

CASO PEDAGÓGICO

**GESTÃO
DE CONFLITOS**

ipps_iscte
Melhores Políticas
Públicas

A arte de gerir expetativas

Autores

Marlon Duane Kaercher dos Santos
Miguel Madeira

Coordenação Científica

Eduardo Simões

ISBN 978-989-8990-45-7



9 789898 990457

Este Caso Pedagógico baseia-se em situações reais e em entrevistas com especialistas. É um instrumento de formação que visa gerar discussão em sala de aula. A narrativa é ficcionada e não faz juízos de valor sobre a situação apresentada ou as ações dos intervenientes.

RESUMO

O caso é dividido em quatro partes. Na primeira, apresenta-se a história de dois colegas de trabalho, Nuno e José. Devido a um acontecimento percebido como um ataque pessoal, um conflito emocional passa a influenciar a relação de trabalho dos dois.

Na segunda parte, José, responsável pelos Recursos Humanos de uma entidade pública, precisa de gerir um conflito que ocorria entre colegas durante a implementação de um projeto.

Por fim, nas duas partes finais, José precisa de selecionar um substituto. Tendo em conta o perfil de gestão de conflitos de cada candidato, pretende avaliar a capacidade de escolha de diferentes estratégias consoante as características do conflito em causa.

GESTÃO
DE CONFLITOS

**A arte
de gerir**
expectativas

A primeira impressão é a que fica?

O jantar estava animadíssimo, como costumava acontecer quando Nuno Leal e José Ferreira resolviam juntar as famílias. Não era raro que, às tantas, entusiasmados por algumas boas garrafas de vinho alentejano, surgisse o assunto que achavam tanta graça recordar:

– Ó, Nuno, conta lá quando tu detestavas o José! – pediu Madalena, que conhecia muito bem todos os pormenores, mas adorava ouvir o marido repetir a história.

Nuno Leal era licenciado em Gestão, trabalhava no Serviço de Controlo Patrimonial do Instituto de Apoio à Inovação. Tinha entrado para a Administração Pública há quase 15 anos.

José Ferreira era licenciado em Psicologia e Gestão e chefe da Divisão de Gestão de Recursos Humanos do mesmo instituto há quase 11 anos. Tinha mais de duas décadas de serviço público e preparava-se para mudar para outro organismo público daí a alguns meses.

A história de que a mulher de Nuno falava tinha tido início uma década antes, quando ele era um recém-chegado ao instituto. Haviam superado o episódio, eram bons amigos e as suas famílias tinham-se tornado próximas. Mas quando se conheceram não foi assim.

Num dia chuvoso de dezembro, depois de muitos minutos a andar às voltas, Nuno finalmente conseguiu encontrar um lugar vazio, mas, enquanto fazia a inversão de sentido para estacionar, apareceu outro carro que ocupou o lugar. Era José. Respirou fundo e pensou: “Não me vou chatear, afinal ele chegou antes de mim”.

Nuno levou mais um bom quarto de hora até conseguir encontrar outro lugar e a sua irritação foi crescendo de tal forma que decidiu que nunca mais iria levar o carro para o trabalho. Caminhava a passo acelerado em direção ao trabalho quando meteu o pé numa poça de água. Foi o suficiente para molhar os sapatos e se salpicar de lama até ao joelho. É fácil imaginar o seu estado de espírito quando chegou ao trabalho naquele dia.

Tentou limpar-se e secar-se na casa de banho, com uma grande perda de tempo e pouco sucesso e chegou atrasadíssimo à sala onde estava a decorrer uma reunião entre a sua unidade e os RH. Entrou quando José explicava como iria funcionar uma nova forma de registo de ponto biométrico, que estava a ser implementado.

José tinha assumido a função de chefe da Divisão dos Recursos Humanos há pouco tempo. Costumava adotar um tom cordial e atencioso com os colegas no trabalho

e foi nesse tom que se dirigiu a Nuno, no exato momento em que ele se instalava na sua cadeira:

– Dr. Nuno, visto que perdeu parte da apresentação... se ler o material e ficar com alguma dúvida, pode contactar-me quando quiser.

