflitos em uma empresa são uma parte natural do local de trabalho, é importante que existam pessoas que entendam os conflitos e saibam como resolvê-los. Isso é mais importante do que nunca no mercado atual. Todos estão se esforçando para mostrar o quão valiosos são para a empresa para a qual trabalham e, às vezes, isso pode levar a disputas com outros membros da equipe.

Quais são os estilos de Gestão de Conflitos?

Conflitos acontecem. A maneira como um funcionário responde e resolve o conflito limitará ou possibilitará o sucesso desse funcionário.

Aqui estão cinco estilos de conflito que um gerente seguirá de acordo com Kenneth W.Thomas e Ralph H. Kilmann:

Estilo de colaboração:

Uma combinação de ser assertivo e cooperativo, aqueles que colaboram tentam trabalhar com outros para identificar uma solução que satisfaça totalmente as preocupações de todos. Nesse estilo, que é o oposto de evitar, ambos os lados podem conseguir o que desejam e os sentimentos negativos são minimizados. "A colaboração funciona melhor quando o relacionamento de longo prazo e o resultado são importantes - por exemplo, planejar a integração de dois departamentos em um, onde você deseja o melhor de ambos no departamento recém-formado", diz o Dr. Benoliel.

Estilo de Competição:

Aqueles que competem são assertivos e não cooperativos e estão dispostos a perseguir as próprias preocupações às custas de outra pessoa. O Dr. Benoliel explica que usar esse estilo funciona quando você não se preocupa com o relacionamento, mas o resultado é importante, como ao competir com outra empresa por um novo cliente. Mas, ele adverte, "Não compita dentro de sua organização; não constrói relacionamentos. "

Estilo de evitação:

Aqueles que evitam o conflito tendem a ser pouco assertivos e não cooperativos, enquanto diplomaticamente evitam uma questão ou simplesmente se retiram de uma situação ameaçadora. "Use isto quando for mais seguro adiar lidar com a situação ou você não tiver tanta preocupação com o resultado, como se você tiver um conflito com um colega de trabalho sobre sua ética de uso *FaceTime on the job.*"

Estilo de Acomodação:

O oposto de competir, existe um elemento de auto-sacrifício quando acomodando para satisfazer a outra pessoa. Embora possa parecer generoso, pode tirar vantagem dos fracos e causar ressentimento. "Você pode usar a acomodação quando

realmente não se importa muito com o resultado, mas deseja preservar ou construir o relacionamento”, diz o Dr. Benoliel, “como sair para almoçar com o chefe e concordar: 'Se você quiser vá para comida tailandesa para o almoço, tudo bem para mim.'”

Estilo de Compromisso:

Este estilo visa encontrar uma solução conveniente e mutuamente aceitável que satisfaça parcialmente ambas as partes no conflito, enquanto mantém alguma assertividade e cooperação. “Este estilo é melhor usar quando o resultado não é crucial e você está perdendo tempo; por exemplo, quando você quer apenas tomar uma decisão e passar para coisas mais importantes e está disposto a dar um pouco para que a decisão seja tomada”, diz o Dr. Benoliel. “No entanto”, acrescenta ela, “esteja ciente de que ninguém está realmente satisfeito”.

Quais são as Melhores Práticas na Gestão de Conflitos?

1. Esteja ciente dos conflitos

Mantenha os olhos e os ouvidos atentos às mudanças no clima do local de trabalho e a quaisquer sinais iniciais de desenvolvimento de conflito. Não feche os olhos aos sintomas de conflito oculto. O conflito só pode ser ignorado com segurança se for momentâneo e improvável de aumentar. Ignorar o conflito pode ser uma opção fácil no início, mas na maioria dos casos, não ajuda e criará uma situação mais difícil de resolver posteriormente.

2. Faça uma abordagem considerável e racional para o conflito

Fique calmo e assegure-se de que você é capaz de abordar a situação de forma ponderada, racional e imparcial. Se você estiver pessoalmente envolvido, pode precisar pedir a outra pessoa para lidar com o problema. Evite a tentação de adotar as reações instintivas de "lutar ou fugir". Nenhuma dessas abordagens é construtiva: "fuga" evita o problema e não resolve o conflito; 'Luta' provoca um conflito maior e pode intimidar as partes envolvidas. Evite o comportamento passivo - não tome uma posição apologética e aceite todos os pontos de vista, estejam eles certos ou errados. Da mesma forma, evite o comportamento agressivo - não adote uma

abordagem autoritária e deixe de ouvir argumentos fundamentados. Em vez disso, tente assumir uma postura assertiva, enquanto trata todas as partes com respeito e ouve todos os pontos de vista. Tome cuidado com o uso da linguagem e da linguagem corporal ao lidar com pessoas envolvidas em situações de conflito. Comentários descuidados ou impensados podem ofender e exacerbar o conflito. Ouça atentamente qualquer evidência oferecida e faça anotações. Mais importante ainda, seja neutro e concentre-se nos fatos.

