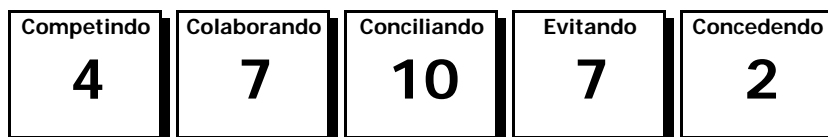



MODELO

Este relatório indica o seu repertório de habilidades para lidar com conflitos que você, como indivíduo, utiliza nas de situações de conflito que enfrenta. Seu perfil de pontos é representado graficamente na próxima página.

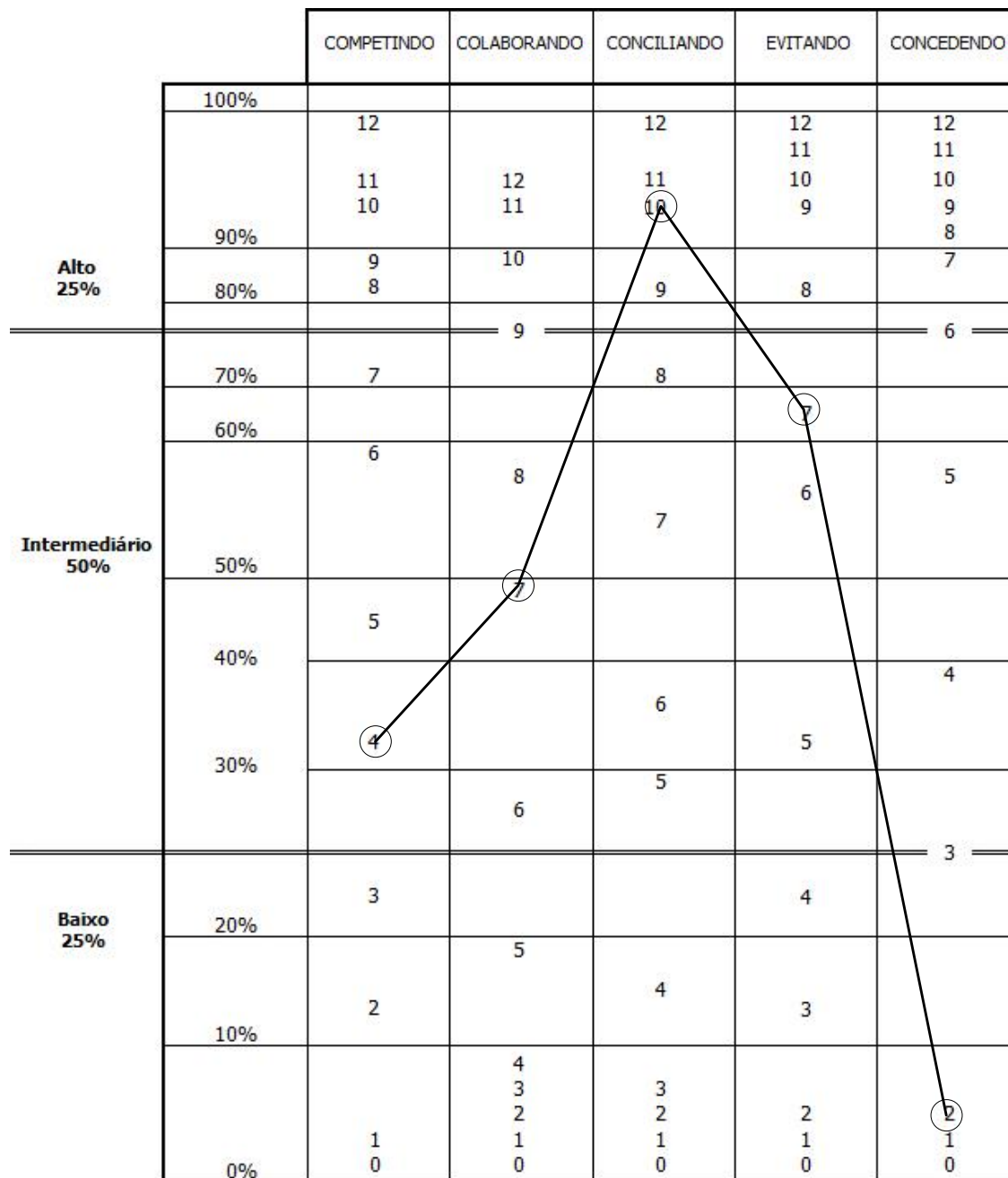
Os cinco estilos são representados pelas cinco colunas com o título “**COMPETINDO**”, “**COLABORANDO**”, “**CONCILIANDO**”, “**EVITANDO**” e “**CONCEDENDO**”. Na coluna abaixo de cada estilo, encontra-se a faixa de pontuação possível de 0 (para utilização muito baixa) a 12 (utilização muito alta).

Cada pontuação é representada graficamente e comparada com pontos de milhares de profissionais que já fizeram o **TKI**. As linhas horizontais representam percentis, a porcentagem de pessoas que pontuaram com um número determinado ou abaixo dele. Se, por exemplo, você pontuou um número acima da linha “80%” na coluna “Competindo”, isso significaria que você pontuou acima de 80% das pessoas que já fizeram TKI, ou seja, você está nos 20% superiores em Competindo.

As linhas duplas (nos percentis 25 e 75) separam os 50% intermediários das pontuações em cada estilo dos 25% superiores e dos 25% inferiores. Em geral, se sua pontuação cair nos 50% intermediários em um determinado estilo, você está próximo da média na utilização desse estilo da população geral. Se sua pontuação cair fora dessa faixa, então sua utilização desse estilo é algo superior ou inferior àquela da maioria das pessoas que fez o TKI. Tenha em mente que pontuações extremas não são necessariamente ruins, pois há situações que podem exigir utilização alta ou baixa de um determinado estilo de resolução de conflitos.



MODELO





COLABORANDO

Colaborando ocorre quando você tenta encontrar uma posição que satisfaria plenamente as suas preocupações e as da outra pessoa. É um modo ganha-ganha que lhe conduz a uma solução integrativa.

Exemplos comuns:

- Reconciliando interesses por meio de uma solução ganha-ganha.
- Combinar *insights* para um entendimento mais saudável.

Benefícios:

- Decisões com mais qualidade.
- Aprendizado e comunicação.
- Resoluções e comprometimento.
- Fortalecimento das relações

Custos:

- Tempo e energia exigidos.
- Demandas psicológicas.
- Possibilidade de ofender.
- Risco de vulnerabilidade.

Decidindo quando usar o estilo **COLABORANDO**

➤ Reconheça (e fomente) as condições que possibilitam a colaboração

A colaboração é possível apenas quando os seguintes elementos estão presentes em quantidades suficientes. Não invista seu tempo a fim de colaborar quando algum deles estiver faltando.

- Tempo.
- Habilidades interpessoais.
- Possibilidades sinérgicas na questão.
- Confiança.
- Abertura para novas idéias.

As soluções colaborativas são geralmente desejáveis, assim, faça o que estiver ao seu alcance para estabelecer condições que promovam a colaboração no longo prazo. Ajude a estabelecer estas condições ao:

- Dedicar tempo para estudar estas questões.
- Fornecer treinamento em habilidades de gerenciamento de conflitos.
- Identificar questões ganha-ganha promissoras a serem exploradas.
- Estabelecer confiança e boa-vontade.
- Promover um clima de descoberta e abertura a novas idéias.



➤ **Tente COLABORAR em questões importantes**

Quando a colaboração é possível, utilize-a para problemas importantes. Quando um problema é significativo, mas não importante, COMPROMETENDO produzirá um resultado bom o bastante. Mas para problemas importantes, o benefício adicionado de um resultado ganha-ganha, normalmente, compensa o tempo extra que você precisará investir. A colaboração é especialmente desejável ou necessária nas seguintes situações:

✓ **Quando ambos os interesses são vitais.**

No setor de transportes, por exemplo, muitos conflitos surgem em relação a cumprir compromissos de cronograma versus garantir segurança. É vital encontrar maneiras de fazer ambos sem ceder em nenhum. Em empresas de manufatura, por exemplo, o mesmo é verdadeiro para questões de qualidade versus custos. Nestes conflitos, encontrar soluções inovadoras ganha-ganha, permite às organizações prosperar e lhes dá vantagem comparativa.