Nuno, irritado pelas vicissitudes da manhã, sentiu a frase como uma “bicada” frente aos colegas e sentiu-se atacado. Mal conhecia José, mas ficou com a certeza de que “não gostava daquele tipo”.

A partir desse episódio a relação dos dois manteve-se sempre distante e com constantes problemas de comunicação. Os contactos eram reduzidos ao mínimo, as conversas formais e breves, nada de trivialidades nem mesmo quando se encontravam na cantina para tomar um café. José era mais extrovertido e assumia um tom simpático, mas depois de algum tempo percebeu que Nuno não parecia à vontade na sua presença. No entanto, pensava que isso se devia apenas às características pessoais de Nuno, mais reservado.

Até que um dia tiveram de interagir mais de perto num projeto do instituto. A quantidade de objeções levantadas por Nuno naquela reunião e a forma ríspida como apresentava as suas discordâncias fizeram José perceber que havia algo mais no comportamento do colega. Decidiu fazer algo para resolver o problema, que começava a interferir nas tarefas profissionais de ambos e parecia não se resumir a uma mera discordância de opinião sobre o trabalho.

Foi este início conflituoso que, muitos anos depois, se transformou na piada de sempre dos jantares das famílias de dois bons amigos.

Remando para lados opostos

No dia seguinte ao jantar das famílias, José foi chamado pelo diretor do Departamento de Gestão e Administração, Alexandre Ferreira, para participar numa reunião.

– Boa tarde, José, tudo bem? O motivo que me fez chamá-lo é um pouco urgente. Precisamos de encontrar uma solução para uma situação que se vem arrastando há meses. Como sabe, estamos a efetuar a mudança dos sistemas de gestão financeira para corresponder ao novo SNC-AP e o calendário está a ficar muito atrasado – começou o diretor.

– Acontece que a Júlia Oliveira, da Divisão de Planeamento e Gestão Financeira, e o Pedro Correia, da Divisão de Sistemas de Informação, estão em pé de guerra desde o início do projeto e hoje chegaram ao ponto de estarem aos gritos no corredor. Discordam sobre questões que estão a impedir o projeto de prosseguir e penso que vai ser necessária uma intervenção mais incisiva para tentar resolver isto. Preciso da sua ajuda. O Dr. José tem mais experiência do que eu a lidar com estas situações e seria bom aproveitá-la antes de nos deixar.

– Claro, Dr. Alexandre, percebo bem as consequências deste ambiente de conflito. Preciso que me diga todos os detalhes possíveis. O que está em causa, se aparentemente a questão é apenas sobre o trabalho ou se pode ter razões emocionais, esse tipo de coisas...

José explicou ao diretor que existem dois tipos fundamentais de conflito no ambiente organizacional e era relevante avaliar se se tratava de questões pessoais ou se as causas estavam centradas em divergências sobre a tarefa que estavam a executar. Só depois poderiam tentar reduzir a tensão e os reflexos indesejados e explorar possíveis ganhos com a divergência.

– Os “possíveis ganhos”? Porque diz isso? Acha que pode haver alguma coisa positiva nesta disputa? Eles andam a gritar pelos corredores! – disse o diretor, surpreendido e levantando ele próprio um pouco a voz.

O que estava em causa era a adoção de um novo sistema de gestão financeira que se adequasse às exigências do novo sistema de normalização contabilística. A instalação do novo sistema estava atrasada e o projeto era urgente devido à proximidade do encerramento anual das contas.

Para além disso, a desconfiança em relação ao sistema havia contaminado os restantes trabalhadores da equipa de Júlia, enquanto um alto nível de descontentamento se tinha instalado na equipa de Pedro. A postura dos chefes estava a influenciar as equipas e o ruído começava a alastrar-se pelo instituto.

