

- Os conflitos existem porque as pessoas são diferentes, e têm desejos e expectativas diferentes.
- Objetivos do gerenciamento de conflitos:
 - colocar organização acima dos interesses pessoais.
 - trabalhar em paralelo com um plano para os desejos e expectativas pessoais a serem atingidos.
 - manter clima positivo de trabalho na organização.
 - preservar a cultura e integridade da organização.

- Quais sentimentos te passam o verbo confrontar?

Por que confrontar (situações, idéias, status-quo, ...)?

- idéias fantásticas e inovações podem surgir como decorrência.
- não deixa os problemas persistirem.
- melhoria de qualidade.
- senso de realização, evolução pessoal.

**Líderes devem ser proficientes
em confrontar situações.**

Sinônimos e antônimos de “confrontar” (DASPO vale aqui):

Sinônimos

Antônimos

Gradação na resolução de conflitos:

- confronto construtivo entre as partes, seguido de resolução (nosso objetivo)
- mediação (indesejável – RH)
- arbitragem (muito indesejável – RH)

Expressões na primeira pessoa do singular (“I- Statements”)

- Utilizado para expressar o problema à outra pessoa, minimizando a chance dela entrar na defensiva ou atacá-la.
- Exemplo: seu irmão aumenta o volume do aparelho de som e te causa grande irritação. Você pode dizer:
 - “Você é egoísta e só pensa em você. Por favor abaixe o volume do som”.

Ou

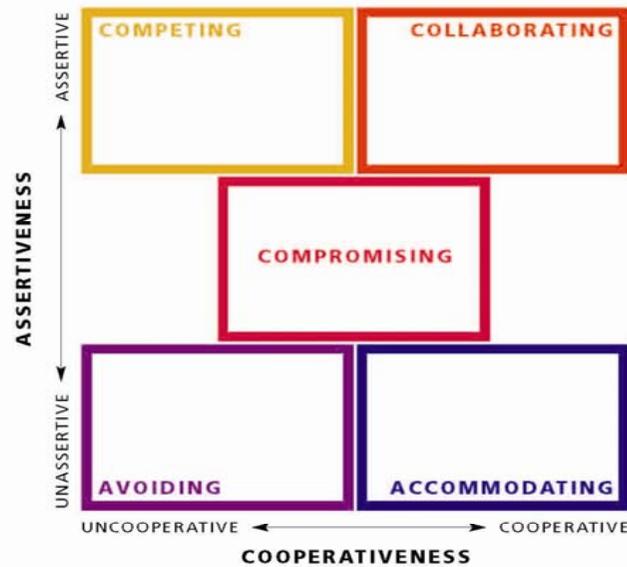
- “Eu me sinto mal com o som alto. Por favor abaixe o volume do som”.

Estilos de confrontação

- Kenneth Thomas and Ralph Kilmann desenvolveram o Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) nos anos 70, que mapeia as pessoas em 5 grupos:

The Five Conflict-Handling Modes

The *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI) assesses an individual's behavior in conflict situations—that is, situations in which the concerns of two people appear to be incompatible. In conflict situations, we can describe a person's behavior along two basic dimensions*: (1) **assertiveness**, the extent to which the individual attempts to satisfy his or her own concerns, and (2) **cooperativeness**, the extent to which the individual attempts to satisfy the other person's concerns. These two dimensions of behavior can be used to define five methods of dealing with conflict. These five conflict-handling modes are shown below:



* This two-dimensional model of conflict-handling behavior is adapted from "Conflict and Conflict Management" by Kenneth Thomas in *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). Another valuable contribution in this field is the work by Robert Blake and Jane Mouton in *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994).

- Competitivo (Competing): o objetivo é “ganhar”
- Colaborativo (Collaborating): o objetivo é “achar uma solução ganha-ganha”
- Compromisso, meio-termo (Compromising): o objetivo é “achar uma base comum”
- Acomodador (Accommodating): o objetivo é “atrasar”
- Evasivo (Avoiding): o objetivo é “dar a vez”
 - utilizamos diferentes estilos dependendo da situação.
 - a maioria das pessoas utilizam alguns estilos mais do que os outros. Outros tem um favorito.

- Por que fazer o teste TKI ?
 - Você: auto-conhecimento, auto-realização.
 - Outros: adaptar-se aos estilos de seus líderes/colaboradores.

- Artigo “TKI Profile and Interpretive Report” no CD-I.
 - Explica quando usar cada um dos cinco modos, sinais de superutilização, sinais de subutilização.
 - Comentar rapidamente quando usar cada um dos modos: Artigo impresso no final dos slides.