✓ **Quando você quer aprender.**

Discussões colaborativas são as maneiras mais objetivas de se aprender com os outros. Elas permitem que você teste suas suposições, explore diferentes maneiras de enxergar problemas e assimile novas informações; “Isto é interessante. Por que você diz isso? Eu tenho pensado nisso desta forma... O que você acha”?

Discussões competitivas são menos eficientes para o aprendizado por que a energia é direcionada para defender seus pontos de vista existentes. Estudos mostram que cientistas inovadores, por exemplo, tendem a ser mais colaboradores do que competitivos.

✓ **Para combinar insight vindos de diferentes perspectivas.**

Quando é preciso tomar decisões sobre problemas complexos, você precisa envolver pessoas que sejam especializadas em diferentes aspectos dos problemas. A maioria dos grupos decisórios - sejam eles conselhos de diretores, equipes de projeto, comitês executivos, ou um comitê ad-hoc - incluem pessoas com perspectivas e áreas de especialidades diferentes. Esta diversidade é desafiadora para ser gerenciada, por que apresenta *insight* conflitantes. Apesar disso, a colaboração fornece uma maneira de se “colher” um entendimento mais completo a partir da diversidade.

Por exemplo, quando um alto time de gerência pensa em introduzir um novo produto, um gerente de marketing pode ver uma oportunidade de atingir novos mercados e apoiar a ação - enquanto uma



pessoa do financeiro pode enxergar a ameaça para o fluxo de caixa e ser contra a idéia. Em um ambiente colaborativo, a equipe pode integrar estes *insights* a fim de enxergar uma oportunidade de marketing significativa com menos riscos de fluxo de caixa. Ela pode então explorar maneiras de capitalizar em cima de oportunidades e gerenciar os riscos.

✓ **Quando você precisa de comprometimento com uma decisão.**

Em um ambiente de grupo, processos decisórios colaborativos - como as decisões por consenso - dão às pessoas a chance de incorporarem seus interesses mais importantes em uma decisão, juntamente com suas sugestões. Por este motivo, os membros do grupo se sentem mais comprometidos com decisões colaborativas do que com acordos ou acomodações. Envolver as pessoas em tomada de decisões colaborativas, sempre que o comprometimento for importante para executar uma decisão.

✓ **Para resolver problemas em um relacionamento.**

Ao longo do tempo, questões não-resolvidas podem acumular sentimentos ruins em um relacionamento, em consequência das frustrações acumuladas, vindas de acordos e acomodações passadas. A colaboração fornece uma maneira de trazer à tona e resolver problemas centrais em um relacionamento: “A verdade é, eu não gosto quando você me interrompe e muda o assunto”. “Eu posso entender isso, mas às vezes você parece desviar do objetivo e eu fico impaciente”. “Que tal se você me dissesse rapidamente quando achar que eu estou me desviando do objetivo?” “OK, vou tentar isso”.

Habilidades comportamentais para usar o estilo *COLABORANDO*

➤ **Usando o tom correto ao levantar a questão.**

Se você não trazer a questão de conflito à tona, irá permanecer em um modo perde-perde, **evitando**. Quando você levantar a questão, faça-o de uma maneira que não pareça competitiva ou que crie uma posição defensiva da outra parte.

✓ **Imagine os interesses positivos da outra pessoa.**

Em conflitos é fácil interpretar errado as intenções do outro e supor que eles estejam simplesmente criando problemas para você. Antes de levantar uma questão, identifique por um momento os interesses positivos que a outra pessoa provavelmente possua. Isto lhe dá uma vantagem inicial na solução do problema e lhe coloca em uma estrutura de pensamento mais construtiva.



✓ **Use “nós” ao se expressar e evite atribuir culpa.**

Quando você levantar uma questão, fale sobre o problema em comum que vocês estão enfrentando: “Parece que estamos tendo um problema para concordar com estes procedimentos”. “Nossa programação tem causado problemas, não tem?” “Não coloque a culpa em outra pessoa. Isto só irá aumentar as defesas e tornar a colaboração difícil.

✓ **Mencione os benefícios de uma solução.**

Detalhe os resultados positivos que ambos possam atingir ao resolver um determinado problema: “Espero que possamos elaborar uma solução a fim de fazer este projeto andar mais depressa.” Mencione os interesses específicos que você imagina que a outra pessoa possua: “Eu espero que possamos melhorar a qualidade bem como acelerar o processo.”

✓ **Pergunte se é uma boa hora.**

Você pode estar pronto e decidido a levantar a questão, mas também precisa respeitar o horário da outra pessoa e dar a ele ou ela uma chance de se preparar. Defina um horário e ambiente que sirva para ambos.

➤ **Identificando os interesses subjacentes de ambas as pessoas.**

Este é o passo mais importante na colaboração - uma necessidade absoluta para se ir além da dinâmica ganha-perde.

✓ **Reconheça a diferença entre interesses e posições.**

COLABORANDO exige que você foque em interesses subjacentes ao invés de posições. Aqui temos um exemplo para ilustrar a diferença:

Felipe é um contador em uma empresa de médio porte. Ele recebe uma ordem de compra de uma diretora Suzana, que quer gastar parte de sua verba em uma festa para sua bem-sucedida equipe de desenvolvimento de produtos. No entanto, Felipe sabe que as políticas de contabilidade não permitem que esta verba seja usada para uma festa.

Um interesse é uma coisa com a qual a pessoa se importa no conflito - a coisa que parece estar sob ameaça. Neste exemplo, o interesse de Felipe é que as regras fiscais da empresa sejam cumpridas, enquanto o interesse de Suzana é que a conquista de sua equipe seja celebrada.



Por outro lado, uma posição é uma ação que você propõe para resolver o conflito - o que você acha que deve ser feito? Neste exemplo, Felipe poderia assumir várias posições diferentes: que o pedido de Suzana seja negado, que exceções pudessem ser aceitas, entre outros.

✓ **Não se precipite para escolher uma posição.**

Conflitos ganha-perde são em geral discordâncias sobre posições: ou você ou a outra pessoa assume uma posição sobre o que deve ser feito (“deveríamos fazer X”) e a outra então discorda (“Não. Não deveríamos fazer X”). Quando o conflito é definido em termos de posições (se X deve ser feito ou não), é impossível encontrar um resultado ganha-ganha. Você pode fazer X (você vence, o outro perde), não fazer X (você perde, o outro ganha), ou fazer X pela metade (um acordo). Estas são as únicas possibilidades lógicas.

No exemplo acima, Felipe e Suzana não serão capazes de colaborar se definirmos a questão de conflito no fato de Suzana poder ou não gastar sua verba em uma festa. As únicas possibilidades são ganha-perde: subsidie a festa (Suzana vence, Felipe perde), não subsidie a festa (Felipe vence, Suzana perde), ou subsidie uma festa menor (ambos chegam a um meio-termo).

Assim, no modo COLABORANDO, não pule etapas. Adie discutir “o que devemos fazer” até que cada um tenha identificado o que quer alcançar - seus interesses. “Vamos parar de falar sobre o que devemos fazer, até que ambos tenhamos claro o que precisamos.”

✓ **Esclareça e compartilhe seu interesse subjacente.**

Muitas vezes, você precisa parar um momento para entender com o que você se importa realmente em uma situação de conflito, que está jogando você e a outra pessoa em direções diferentes: “Olha, o que é mais importante para mim é que este projeto seja finalizado a tempo”. “Estou preocupado porque se mudarmos o escopo dele, agora, nós poderemos não cumprir o prazo”. “Acho que a razão pela qual quero aquela tarefa é porque me daria a oportunidade de fazer algo novo”. “Estou preocupado, se continuar a fazer a mesma coisa de sempre, ficarei estagnado.”