O principal ponto de divergência era que Júlia não se contentava com a forma como a mudança estava a ser conduzida. Tinha achado o novo sistema mais difícil de usar

e por isso defendia que a implementação deveria ser gradual, mais lenta, e levando em consideração a dificuldade de alguns funcionários com questões informáticas.

Já Pedro defendia que o novo sistema iria poupar tempo e dinheiro, além do ganho em termos de segurança. Além disso, dizia que a implementação completa feita numa única migração era mais eficiente e isso deveria ser levado em conta.

José pensou que, dado o pouco tempo disponível, era importante reduzir a tensão, mas não sabia ainda qual a estratégia que deveria usar para gerir este conflito de forma a atender os objetivos da entidade.

Não se fazem todos os bolos com a mesma receita

O Conselho de Administração e o diretor do departamento tinham designado José para avaliar os candidatos que o iriam substituir. Deram-lhe autonomia para gerir o processo, solicitando que José enviasse depois os perfis selecionados com um parecer prévio, para que eles pudessem tomar a decisão final. E, meses depois, era essa a atividade que José estava a gerir, já na véspera de deixar o instituto.

José gostava de aplicar um questionário nos processos de seleção que geria, para identificar com que estilo de gestão de conflitos os candidatos se identificavam. Para ele, isso dizia muito sobre a forma como as pessoas se comportariam num ambiente de trabalho.

Decidiu envolver dois estagiários dos RH nessa tarefa, Ana Clara e Marco Oliveira. Pensou que seria uma boa oportunidade para aprenderem com a experiência e queria que acompanhassem o processo.

Começou por lhes apresentar o assunto com mais detalhe, em modo de formação, e pediu que o interrompessem sempre que tivessem dúvidas. Pretendia falar sobre estilos de gestão de conflitos e de estratégias de negociação, precisamente o que desejava avaliar nos candidatos.

– Antes de vos apresentar conceitos sobre o tema da gestão de conflitos, quero salientar a importância de não confundirmos estilo de gestão de conflitos com estratégia. Estilo vem das pessoas, são características pessoais, fazem parte do perfil individual. Estratégias são usadas deliberadamente pelas pessoas. Tem a ver com a capacidade de análise e escolha, com decisão – disse José num tom mais assertivo.

– Num primeiro exemplo, vamos imaginar que existe um conflito entre a Ana e o Marco. A Ana adota a estratégia de renunciar aos seus objetivos, deixando o Marco ter os seus interesses e expectativas atendidos.

– Mas isso não me parece uma negociação... Que sentido faz? – perguntou Ana.

José explicou que, não sendo negociação, de facto, esta estratégia de gestão do conflito era mais apropriada para as situações em que a resolução é mais importante para o Marco, por exemplo, que teve os seus interesses salvaguardados, e na qual exista a intenção de preservar a relação futura entre a Ana e o Marco, e quando não esteja em jogo nenhuma questão fundamental para a entidade ou para a Ana. Além disso, porque as pessoas tendem a “pagar” aquilo que lhes é oferecido, a Ana pode estar a abrir mão de uma questão menos importante prevendo que no futuro tenha outros interesses mais relevantes atendidos.

– Quero que percebam sempre isto: a estratégia para gerir um conflito deverá sempre levar em consideração o que está em jogo, as partes envolvidas e sua relação de dependência, as expectativas para a relação futura, o grau de urgência da resolução da divergência. Nuns casos podemos e devemos negociar, noutros, a estratégia de gestão do conflito passa por outras formas de agir. Mas isto não é uma fórmula matemática, nem um modelo único – destacou José.

Continuou com outros exemplos práticos de diferentes estratégias de gestão de conflitos, usando os dois estagiários como personagens:

– Noutra situação, Ana pode estar focada nos seus interesses, existe uma urgência para ela e está numa posição hierárquica superior ao Marco. Nesse caso, Ana poderia usar a abordagem negocial em que as suas decisões são unilaterais.