3. Investigue a situação

Reserve um tempo para descobrir o que aconteceu, quem está envolvido, como as pessoas estão se sentindo e quais são os problemas. Não prejudique a questão nem tire conclusões precipitadas. Fale individual e confidencialmente com as pessoas envolvidas e ouça ativamente para ter certeza de compreender o ponto de vista deles. Isso pode ser verificado resumindo o que eles disseram e refletindo de volta para eles. Tente identificar as causas subjacentes do conflito que podem não ser imediatamente óbvias. Por exemplo, um membro da equipe pode estar em conflito aparente com colegas, enquanto a causa raiz é a percepção de que um supervisor o está tratando de forma injusta. Esteja ciente de que as pessoas envolvidas podem ter percepções diferentes da mesma situação. Evite ser puxado para o meio de uma discussão e tomar partido.

4. Decida como enfrentar o conflito

Depois de examinar a situação, decida que tipo de ação é apropriada.

Pergunte a você mesmo(a):

- › Este é um assunto sério ou relativamente trivial? Isso pode se tornar sério?
- › A disciplina organizacional ou os procedimentos de reclamação devem ser invocados?
- › O assunto pertence à sua esfera de autoridade ou deve ser encaminhado a um superior?
- › Há alguma questão legal envolvida? Em situações em que a lei entra em jogo (por exemplo, a Lei da Igualdade de 2010), é aconselhável consultar o seu departamento de RH antes de tomar qualquer medida
- › Seria adequada a participação de um representante sindical?

- > Seria melhor você mesmo decidir sobre o problema ou seria útil uma reunião informal para discutir o problema? As partes aceitarão sua decisão?
- > É necessário tempo para que as emoções acaloradas diminuam antes de seguir em frente?

As respostas a essas perguntas o ajudarão a decidir que ação tomar. Por todos os tipos de razões, pode haver situações em que processos formais, incluindo procedimentos legais, precisem ser invocados - em caso de dúvida, consulte seu departamento de RH. No entanto, muitos problemas podem ser resolvidos sem recorrer a processos judiciais dispendiosos.

Na maioria dos casos, uma solução mediada mutuamente acordada será mais eficaz do que uma solução imposta que pode deixar todas as partes insatisfeitas. Pense em como você pode fazer com que todos se envolvam para trocar pontos de vista e explorar as questões. Você tem acesso a mediadores (formais ou informais)?

5. Deixe todos falarem o que tem a dizer

Se você conseguir reunir as partes, poderá chegar a uma solução satisfatória. Faça uma abordagem positiva, amigável e assertiva da reunião e estabeleça as regras básicas para a sessão. O comportamento assertivo encorajará as partes a expressar seus pensamentos de maneira honesta e aberta, compreender as causas do conflito e todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida em um sistema de recuperação, ou transmitida, em qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro, sem a autorização prévia do editor. Encontre soluções. Certifique-se de que todos tenham a chance de explicar seus pontos de vista e preocupações. As pessoas estarão mais dispostas a renunciar a posições arraigadas e considerar um compromisso se sentirem que seu ponto de vista foi compreendido e suas preocupações levadas em consideração.

6. Identifique as opções e chegue a um acordo sobre um caminho a seguir. Esta é a parte mais importante e frequentemente a mais difícil do processo.

As etapas a seguir podem ser úteis para chegar a um acordo:

- Crie uma atmosfera onde todas as partes possam falar aberta e honestamente e onde possam fazer concessões sem perder a prestígio.

- Reconheça as questões emocionais, pois muitas vezes elas estão no centro de tudo e, portanto, precisam ser resolvidas. No entanto, não permita que eles assumam.
- Considere cuidadosamente até que ponto você precisa controlar a reunião e intervir na discussão.
- Explore os motivos da discordância.
- Identifique quaisquer equívocos ou mal-entendidos que estão bloqueando o progresso.
- Incentive as partes a examinar suas próprias posições e identificar qualquer terreno comum com os outros.
- Procure pontos que possam ser negociáveis e busque soluções ganha / ganha que levem em consideração os interesses de todas as partes.
- Peça às partes que apresentem as soluções preferidas.
- Reserve um tempo para reflexão.
- Avalie cada opção e ajude as partes a chegarem a um acordo sobre qual representa o melhor caminho a seguir.
- Assegure o compromisso de todas as partes em qualquer acordo e chegue a um acordo sobre um ponto de revisão.