➤ **Ajude a esclarecer o interesse subjacente da outra pessoa.**

Pergunte à outra pessoa qual é o seu interesse: “O que é mais importante para você aqui?” Se a pessoa responder em termos de uma posição: (“Eu quero que façamos X”), pergunte porquê ele ou ela quer que isso aconteça. Não faça isso parecer um interrogatório. Você está tentando encontrar uma maneira de satisfazer o interesse da outra pessoa e não de expor falhas em seu raciocínio.



Eu entendi certo?" "Parece que você está preocupado que este produto seja de difícil comercialização. Está correto"?

➤ **Definindo o conflito como um problema mútuo.**

Uma vez que, você esteja certo sobre os interesses subjacentes de ambas as pessoas, você pode expressar o conflito de uma maneira que convide a uma solução ganha-ganha.

✓ **Diga “e” ao invés de “mas”.**

Ao descrever seu interesse e o da outra pessoa, plante os alicerces para soluções integrativas de maneira que não soem incompatíveis. Ao invés de dizer: “Eu quero X, mas você quer Y.”, tente dizer “Eu quero X e você quer Y.” A diferença entre “mas” e “e” é grande.

No caso de Felipe e Suzana, por exemplo, Felipe poderia dizer: “Vejam, você quer uma festa para sua equipe e eu preciso seguir as regras da contabilidade”. Como é geralmente o caso, quando você atinge os interesses subjacentes, não há incompatibilidade básica.

✓ **Defina o problema integrado: Como podemos fazer juntos?**

Aqui, você define explicitamente a questão do conflito como um problema compartilhado a ser resolvido: “Há uma maneira de ambos satisfazermos nossos interesses?” “As duas coisas são importantes. Como podemos fazer ambas?” Neste estágio, você considera a outra pessoa como uma aliada. Há uma mudança na atmosfera que, geralmente, se torna evidente na distribuição das posições: vocês podem passar de possíveis adversários, medindo um ao outro, com uma mesa no meio; para colegas, sentados lado a lado, olhando para as mesmas anotações e esboços. No caso de Felipe e Suzana, ela pode perguntar: “Como podemos então encontrar uma maneira de subsidiar uma festa sem ferir as regras?” Ou Felipe pode dizer: “Vejam se podemos encontrar outra maneira de pagar os custos da sua festa”. Neste ponto, Suzana se torna uma cliente de Felipe ao invés de uma possível transgressora de regras, e Felipe se torna um recurso para Suzana, ao invés de um obstáculo burocrático.

✓ **Mantenha-se flexível.**

Enquanto você resolve o problema, não se agarre rapidamente a uma nova ação como sua posição preferida. Mantenha-se aberto a novas maneiras de atender ao seu interesse e incentive a outra pessoa a fazer o mesmo. “Esta idéia é promissora, mas vejamos se conseguimos encontrar outra melhor ainda”.



Por exemplo, suponha que Fred diga: “O grande problema é usar sua verba para o projeto. E por que ele é um projeto governamental, você não pode subsidiar festas. Eu sei que a sua divisão possui outras verbas. Pergunte a seu vice-presidente se ele está disposto a subsidiar a festa”. Susan pode dizer: “Eu irei pensar, mas existem outras maneiras de se fazer isso?”.

✓ **Utilize linguagem tentativa e exploratória.**

Uma maneira de permanecer flexível é não utilizar certas frases como “nós precisamos” e “nós deveríamos”. A parte criativa da solução de problemas exige que você seja capaz de experimentar novas idéias, logo é útil usar frases como: “que tal se nós...?” ou “o que aconteceria se nós...?”.

Felipe, por exemplo, poderia perguntar: “Suponha que sua celebração não fosse uma festa, para você não ter que servir álcool ou convidar cônjuges. Imagine que você tivesse uma reunião especial de equipe para avaliar seu progresso. Você ainda poderia comemorar e poderia até mesmo entregar um livreto ou um vídeo sobre o projeto.” “É uma idéia. Eu poderia até mesmo entregar placas, certo?” “Certamente.”

✓ **Chegue a um acordo sobre a melhor solução.**

Uma vez que você tenha identificado um número de soluções possíveis, escolha aquela que funcione melhor para ambos. Deve ser comparativamente fácil concordar sobre uma destas soluções, já que todas elas almejam atender bem as suas necessidades.

Suzana - “Eu acho que vou ficar com a reunião especial. Desta forma, eu não precisarei pedir por verba extra”. Felipe - “Ótimo”.

➤ **Sendo firme quando necessário: “Flexibilidade firme”**

A colaboração é mais fácil quando a outra pessoa também está em um estado mental de colaboração. É mais desafiador quando a outra pessoa está competindo - defendendo uma posição que não atenderia as suas necessidades. Esta situação exige que você seja mais firme. Por exemplo: Vanda, a gerente de operações de uma empresa de entregas, entra no escritório do supervisor de manutenção e diz: “Beto, eu ouvi dizer que você colocou de lado nosso maior caminhão de carga para manutenção. Eu preciso que você o libere para uma viagem na quinta-feira”. Beto responde: “Espere um momento. Aquele caminhão não é seguro. Ele já passou do seu limite de milhagem e deve passar por uma grande manutenção.” Sem prestar atenção, Vanda insiste em sua posição: “Aquele caminhão estava fazendo entregas semana passada e agora ele não é mais seguro? Vamos lá, eu preciso dele para mais uma entrega. O cliente está gritando.”



Quando você (como Beto) enfrenta esta situação, lembre-se que você precisa ter firmeza. Seja firme (assertivo) sobre qualquer interesse importante que você tenha. Ao mesmo tempo, mantenha-se flexível sobre sua posição para que você possa procurar soluções colaborativas. Esta postura é chamada “flexibilidade firme”. Mostre à outra pessoa que você está firmemente comprometido em atender ao seu interesse, de forma que você não pode aceitar a posição dela, mas também indique sua disposição para ajudar a encontrar outra solução.

Beto responde para Vanda: “Aquele caminhão não é seguro. O último motorista relatou problemas nos freios. Eu não vou mandar para fora um caminhão perigoso. Mas vejamos se podemos encontrar uma maneira de entregar a sua carga de forma segura”. Dependendo da necessidade de Vanda e dos problemas com o caminhão, eles podem encontrar várias soluções possíveis. Por exemplo: entregando a carga em dois caminhões menores; consertando os problemas do caminhão até quinta-feira (e atrasando o resto da manutenção até depois da entrega) ou autorizando despesas com horas extras para terminar a manutenção completa até quinta-feira.

➤ **Colaborando em grupos.**

Um estudo sobre equipes eficazes de alta gerência revelou que as seguintes táticas promoveram colaboração eficaz em ambientes de grupo.

✓ **Trabalhe com mais, ao invés de menos informação.**

Fornecer ao grupo muita informação atualizada e objetiva ajuda na resolução precisa de problemas. Também evita que o grupo especule com base em má informação.

✓ **Desenvolva múltiplas alternativas.**

Quando houver apenas uma ou duas opções, os grupos tendem a assumir um lado e entrar em discussões competitivas. Desenvolver múltiplas opções dá ao grupo um leque mais amplo para ser considerado, e torna a mudança de opinião mais fácil para seus membros. Criar novas alternativas também é divertido e ajuda a construir coesão.



✓ **Crie objetivos em comum.**

Objetivos compartilhados são mecanismos poderosos para construir coesão e colaboração. Crie um objetivo em comum, para os membros do grupo trabalharem conjuntamente. Assegure que as pessoas vejam seu papel como o de atingir aquele objetivo, ao invés de representar o interesse de seu departamento.