– Imaginem agora que eu estou a gerir um processo e que a Ana tem as suas opiniões ou expectativas e o Marco tem outras que não são à partida as mesmas. Mas neste caso eu decido adotar uma estratégia que tente satisfazer ambos. Esta escolha poderia ser aplicada se a questão fosse mais complexa e se a combinação das propostas da Ana e do Marco favorecesse a organização. Para além disso, podemos tentar neste caso explorar o argumento de que ambas as partes tendem a ganhar com a solução do conflito, fazendo-os perceber que ambos ganharam nessa situação.

José explicou então que, no caso em que ajudou o diretor do departamento uns meses antes, havia utilizado uma outra estratégia de negociação, que não era a melhor forma para lidar com problemas complexos, mas considerava que o conflito tinha sido resolvido de maneira satisfatória, já que não havia tempo para outra abordagem. Finalizou falando sobre um último exemplo.

– Para além de todas estas estratégias sobre as quais conversámos, ainda podemos confrontar-nos com situações em que simplesmente se abandona a intenção de negociar, em que nenhuma das partes tem as suas expectativas satisfeitas. Estas são situações específicas nas quais os riscos do confronto são maiores do que os benefícios.

– Como podem ver, cada estratégia de abordagem dos conflitos e de negociação tem os seus pontos fortes e fracos, os seus efeitos a serem ponderados e é preciso ter em conta a perspectiva dos envolvidos, incluindo a componente emocional, que trazem consigo percepções diferentes das situações e formas individuais de lidar com elas.

Como eu agiria se eu não fosse eu

Depois de familiarizar os jovens estagiários com o contexto teórico, explicou-lhes melhor a relação entre os diferentes estilos de gestão de conflitos, como cada pessoa se pode identificar mais com um ou outro e onde entra a capacidade de escolha da estratégia.

– Nesta seleção que estamos a conduzir para a escolha do meu substituto aplicamos um inquérito aos candidatos para nos ajudar a conhecer os seus potenciais estilos de negociação. O que quero dizer com isso? Que cada pessoa, consoante as suas características emocionais e personalidade, identifica-se mais com um dos estilos – explicou José.

– Ao analisarmos as respostas dos candidatos a este inquérito identificamos entre eles perfis variados de gestão de conflitos.

– E qual é o estilo que o instituto prefere? – questionou Ana.

José explicou que não procuravam um determinado estilo para a função no departamento. Por outro lado, disse-lhes que havia uma outra questão muito mais importante do que o estilo pessoal de negociação: a capacidade de escolherem a estratégia que melhor serve os interesses da situação em jogo ou da organização. E isso implicar possuir elevada flexibilidade pessoal.

– O melhor exemplo que vos posso dar é precisamente o caso aqui do instituto, que vamos aplicar aos candidatos como teste. O meu estilo “preferido” para gerir os conflitos, e aquele que naturalmente tenho tendência a adotar, é de natureza diferente da estratégia que adotei para a gestão daquele conflito.

– Então espera que eles sejam capazes de utilizar a mesma estratégia que o Dr. José utilizou? – perguntou novamente Ana.

– Não. Como eu já lhes disse, não existe apenas uma forma de gerir os conflitos, mas é muito interessante perceber como é que eles lidam com essas questões no dia a dia, principalmente a capacidade de conseguir gerir um conflito com uma estratégia diferente das suas próprias características. Quando recebermos as respostas iremos avaliá-las todas em conjunto para que vocês percebam melhor o que estou a dizer.

Chegado o dia do teste, os estagiários ficaram responsáveis por aplicar o processo e, depois de concluído, os estagiários passaram no gabinete de José para deixarem as respostas dos candidatos.

José, de saída e prestes a assumir uma posição de maior destaque na Administração Pública, ainda tinha motivação para realizar as atividades dos RH do Instituto.

Estava ansioso por ver os testes dos candidatos, mas nesse dia nada de levar trabalho para casa. A família do seu grande amigo Nuno viria para jantar e ele iria preparar o seu famoso arroz de pato.

Casos Pedagógicos
sobre a Administração
Pública Portuguesa
é um projeto
dinamizado pelo
IPPS-Iscte