Se não houver progresso, um período de reflexão pode ajudar, mas, em última análise, pode ser necessário trazer outro gerente ou considerar a assistência externa de um especialista em mediação, ADR (Resolução Alternativa de Litígios) ou arbitragem. Nesses casos difíceis, em que o consenso completo é impossível, você deve buscar um caminho a seguir que seja aceitável para todos, mesmo que não seja a opção preferida para todas as partes envolvidas.

7. Implante o que foi acordado

É importante garantir que todos tenham clareza sobre o que foi decidido e assumam a responsabilidade pessoal por quaisquer ações que tenham sido acordadas. Em alguns casos, um acordo por escrito pode ser apropriado. Tenha cuidado aqui se houver qualquer constrangimento de alguma das partes envolvidas, por exemplo, se envolver desculpas públicas.

8. Avalie como as coisas caminham

Não presuma que o problema foi finalmente resolvido. Continue acompanhando a situação e avalie se a solução está funcionando bem. Se o problema reaparecer, pode ser necessário realizar outras ações.

9. Considere estratégias preventivas para o futuro

Pense nas lições que podem ser aprendidas com o conflito e na maneira como ele foi tratado. O que poderia ser feito melhor da próxima vez? Como você poderia desenvolver suas habilidades de gestão de conflitos? Você pode considerar o treinamento ou outras formas de desenvolvimento profissional sobre técnicas de influência, mediação ou resolução de disputas para você ou um colega.

Olhando para o contexto mais amplo, considere quais ações podem ser tomadas para melhorar as relações de trabalho e encorajar uma cultura de comunicação aberta e consulta. Promover um senso de identidade de grupo e encorajar os funcionários a se verem trabalhando por uma causa comum é uma boa maneira de diminuir os conflitos no futuro. Considere se um procedimento organizacional para resolução de disputas ou mediação é necessário. Pense se há algo na forma como a unidade funciona que incentiva esse comportamento conflitante e se isso pode ser "consertado".

Quais são algumas teorias da gestão de conflitos?

A resolução de conflitos como disciplina desenvolveu percepções teóricas sobre a natureza e as fontes dos conflitos e como os conflitos podem ser resolvidos por meio de métodos pacíficos para efetuar acordos duradouros.

Morton Deutsch: Modelo Cooperativo

Um dos primeiros a desenvolver uma compreensão das consequências benéficas da cooperação como pesquisa acadêmica foi Morton Deutsch. Em sua opinião, uma série de fatores como a natureza da disputa e os objetivos que cada parte almeja são fundamentais para determinar o tipo de orientação que uma das partes traria para a mesa de negociações em sua tentativa de resolver o conflito. Existem duas orientações básicas. Estes são competitivos e cooperativos.

Deutsch prevê ainda o tipo de interação que ocorreria entre as partes negociadoras como resultado de seu estilo de disputa. A disposição cooperativa da parte evocaria uma atmosfera de confiança e, eventualmente, levaria a opções mutuamente benéficas de acordo. Por outro lado, a abordagem competitiva leva a resultados ganha-perde. Essa abordagem tende a intensificar a animosidade e a desconfiança entre as partes e é geralmente considerada destrutiva.

Alguns críticos dessa abordagem argumentam que tanto a cooperação quanto a competição são essenciais até certo ponto para efetuar a resolução do conflito, uma vez que negociar um acordo desejável sempre inclui objetivos comuns e diversos. Portanto, encontrar um equilíbrio entre essas duas abordagens é a chave para uma negociação bem-sucedida.

Roger Fisher e William Ury: Negociação Baseada em Princípios

Outros teóricos que defenderam o comportamento de conflito cooperativo incluem Roger Fisher e William Ury. Eles propuseram quatro princípios para uma negociação eficaz. Esses quatro princípios são:

- Separe as pessoas de seus problemas.

O que Fisher e Ury argumentam é que esse princípio ajuda as partes a obter uma imagem mais clara do problema substantivo.

- Concentre-se no interesse em vez da posição.
- Gere uma variedade de opções antes de fechar um acordo.
- Insista para que o acordo seja baseado em critérios objetivos.