✓ **Use humor.**

O humor cria um estado de espírito positivo em um grupo, que por sua vez, torna as pessoas mais receptivas, criativas e não-defensivas. O humor também permite que os membros do grupo digam coisas de uma maneira que não atinja as suscetibilidades.

✓ **Equilibre a estrutura de poder.**

Usar o modo **COLABORANDO** é mais fácil quando o líder desempenha um papel ativo e também envolve os membros do grupo na troca de idéias. Por outro lado, líderes fracos criam vazios de poder que criam políticas competitivas, enquanto líderes autocráticos suprimem as contribuições colaborativas.

✓ **Procure consenso qualificado.**

Colaborando é melhor vivenciado, quando ocorre por meio de uma tomada de decisão consensual. Todos os membros do grupo têm uma chance de expor seus interesses, sugerir alternativas e declarar suas razões para apoiar uma alternativa. No entanto, quando o consenso falha, forçar o grupo a continuar tentando chegar a um acordo, pode levar a uma discussão sem fim. Sob consenso qualificado, o líder irá tomar a decisão, guiado por contribuições feitas por outros membros do grupo.



COMPETINDO

Competindo: ocorre quando você toma uma posição que satisfaça seus interesses, mas não os da outra pessoa e você tenta prevalecer. É um modo ganha-perde, no qual você utiliza alguma forma de poder para ganhar sua posição, geralmente agindo contra a resistência da outra pessoa.

Exemplos comuns:

- Impor ou ditar uma decisão.
- Discutir por uma conclusão que se encaixe com suas informações.
- Negociação dura (sem fazer concessões).

Benefícios:

- Afirmação de sua posição.
- Possibilidade de uma vitória rápida.
- Auto-defesa.
- Teste de suposições.

Custos:

- Relações de trabalho difíceis.
- Decisões menos convenientes.
- Iniciativa e motivação reduzidas.
- Possível escalada e impasse.

Decidindo quando usar o estilo COMPETINDO

➤ Use o estilo COMPETINDO moderadamente.

A competição possui efeitos fortes e não deveria ser usada em excesso. Apesar de ser necessária e útil em muitas situações, pode impor custos significativos em relacionamentos, tomada de decisão e motivação. Em suas formas mais “amplificadas” ela é particularmente destrutiva. As pessoas são sensíveis a comportamentos competitivos e alguns exemplos podem ser suficientes para elas formarem opiniões negativas.

➤ Use a competição em questões vitais onde a colaboração não é possível

Em conflitos sobre problemas muito importantes, você geralmente lançará mão de dois dos estilos mais assertivos, competição e colaboração, para tentar satisfazer plenamente seus interesses. A colaboração não incorre na maioria dos custos da competição e gera soluções ganha-ganha superiores quando bem-sucedida, logo é geralmente preferida. Restrinja sua competição para conflitos onde há muito em jogo, quando a colaboração não for possível.



✓ **Quando você sabe que está certo.**

Existem horas quando você enxerga os problemas de maneira mais clara do que os outros o fazem. Você pode ter mais experiência ou informação ou pode estar menos influenciado por interesses próprios. Quando os problemas são cruciais para o bem-estar da organização, mas você encontra resistência dos outros, a organização necessita que você argumente sua posição do modo mais persuasivo que puder.

✓ **Quando ações impopulares precisam ser tomadas.**

Gerentes às vezes precisam tomar ações que aparentam ser prejudiciais aos interesses de indivíduos específicos. Alguns exemplos incluem rescisões, cortes de orçamento e ações disciplinares. É raro que uma pessoa afetada por estas ações as apóie e geralmente há resistência. Se necessário, use firmeza para impor tais decisões.

✓ **Quando ações rápidas e decisivas são necessárias.**

Em uma situação de crise como um resgate de emergência, geralmente não há tempo para uma discussão colaborativa. Alguém com autoridade ou um especialista precisa assumir o comando e dar direções.

✓ **Quando você estiver sob ataque.**

Quando você estiver sendo atacado e os interesses são grandes, você precisa defender-se. Por exemplo, se alguém injustamente ataca a competência de seu departamento durante uma reunião, é importante confrontar tal visão - a fim de prevenir que ela seja aceita pelo resto da organização.

✓ **Quando não há consenso.**

Pesquisas mostram que grupos de gerenciamento eficazes preferem uma abordagem colaborativa e que busque o consenso em questões importantes. No entanto, quando se torna claro que o consenso não pode ser atingido, eles entregam a decisão para as pessoas com maior autoridade sobre o problema. Estas pessoas impõem uma decisão que leva a contribuição do grupo em consideração. Isto poupa tempo e evita que as partes discordantes se tornem imersas em debates crescentes e competitivos.



✓ **Quando as pessoas têm muita consideração umas pelas outras.**

Quando os grupos são muito coesos, as pessoas podem concordar umas com as outras por educação, gerando um “pensamento grupal”. Para que isto não ocorra, alguns grupos coesos às vezes usam formas controladas de competição em questões-chave.

Por exemplo, duas pessoas podem ser designadas para defenderem posições diferentes em um debate estruturado ou um advogado do diabo pode ser indicado para desafiar a posição preferida do grupo.

Habilidades comportamentais para usar o estilo **COMPETINDO**

➤ **Ser persuasivo**

Quando você compete, você recorre ao poder para que os outros aceitem sua posição. Existem diferentes tipos de poder que você pode utilizar, com diferentes efeitos colaterais. Como uma regra básica, tente primeiro a persuasão. Quando a persuasão for bem-sucedida, ou outros não irão apenas obedecer à sua posição - eles estarão convencidos de seus méritos e comprometidos com a sua implementação.

✓ **Estabeleça as fundações.**

Sua capacidade de persuasão depende, em parte, da informação que você conseguirá acumular para defender sua posição e, em parte, do relacionamento com as outras pessoas. Os outros têm mais chance de serem persuadidos quando respeitam sua credibilidade e sentem boa-vontade em relação a você. Por esta razão, faça o que puder para construir credibilidade e boa-vontade em sua organização - além de fazer seu dever de casa em questões importantes.

✓ **Explique seus motivos.**

É fácil para as pessoas interpretar mal seus objetivos quando você compete. Elas podem erroneamente acreditar que você está em uma espécie de “delírio” de poder, tem uma agenda não-revelada, está furioso com elas ou que se opõe aos seus interesses. As pessoas que tiverem interpretações erradas como estas, podem desconsiderar o que você diz. Logo, assegure-se em detalhar rapidamente seus motivos. Se você puder antecipar-se a essas más-interpretações sobre seus reais motivos, tente mudar a direção das mesmas: “Eu geralmente concordo com o você e simpatizo com as necessidades da Contabilidade, mas estou muito preocupado que esta proposta reduza a competitividade de nossa empresa.” “Não gostaria de ser crítico, mas tenho um *feedback* que pode ajudá-la a atingir suas metas de produção.”



✓ **Apele para os interesses compartilhados.**

Quando você está tentando persuadir outros que sua posição é a “melhor”, você deve apelar para noções compartilhadas do que é importante - por exemplo: a missão da organização, padrões éticos compartilhados ou o bem-estar dos membros da organização. Mostre como suas posições poderiam contribuir para estes interesses compartilhados: “Os engenheiros me disseram que esta máquina duplicará nossa produção e o George, da Contabilidade, me assegura que ela vai ser paga em 6 meses por seu próprio retorno financeiro.” “Dois dos meus funcionários, mais destacados, me contaram que estão pensando em ir embora se não oferecermos mais treinamento. Parece-me que é hora de aumentarmos nosso orçamento para treinamento.”