- Artigo “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict” (Rahim – 2002) no CD-I.
 - Aprendizado da organização.
 - Satisfazer necessidades e expectativas dos colaboradores e parceiros.
 - Propõe cinco classes de estilos de gerenciamento de conflitos.
 - Propõe processo de gerenciamento de conflito.
 - Explica o que é “Transformational Leader”

- Análise dos extremos em conta do restaurante que veio com cobrança adicional:
 - Extremo1: “garçom incompetente ! você está me cobrando a mais ! Corrija isso já !” (nível pessoal, agressivo)
 - Extremo2: a conta é paga a mais por se ter medo de confrontação ou simplesmente para evitá-la.
 - Exercício: reconstruir a frase acima em tom construtivo.
 - Confrontação construtiva: “Garçom, por favor. Parece que veio uma cobrança a mais na conta, daria para verificar ?” (impessoal, tom de voz calmo)

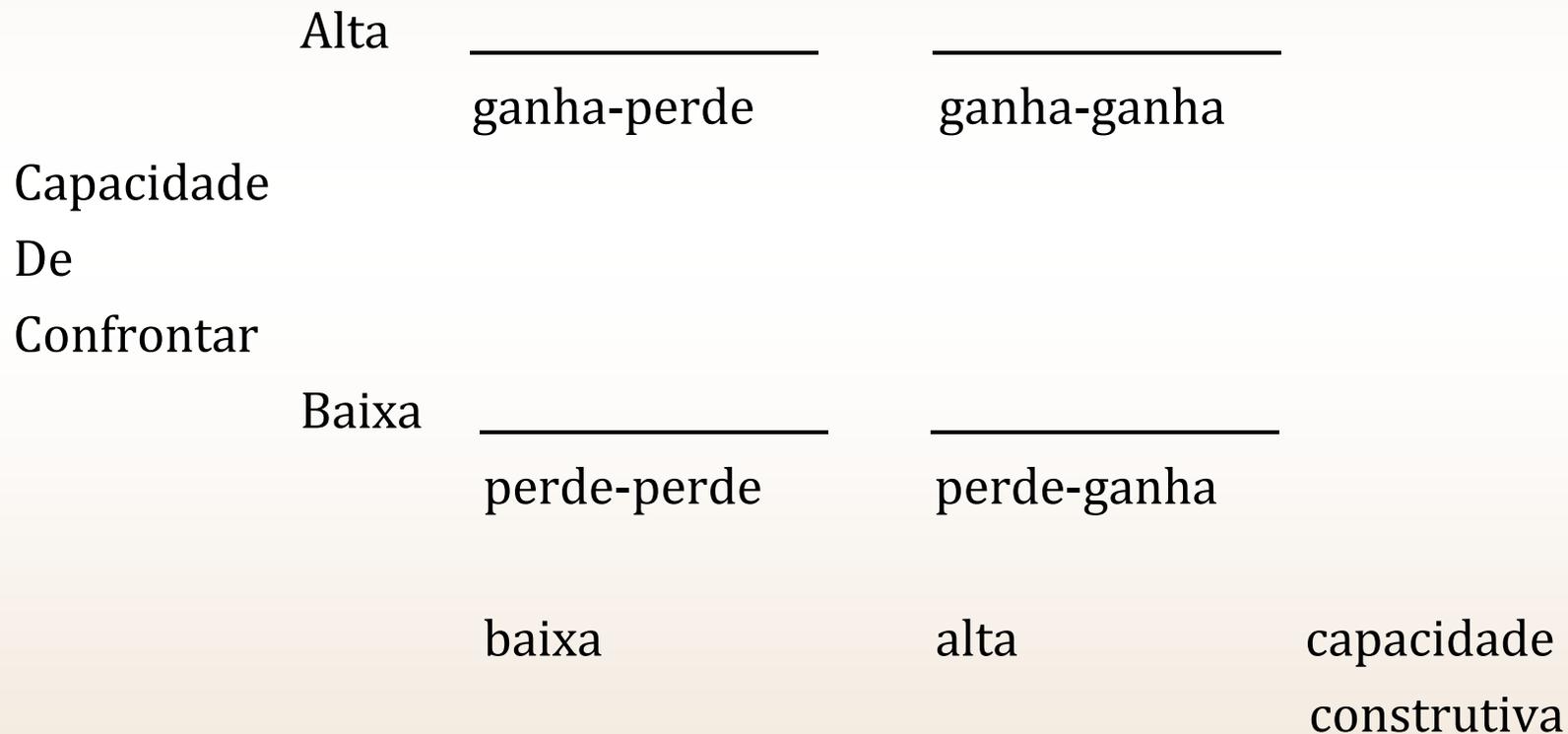
- O senso de confrontação construtiva existe na grande maioria das pessoas. Enquanto a empresa é pequena, essa questão funciona implicitamente, naturalmente.
- Quando a empresa cresce, formando seus feudos, políticas e paixões, astros, etc, pode ser necessário uma política mais ampla.