Em cada etapa do processo de negociação, os princípios acima devem ser observados. O desenvolvimento de um método para chegar a bons acordos é fundamental para este modelo.

Este modelo afirma que “separa as pessoas de seus problemas”. No entanto, isso pode piorar as coisas se as necessidades humanas das pessoas forem o problema. Além disso, os conflitos entre grupos étnicos são principalmente conflitos baseados em necessidades, uma vez que um grupo sente que suas necessidades básicas de identidade, segurança, reconhecimento ou participação igualitária estão sendo negligenciadas. Aqui, o modelo de necessidades humanas pode ser mais útil do que um modelo baseado em interesses.

John Burton: Modelo de Necessidades Humanas

O trabalho de John Burton é de imensa importância no campo do modelo das necessidades humanas. Ele argumenta que quando é negada a um indivíduo ou grupo sua necessidade fundamental de identidade, segurança, reconhecimento ou igual participação dentro da sociedade, o conflito prolongado é inevitável. Para resolver esse conflito, é essencial que as necessidades que estão ameaçadas sejam identificadas e a subsequente reestruturação das relações ou do sistema social aconteça de forma que as necessidades de todos os indivíduos e grupos sejam acomodadas. Por exemplo, este modelo pode ser útil no caso das Maldivas, onde existem restrições à liberdade e à participação dos seus cidadãos na vida política.

Bush, Folger e Lederach: Transformação por conflito

Os teóricos da transformação de conflitos, ao mesmo tempo que se referem aos modelos baseado em interesses e nas necessidades humanas, argumentam que uma solução que satisfaça os interesses e necessidades de cada país poderia ser alcançada por meio desses modelos. No entanto, se as atitudes negativas desenvolvidas em cada país durante o conflito não forem abordadas, isso pode servir para gerar mais conflitos algum tempo depois. Já a transformação do conflito visa uma mudança fundamental na atitude e / ou comportamento dos indivíduos e / ou na relação entre duas ou mais partes em disputa.

Essa abordagem é muito bem exemplificada na teoria da mediação transformativa de Bush e Folger e no modelo de transformação de conflito de Lederach. Lederach usa o termo resolução de conflitos para se referir à construção da paz. Para construir a paz, os padrões de comunicação destrutivos ou negativos precisam ser transformados ou substituídos por padrões de interação construtivos ou positivos. Como Bush e Folger, Lederach enfatiza a necessidade de transformar as partes em disputa capacitando-as a compreender sua própria situação e necessidades, bem como encorajando-as a reconhecer a situação e as necessidades de seus oponentes.

Transmutação de conflito

Esses teóricos, que praticam a transmutação de conflito, argumentam que a transformação de conflito pode transformar relacionamentos, no entanto, não vai longe o suficiente para abordar as fontes subjacentes do comportamento de conflito. A transmutação de conflitos é centrada nos princípios encontrados na alquimia como um conjunto de práticas contemplativas que transformam

sentimentos e pensamentos profundamente incrustados que alimentam comportamentos conflitantes destrutivos.

Conclusão

À medida que temos uma visão mais próxima dos eventos mundiais, bem como da realidade mundana do dia a dia, torna-se aparente que o conflito é um fato indiscutível de nossa existência física e mental.

O conflito, de fato, permeia cada uma das vertentes da existência humana e frequentemente assume a forma de violência cíclica diabólica, a menos que seja enfrentado de forma criativa e construtiva. Embora cada teoria de resolução de conflito tenha suas próprias limitações, a resolução de conflito como uma disciplina pode ser de imensa importância a esse respeito e à medida que ruminamos a política mundial atual, onde o poder não tem escrúpulos em recorrer à força em qualquer oportunidade, teorias de resolução de conflito são emblemáticas de como a força militar nem sempre é a abordagem certa para lidar com o conflito de forma eficaz.

Estes assuntos e muitos outros estão inseridos dentro do DNA da premiada plataforma de Human Capital Management, peopleHum, agora disponível no Brasil. Venha, conheça, teste e use em www.wowconsultingservices.com/peopleum

#RH #RHdigital #RHhumanizado #gestãodeconflitos #gerenciamentodeRH



Gostei



Comentar



Compartilhe



7

[Entre](#) para ver ou adicionar um comentário

Outros artigos deste autor

**COMO A EXPERIÊNCIA DO
CLIENTE IMPULSIONA A...**

Pelos olhos dos passageiros
14 de ago. de 2023

**Tendências para a
Experiência do Cliente**