✓ **Seja específico e crível.**

Em uma discussão acalorada, você pode se sentir tentado a reforçar sua posição por meio de exageros. É provável que fazer isso diminua sua credibilidade, nesta, e em questões futuras. Faça seu dever de casa, atenha-se às evidências e seja honesto sobre a certeza ou confiabilidade da posição. “João me informou que a Acme está formando uma nova divisão voltada para nosso mercado. Eu não pude confirmar isto ainda, mas se for verdade, seria uma séria ameaça. Eu acho que Bob e eu deveríamos investigar, e se for verdade, começar a planejar uma estratégia de ataque”. “Nosso giro de pessoal aumentou em 15% neste ano, e as reclamações aumentaram 30%. Eu acredito que é provável que tenham um problema de moral neste departamento, então, acho que deveríamos contratar uma consultoria para descobrir o por quê.”

➤ **Lutando limpo**

Regras de justiça mantêm a competição dentro de limites para que ela não cresça e se torne destrutiva. Elas também aumentam a probabilidade de uma boa decisão ser tomada. Quando você luta limpo, você está mais propenso a manter sua boa vontade e credibilidade e atender aos maiores interesses de sua organização.



✓ **Atenha-se ao problema atual.**

Em meio a uma discussão, geralmente é tentador trazer à tona diversas questões conflitantes relacionadas à situação apresentada. Você pode se sentir tentado a relembrar eventos no passado quando a outra pessoa estava errada ou pode levantar queixas antigas. “E já que estamos falando sobre o assunto, que tal se falássemos da vez em que você...” Trazer estas velhas questões à tona estraga o clima; os problemas proliferam a ponto de se tornar difícil chegar a uma decisão. Estes problemas podem somar conflitos emocionais antigos à discussão. Então tente manter sua discussão focada no problema em questão.

✓ **Tenha respeito.**

Não deixe a impaciência se tornar falta de educação, sarcasmo ou outro comportamento degradante. Lembre-se que você quer criar aliados ao invés de inimigos e quer um clima de coleguismo. Falta de educação e sarcasmo são formas de construir comportamentos agressivos que não o ajudarão a atingir tais objetivos. Se você tende a usar palavras como *bobo*, *louco*, e *idiota* para descrever os comentários das outras pessoas, troque-os por comentários menos julgadores, como “Eu não vejo lógica nenhuma ali”. “Isto não procede das informações.” ou “Eu não acho que vá funcionar.”

✓ **Ouçã e responda.**

As pessoas também se sentem agredidas quando você não permite que elas expressem seus pontos de vista ou não as leva a sério. Por exemplo, você pode interromper os outros quando eles tentam falar ou fala por cima deles em um tom de voz mais alto. Pode ser que você também ignore o que eles dizem ou não considere seus pontos de vista, para não responder a seus argumentos. Estas táticas podem ocasionalmente ajudá-lo a vencer uma discussão, mas elas não produzirão boas decisões ou boa-vontade. Tente então dar à outra pessoa uma oportunidade justa de expressar seus pontos de vista, ouça e responda ao que realmente foi dito.

✓ **Seja um árbitro para os outros.**

Esforçar-se para ser justo não é o bastante. Você também vai querer ajudar estabelecer e reforçar regras de boa conduta no comportamento conflituoso das outras pessoas. Em um conflito entre dois integrantes de uma equipe, por exemplo, os outros integrantes podem servir como árbitros para impor padrões de boa conduta e estabelecê-los como normas construtivas. “Você não está deixando a Maria terminar sua argumentação.” “Eu não acho que foi isso que Roberto disse.” “Podemos deixar as personalidades de fora disso?”



“Eu acho que será mais positivo se você defender seu ponto de vista sem o sarcasmo.” Pode ser necessário o envolvimento de várias pessoas para estancar casos sérios de agressão.

➤ **Utilize advertências ao invés de ameaças.**

Como uma forma de poder, a punição é geralmente o último recurso e deve ser utilizada com cuidado. Ela tende a produzir resistência e destruir a boa-vontade. Ameaças de punição podem aumentar um conflito ao provocarem ameaças contrárias e represálias. Mesmo assim, existem momentos em que você precisa lembrar as pessoas que você pode tomar ações punitivas em relação a elas - como: dispensar um funcionário medíocre, fornecer uma avaliação de desempenho negativa ou cancelar um contrato. Como você pode fazer isto de uma maneira construtiva?

✓ **Não faça ameaças.**

Uma ameaça é uma promessa de fazer algo punitivo se outra pessoa não obedecer aos desejos de outrem. Por exemplo, alguém pode ameaçar, “Se você não promover o Paulo, eu me demito.” Mas se ele se demitisse, ele estaria sem emprego em um mercado difícil - um risco que ele preferiria não tomar. Ameaças possuem várias desvantagens. Elas parecem hostis, são contra outras pessoas e seus interesses. Elas também parecem ser arbitrárias e injustas. Não há uma razão aparente para a ameaça a não ser prevalecer - coagir a outra pessoa. Por fim, elas geralmente carecem de credibilidade. Já que impor uma ameaça não parece ser do seu interesse, existe a chance de você estar ou não blefando. Se a outra pessoa concluir que você está blefando e lhe desafia, você será forçado a escolher entre duas opções indesejadas - ceder (e ser pego no blefe) ou dar continuidade a algo que não é de seu melhor interesse. Em ambos os casos, você tem alguma coisa a perder.

✓ **Use advertências.**

Por outro lado, uma advertência é uma afirmação sobre o que você terá de fazer (e o que é de seu interesse fazer) se a outra pessoa não fizer o que você aconselha. “Se eu não obtiver mais recursos e pessoas qualificadas, esta divisão não sobreviverá por muito tempo. Se eu vir isto acontecer, não será do meu interesse ficar. Seria como ter o ‘Capitão do Titanic’ no meu currículo.”

Advertências soam diferente de ameaças. Elas parecem ser mais razoáveis e menos arbitrárias. Elas apresentam uma razão, porque uma coisa deve ser feita. Ao invés de serem hostis, elas trazem o adicional de fornecer a outra pessoa algum tipo de informação útil que lhe ajude a tomar uma melhor decisão - ou ajudam a outra pessoa a evitar um erro. Por fornecerem uma explicação de por que sua ação seria necessária, advertências também demonstram ter mais credibilidade do que ameaças.



➤ **Impondo uma decisão**

Quando você está em uma posição de liderança e a persuasão não funciona, antes de impor sua decisão, você precisa organizar a forma como vai utilizar seu poder. Como exemplo, imagine que você é um CEO de uma organização cujos diretores estão muito ocupados, trabalhando no limite. Após estudar o assunto, você se dá conta de que os sistemas de informação das divisões precisam ser redesenhados. Você já discutiu isto com os diretores, mas eles mostram resistência por causa do trabalho extra, exigido. Seus próximos passos são os seguintes:

✓ **Afirme sua autoridade.**

Certifique-se de que as pessoas entendem seu raciocínio. Lamentar que não concordam com sua decisão e demonstrar empatia em relação ao trabalho, extra, que essa sua decisão vai gerar, provavelmente vai ajudá-lo, mas lembre-os de que a decisão a ser tomada é sua: “Esta é minha decisão e minha responsabilidade.” Sinalize que a fase de discussão está terminada e é hora de agir: “Desculpe-me Pedro, mas a decisão já foi tomada.”

✓ **Recompense o novo comportamento.**

Utilize o sistema de recompensas para criar incentivos ao novo comportamento e para sinalizar a sua importância para o desempenho. O objetivo não é subornar as pessoas por lhe acompanharem e sim recompensar o que você vê como uma contribuição à missão da organização. Inclua sua decisão em descrições de cargo, critérios de avaliação de desempenho e o sistema de incentivos conforme apropriado. Junte informações sobre a implementação da decisão pelas pessoas como parte da avaliação de desempenho.

✓ **Acompanhe os desvios.**

Se as pessoas parecem não estar implementando a decisão, descubra o porquê. Ofereça a ajuda que for necessária se houver problemas. Se os motivos não forem convincentes, lembre a todos que você vê a decisão como vital para a organização e peça um plano de implementação. Se o plano não for feito ou seguido, distribua advertências. Dê continuidade às advertências se preciso. Use a “linha dura” (ver abaixo).