Gerenciamento de conflitos – “Confrontação Construtiva” da Intel



- Proposto pelo então CEO Andrew Grove (CEO and Founder)

Visão de Quadrantes (caracterize as situações nas linhas):



Gerenciamento de conflitos – “Confrontação Construtiva” da Intel



Capacidade De Confrontar	Alta	Ganha na força ganha-perde	sinergia/ colaboração ganha-ganha	
	Baixa	Evita o problema perde-perde	vão levar vantagem de mim perde-ganha	
		baixa	alta	capacidade construtiva

Gerenciamento de conflitos – “Confrontação Construtiva” da Intel



- Pros: excelente ferramenta quando implementada com treinamentos e comprada pelo time.
- Cons: pode ter efeitos indesejados, como colaboradores usando o sistema tendo carta-branca para criticar tudo e a todos de forma anti-profissional e até anti-ética, *quando a implementação não é bem feita.*

Confrontar construtivamente é:

- pensar no que é melhor para a organização e não somente o que é melhor para um indivíduo ou seu time.
- atacar e focar nos problemas, não atacar ou focar nas pessoas.
- deixar que os outros falem e coloquem seu ponto de vista.
- deixar suas predisposições negativas de certas pessoas de lado.
- utilizar tom de voz brando (nao ameaçador) e expressão corporal positivas quando se expressa e quando se ouve.
- olhar para as pessoas e demonstrar interesse quando as ouve.

Confrontar construtivamente não é:

- estar pré-disposto que uma ou mais pessoas estão contra você.
- interromper constantemente os outros quando esses expressam suas idéias (isso conduz a um escalamento de tensão).
- levantar a voz, utilizar expressão corporal agressiva ou falar palavrão quando é contrariado ou confrontado construtivamente.

- Processo PINE (Preparation, Initiation, Negotiation, Evaluation and Follow-up) ou Processo PINA (Preparação, Iniciação, Negociação, Avaliação e Seguimento)

1. Preparação:

- Qual é o problema ? Use I-stataments para descrevê-lo.
- Vale a pena a confrontação ? (tenho histórico ? está afetando a organização ?)
- Qual meu objetivo ?
- Pondere nas perspectivas do outro lado, o que pensam, que problemas têm ?
- Marque local e hora pessoalmente ou telefone. Não use email. Não faça no calor das emoções, espere no mínimo um período com lanche no meio.

2. Iniciação

- Esteja centralizado. Evite participar com ego aflorado: dor no corpo (dor de cabeça), estafa mental (intelectualmente exaurido), emocionalmente abalado (discutiu com a esposa, recebeu email bomba). Você deve conhecer-se a ponto de simplesmente evitar o encontro se for o caso.
- Descreva seu problema (já trabalhado antes) objetivamente. Atente para seu tom de voz e expressão corporal.
- Ouça atentamente: mantenha contato com os olhos, coloque-se no lugar da outra pessoa.
- Resuma as posições das partes.

3. Negociação:

- Peça soluções, talvez a outra parte possa sugerir ...
- Explique sua solução para o problema.
- Considere outras opções.
- Documente a solução final: defina as ações, estabeleça quem vai fazer o quê e quando, determine que recursos vão ser necessários, sete indicadores.
- Estabeleça um sistema de acompanhamento: determine quando, com que frequência o progresso vai ser checado.

4. Avaliação e Seguimento

- Acompanhar o progresso de acordo com o especificado.
- Mande mensagens positivas na medida que progresso é constatado.
- Considere um planos de contingência, caso o corrente falhe.
- Se o problema não for resolvido, volte à fase 2. Repetir o processo até o ponto do cansaço.
- Procurar mediação caso várias tentativas não derem resultados (pessoa nervosa ou emocionalmente instável, novos problemas aparecem, ...). Procurar arbitragem após isso (última instância).

Dúvidas ?