✓ **Utilizando a linha dura para reforçar padrões.**

Reforçar padrões é uma das partes mais delicadas e difíceis da liderança. Muitos gerentes caem na armadilha mental de escolher entre “ser duro” ou “ser suave” ao lidar com estas situações. Ser suave é ser tão educado que os padrões podem não ser seguidos. Ser duro significa assumir uma posição firme e ser tão rápido em punir que os membros da equipe sentem que o líder está brincando de “pega-pega” ao invés de apoiá-los. Pesquisas sugerem uma abordagem chamada “linha dura”, que evite estas armadilhas.

✓ **Ofereça apoio.**

Quando você sentar-se com uma pessoa para discutir normas que não estão sendo seguidas, deixe claro que você está preocupado com o bem-estar dele ou dela. Seu objetivo na reunião é verificar se você pode encontrar uma maneira de ajudá-lo(a) a ser bem-sucedido. Ofereça conselhos que poderiam ajudar a pessoa a desenvolver um plano para satisfazer a norma. Forneça quaisquer recursos a seu alcance para ajudá-lo(a) a ser bem sucedido(a), como um rápido treinamento ou ajuda temporária.

✓ **Seja obstinado.**

A dureza na linha dura envolve apenas enfrentar o fato que padrões importantes não estão sendo atendidos. É quase sempre um erro ofuscar esta realidade por consideração aos sentimentos da outra pessoa. A pessoa precisa desta informação a fim de tomar boas decisões e a organização precisa ter seus padrões cumpridos. Questione se a pessoa compreende a importância dos padrões para a missão da organização. Certifique-se que ela entenda que os padrões não estão sendo cumpridos, o tamanho da lacuna, e que você não pode permitir que estes padrões, não-cumpridos, continuem. Advirta a pessoa sobre prazos e conseqüências. Documente suas discussões de acordo com as exigências do departamento pessoal de sua organização.

✓ **Levante a questão do “encaixe”.**

Se aparentemente a pessoa continua a chegar longe do padrão ou parece pouco inclinada a obedecer, levante a questão do encaixe da pessoa com o trabalho. “Você está feliz neste emprego?” “Você realmente quer estar aqui?” Se há um encaixe pobre, você fará um favor tanto à pessoa quanto à organização ajudando-a a encontrar um encaixe melhor. Se você achar que pode haver um encaixe em outro lugar na organização, ajude a pessoa a encontrá-lo. Caso contrário ofereça os recursos que a organização possui para ajudar a pessoa.



CONCEDENDO

Concedendo ocorre quando você busca ou aceita uma posição que atenda aos interesses da outra pessoa às custas dos seus próprios interesses. É um modo ganha-perde no qual você negligencia ou sacrifica seus próprios interesses em favor dos interesses do outro.

Exemplos comuns:

- Fazer um favor para alguém.
- Ser persuadido.
- Obedecer a uma autoridade.
- Submeter-se à “expertise” do outro.
- Acalmando alguém.

Benefícios:

- Ajudar alguém.
- Restaurar a harmonia.
- Construir relacionamentos.
- Optar por uma conclusão rápida.

Custos:

- Interesses sacrificados.
- Perda de respeito.
- Perda de motivação.

Decidindo quando usar o estilo CONCEDENDO

➤ Não caia em um padrão de apaziguamento.

Há situações quando pode ser perigoso para você não apaziguar alguém. Por exemplo, seu bem-estar profissional pode ser ameaçado por um chefe emocionalmente desequilibrado e verbalmente abusivo. Talvez ele esteja tendo um dia ruim e esteja no seu limite. “Chega!” Ele grita. “Eu estou por aqui com vocês. Apenas façam ou nem apareçam aqui na segunda feira!” Apesar de você não merecer este tratamento, você o acalma.

No entanto, não permita que estes tipos de ameaças e apaziguamentos se tornem um padrão em qualquer relacionamento. Não será saudável para você e seu apaziguamento certamente irá encorajar mais episódios de ira e ameaças. Tente trazer o episódio à tona em uma data posterior, quando a outra pessoa não estiver descontrolada e explique os custos para você. Se acontecer novamente, procure outra posição. Se o primeiro episódio foi grave, não espere pelo segundo.



➤ **Renda-se a uma posição melhor.**

Às vezes, você avalia os prós e contras de sua posição, ouve outras posições e conclui que você provavelmente está errado. Quando isto acontecer, a única opção honesta é admitir o erro. No correr do tempo, admitir faz mais por sua credibilidade do que defender uma posição pouco sustentável. Fazer isto também é bom para a empresa.

✓ **Quando você é persuadido.**

Em alguns casos, você se depara com informações que o convencem do seu erro. Você se dá conta que perdeu algum ponto ou consideração importante. Você reavalia e descobre que, agora, concorda com a opinião da outra pessoa, então admita o fato.

✓ **Quando os outros têm mais informação e o tempo é pouco.**

Durante uma crise ou situação de emergência, você pode ver sua posição contrariada por pessoas com mais experiência sobre o problema. Quando não houver tempo para os outros apresentem mais informações para convencê-lo da posição deles, talvez você deva ceder a essas pessoas com maior conhecimento ou “expertise”, acreditando que provavelmente possuam melhores condições para decidir.

➤ **Renda-se quando você for voto vencido ou estiver perdendo.**

Em algumas ocasiões você defende suas posições da melhor maneira possível, considera argumentos contrários e ainda crê nos méritos de sua própria posição - mas descobre que sua posição não irá prevalecer. Quando você se dá conta disto, é hora de ceder elegantemente. Caso contrário, você arrisca atrasar a decisão, desnecessariamente, e perder a boa-vontade dos outros.

✓ **Quando seu superior prevalecer.**

Quando as coisas ficarem difíceis e você for voto vencido em uma questão, geralmente é do seu melhor interesse (e do interesse da organização) respeitar a hierarquia e obedecer. Fazer diferente é arriscar ser visto como insubordinado por seu superior e por aqueles em níveis organizacionais mais altos. “Passar por cima do chefe” é muito arriscado na maioria das organizações a não ser que haja violações claras da lei, política e ética organizacional envolvidas.



✓ **Quando você for voto vencido em um grupo.**

Grupos maiores podem achar necessário tomar decisões usando a regra simples da maioria. Grupos menores são mais eficientes quando tomam decisões por consenso. Sob a regra do consenso, você como integrante tem o direito de continuar falando até se sentir convencido que as pessoas entendem sua posição e seu raciocínio. Se isto ocorrer, mas o grupo continua não apoiando sua posição, você deve submeter-se à posição do grupo.

✓ **Quando você for superado e estiver perdendo.**

Na maioria das vezes, não faz sentido aguardar até a decisão final ser tomada para ceder. Quando se torna claro que sua posição não prevalecerá, você provavelmente irá parar de insistir em seu posicionamento a fim de ganhar tempo e causar menos tensão nos relacionamentos.

➤ **Faça um pequeno sacrifício quando for importante para os outros.**

Há muitas ocasiões onde, com um pequeno sacrifício de sua parte, você pode fazer um bem maior por alguém. Faça tais sacrifícios quando você puder - isto é, quando lhe custar pouco - e quando você se importa com a pessoa ou quiser construir um relacionamento.

✓ **Fazendo favores.**

Favores são atos de ajuda que você realiza pelos outros que vão além do que é exigido ou comum. Por exemplo, outro chefe de departamento pode pedir emprestados alguns de seus funcionários para ajudar em uma crise. Ou um bom cliente pode pedir uma extensão de prazo de pagamento por que o sistema de contabilidade de sua empresa está com problemas.

✓ **Deixando as pessoas testarem seus limites.**

Quando você delega decisões para pessoas que se reportam a você, elas geralmente tomam decisões diferentes das que você tomaria. A fim de ajudar tais pessoas a se desenvolver, você talvez precise permitir que elas levem tais decisões adiante mesmo que você tenha dúvidas. Esta forma de concessão faz sentido apenas quando as conseqüências de uma má decisão não forem muito altas ou quando houver muito tempo para se recuperar dela. Apóie estas decisões e se mantenha informado sobre como elas estão funcionando.



✓ **Aumentando a confiança.**

Quando seu próprio status e autoconfiança estão relativamente firmes, você pode se permitir ser reservado a fim de aumentar a confiança dos outros. Por exemplo, você pode dizer a um de seus subordinados diretos que você não poderia ter conduzido um projeto tão bem como ele o conduziu. Ao apresentar o mesmo projeto em uma reunião com seus pares, você pode dar a ele a maior parte do crédito, mesmo que a idéia tenha sido inicialmente sua.

➤ **Concedendo para extinguir sentimentos ruins.**

Alguns importantes eventos de concessão ocorrem logo após conflitos anteriores - para consertar relacionamentos tensos e permitir que você siga em frente.

✓ **Para consertar estragos que você tenha feito.**

A outra pessoa pode guardar mágoa de você por causa de alguma coisa que você fez - algum estrago, comportamento competitivo ou comentários raivosos. Se deixados sem solução, estes ressentimentos podem causar danos a seu relacionamento com a pessoa, diminuindo a boa-vontade e a confiança. Se o relacionamento é importante para você, talvez você deva se desculpar e se retratar

✓ **Perdoar os outros para poder ir em frente.**

Se você sente que foi ferido por outra pessoa em um conflito passado, você pode estar guardando uma mágoa - sentindo ressentimento, amargura e provavelmente hostilidade. Você pode ter fantasias sobre se vingar ou forçar a outra pessoa a se desculpar, mas se dá conta que é improvável que isso aconteça. Neste caso, geralmente compensa perdoar a outra pessoa - para deixar a mágoa ir embora e permitir que você siga em frente. Isto não significa que você confie plenamente na outra pessoa. Você ainda pode estar cauteloso em relação a uma próxima ofensa. Mas deixe ir embora a amargura que drena a sua energia e compromete a sua qualidade de vida.

Habilidades comportamentais para usar o estilo CONCEDENDO

➤ **Concedendo de forma elegante**

Há mais em jogo do que a sua posição. Quando você acha necessário ceder, faça-o de uma maneira que preserve a credibilidade e a boa vontade.



✓ **Não seja um mau perdedor.**

Você pode se sentir frustrado por ter que ceder, mas tente não ficar com raiva por causa disso. As marcas registradas de um mau perdedor são bem conhecidas: “bater o pé” em um ataque de nervos e fazer previsões catastróficas (“Você vai se arrepender!”), comentários degradantes (“*Alguém* tinha que ser grande o bastante para ceder aqui”) ou queixas sobre injustiças (“Nos passaram para trás!”) Escolha um caminho mais nobre que lhe renderá respeito.

✓ **Explique suas motivações.**

Sua concessão pode ser mal interpretada como um sinal de que você não se importa com o problema, está se rendendo à pressão ou não estava certo de sua posição. Assim, ajuda declarar de forma breve suas motivações para fazê-lo. “Eu acho que as novas informações do Carlos são convincentes.” “Apesar de eu querer fazer isto, vejo que não tenho os votos.” “Por uma questão de tempo, vou retirar minha petição.”

➤ **Plantando sementes para o futuro**

Alguns de seus interesses podem exigir longas campanhas para serem atendidos com sucesso. Por exemplo, instituir mudanças importantes com frequência exige que os outros aprendam novos modos de pensar: implementem um vocabulário diferente e se livrem de hábitos antigos. Você pode quase sempre esperar resistência e obstáculos iniciais ao propor tais mudanças, mas mantenha o foco na campanha de longo prazo. Apesar de você provavelmente ter que ceder em relação a decisões iniciais, você ainda pode estabelecer as fundações para o sucesso futuro. Utilize os episódios anteriores para semear novas idéias, novas informações e argumentos, que irão mudar gradativamente a maneira que os outros enxergam a questão.

Por exemplo, suponha que seu grupo de engenharia sinta orgulho de sua precisão para resolver problemas. No entanto, você está preocupado que ele passa tempo demais buscando soluções precisas para problemas onde uma solução “boa o bastante” serviria. Você começa a apontar a diferença entre questões de “precisão” e questões de “bom o bastante”. Em princípio, o grupo continua a utilizar sua abordagem antiga, mas em breve, começa a usar os seus termos e implementa um processo decisório mais rápido para os problemas “bom o bastante”.



➤ **Atendendo a uma reclamação.**

Reclamações fornecem *feedback* que podem ajudar no desempenho. Lidar com elas de forma eficaz também pode consertar relações prejudicadas com amigos e colegas de trabalho - e restaurar a lealdade do cliente. Mesmo assim, lidar com reclamações é freqüentemente desafiador e delicado.

✓ **Aceite raiva (mas não abuso).**

Reclamações são geralmente acompanhadas por raiva. Enxergue a raiva como parte da frustração do outro, não como um ataque pessoal. (Ver “Usando Seus Limites Psicológicos”). Expresse a atitude que está tudo bem se a outra pessoa estiver com raiva. Enquanto abuso - incluindo gritos, ofensas, ameaças físicas e contato físico hostil - não é aceitável utilizar palavras acaloradas é aceitável. Por exemplo, dizer “O seu pessoal derrubou a nossa tática. Como eles puderam fazer isso? Você não lhes dá treinamento?” é apenas uma forma de expressão de raiva.

Quando você aceita a raiva de outra pessoa, você as deixa “tirar aquilo do peito”. Conforme elas expressam esta raiva (sem você estar na defensiva ou contra-atacando), elas gradualmente a descarregam. Você irá notar uma mudança em seu tom e postura: irá ouvir menos intensidade e elas começarão a relaxar. Até que isso aconteça, será difícil para elas escutarem o que você tem a dizer. Após isso acontecer, você pode discutir as coisas de forma mais razoável. Muitas vezes as pessoas mostrarão desejo de pedir-lhe desculpas pelo comportamento raivoso de alguns minutos atrás.

✓ **Explique (mas não defenda) o que aconteceu.**

As pessoas que estão reclamando geralmente não entendem como a ação ofensora pode ter acontecido. Assumir que a ação foi deliberada, descuidada ou mesmo imbecil irá intensificar a raiva delas e prejudicar sua reputação perante as mesmas. Forneça informações sobre qualquer circunstância atenuante que possa ajudar a explicar o que aconteceu: “Temos tido problemas com nossos computadores”. “A pessoa que normalmente cuida de sua conta está afastada por doença”. “O motorista tentou desviar de um cachorro.” Seja cuidadoso para não defender o que aconteceu ou desencorajar a outra pessoa a prosseguir com a reclamação. Se a pessoa sofreu uma perda, tem o direito de reclamar.

✓ **Escute genuinamente**

Há ocasiões onde não está claro o que a outra pessoa quer - especialmente se a outra pessoa é uma criança ou alguém que está chateado. Quando não estiver claro o que a outra pessoa quer, utilize habilidades de escuta ativa para assegurar que você entende a posição que ele ou ela está assumindo.



✓ **Peça desculpas.**

Pessoas que reclamam, geralmente, querem um pedido de desculpas e garantias que o que quer que tenha acontecido não acontecerá novamente. Um pedido de desculpas feito prontamente pode fazer muito para atenuar uma situação de conflito. Quando você pede desculpas, você reconhece o estrago feito, assume sua responsabilidade neste estrago e expressa arrependimento. A mensagem implícita é que você não é o tipo de pessoa (ou organização) que faz esse tipo de coisa, você lamenta que isso tenha acontecido e não deixará que isso aconteça de novo. Você espera que o pedido de desculpas seja aceito e a confiança restabelecida.

✓ **Ofereça compensações quando apropriado.**

Quando os interesses da outra pessoa foram feridos, talvez você tenha que fazer mais do que um pedido de desculpas. Você pode oferecer um presente como um reembolso simbólico ou fornecer uma compensação mais completa. Por exemplo, funcionários de um hotel podem alterar uma conta para compensar por um chuveiro defeituoso.



CONCILIANDO

Conciliando ocorre quando você chega a uma posição que satisfaça parcialmente aos seus interesses e aos interesses da outra pessoa. É um estilo ganha-perde no qual você contenta a outra metade - abrindo mão de alguma coisa para ter alguma satisfação parcial.

Exemplos comuns:

- Negociações fáceis (trocando concessões).
- Revezando-se.
- Moderando as conclusões.

Benefícios:

- Pragmatismo.
- Rapidez e utilidade.
- Justiça.
- Manutenção das relações.

Custos:

- Interesses parcialmente sacrificados.
- Soluções sub-ótimas.
- Entendimentos superficiais.

Decidindo quando usar o estilo *CONCILIANDO*

➤ Tente não fazer acordos em questões vitais.

É importante se dar conta que, se comprometer envolve sacrifícios parciais para os seus interesses (e os da outra pessoa). Alguns conflitos envolvem interesses tão vitais que mesmo sacrifícios parciais não seriam toleráveis. Comprometendo-se em algumas questões conflitantes pode quebrar uma empresa ou destituí-la de sua capacidade para competir. Em questões tão importantes, se esforce ao máximo para utilizar os dois modos mais assertivos de se lidar com conflitos, a competição e a colaboração. Guarde os acordos para interesses que sejam de importância intermediária para você - significativos, mas não vitais.



✓ **Reveze-se em aceitar pequenos custos.**

Quando você faz um favor a alguém, o custo para você pode ser relativamente pequeno. No entanto, quando você faz uma série de favores para aquela pessoa, os custos podem ser multiplicados até um ponto onde lhe cause ressentimentos. O sacrifício total se torna importante, e você passa a sentir-se explorado. Por este motivo, é importante fazer tais sacrifícios em um relacionamento da forma mais equilibrada possível. Reveze-se ao aceitar os custos, assegurando-se que você pague os favores ao outro de uma forma equilibrada. Reveze-se ao pagar a conta no restaurante, ir até o local de trabalho do outro, entre outras coisas.

➤ **Faça acordos em problemas significativos quando **COMPETINDO** e **COLABORANDO** não forem práticos**

Fazer acordos é a escolha certa quando for impraticável tentar satisfazer plenamente seus interesses ou quando você pode aceitar uma solução “boa ou suficiente”.

✓ ***Quando pessoas com poder semelhante enfrentam um problema ganha-perde.***

Esta é uma condição comum em conflitos a respeito de uma quantidade fixa de recursos - por exemplo, em negociações trabalhistas de benefícios ou salários. Soluções colaborativas não parecem ser possíveis por ser uma questão inerentemente ganha-perde. Da mesma forma, com os mesmos poderes a competição é improvável de funcionar - você não detém todo o poder para exigir todo o valor. Então lhe resta **COMPROMETENDO** como a única abordagem prática.

✓ ***Quando você precisa de uma solução temporária para uma questão complexa.***

A questão conflitante é às vezes tão complexa que exigirá muito esforço para encontrar uma solução satisfatória e permanente. Ao mesmo tempo, você pode tomar uma decisão baseada em um acordo para permitir que o trabalho siga em frente: “Por agora, suponhamos que nós apenas...”.

✓ ***Quando você precisa de uma decisão conveniente sob pressões de tempo.***

Neste caso, não há tempo para trabalhar profundamente em uma solução colaborativa - ou ter um longo debate. Você pode ter outro negócio que exija sua atenção ou um prazo se esgotando rapidamente. Observe, por exemplo, que as pessoas estão mais dispostas a fazerem um acordo ao final de uma reunião do que no início devido a restrições de tempo.



✓ **Quando estilos mais assertivos poderiam prejudicar uma relação.**

Um rápido acordo pode eliminar o stress de uma relação por meio de uma decisão que seja aceitável para ambas as pessoas. Por exemplo, é considerado falta de educação bater boca sobre despesas, então um acordo é geralmente de bom tom: “Vamos dividir esta, está bem?” Um rápido acordo também pode ser útil em uma questão significativa quando uma relação estiver em um estágio vulnerável ou quando você não estiver certo de possuir as habilidades para se movimentar em um problema delicado: “Que tal se nós chegarmos a um meio-termo?”

✓ **Quando *COMPETINDO* e a *COLABORANDO* falharam.**

Comprometendo é uma boa estratégia para se recorrer em problemas significativos quando você tentou um dos modos mais assertivos e ele não funcionou. Por serem a competição e a colaboração fundamentalmente diferentes, é difícil mudar de uma para a outra. Fazer um acordo é geralmente a melhor opção quando uma das duas falhar: “Parece que não estamos indo a lugar algum. Talvez fosse melhor pensarmos em um acordo”.

Habilidades comportamentais para usar o estilo **CONCILIANDO**

➤ **Saindo da competição: fazendo concessões parciais**

Se você estiver competindo, comprometer-se exige que ambas as pessoas abram mão de suas posições iniciais e façam concessões parciais suficientes para chegarem a um meio-termo aceitável.

✓ **Avalie a sua situação.**

Quando você estiver competindo, mas sem sucesso, é tentador lançar mão de técnicas muito mais pesadas (veja a discussão sobre *COMPETINDO*). No entanto, é quase sempre mais útil reavaliar a sua situação. O impasse no qual você se encontra indica que as suas chances de vencer são menores do que você pensava. Quais são os custos de se continuar com o impasse? Qual será provavelmente o custo para a sua relação? Um acordo seria aceitável para você e para sua organização? Quanto você estaria disposto a ceder?

Um fator decisivo para sua disposição em fazer concessões é quando você depara com a “melhor alternativa para um acordo negociado”. Quanto melhor a sua alternativa, menos disposto você provavelmente estará para comprometer-se - e menor a concessão que você estará disposto a fazer. Se você estiver vendendo algo para outra pessoa e ficar sabendo que pode receber o preço que está pedindo, você provavelmente não estará disposto a reduzir o preço.



✓ ***Sugira um acordo sem parecer fraco.***

Se você oferecer um acordo para uma pessoa que ainda esteja competindo, poderá encorajá-la a almejar concessões maiores. Se você decidir que um acordo é o próximo passo, então, sugira-o de uma maneira que não seja entendida como fraqueza. Utilize “nós” ao se expressar, para apontar o impasse e sugerir o valor de um acordo: “Parece que não estamos chegando a lugar nenhum. Se vamos cumprir este prazo, devemos começar a chegar a um meio-termo. O que você acha?”

✓ ***Faça concessões parciais - desde que elas sejam recíprocas.***

Pergunte até que ponto o outro está disposto a ceder: “OK, qual deve ser o seu resultado final?” Se isso não funcionar, considere realizar uma concessão parcial que você estaria disposto a fazer se ela encontrasse reciprocidade: “Eu poderia abaixar o preço de venda em \$10.000 se você aumentasse sua oferta”. Peça uma contra-oferta melhor. Se suas novas posições se sobrepuserem, vocês têm um acordo. Caso contrário, tente uma nova rodada de concessões parciais: “Nós estamos chegando perto. Vamos ver se continuamos a fazer progresso”.

➤ **Foco na justiça: acordo “com princípios”**

Apesar de o processo de se fazer concessões ser, normalmente, necessário quando a competição falha, ele pode dificultar relações e levar a acordos baseados mais em habilidade de barganha do que em justiça. Por este motivo, muitos pesquisadores recomendam uma abordagem para acordos baseados em princípios que sejam menos contestáveis.

✓ ***Insista em um critério de justiça logo do início.***

A chave é concordar em um critério de justiça antes de você discutir todos os fatos do problema: “Antes que prossigamos, vamos decidir o que é justo. Que tal dividir os lucros pela metade?” É mais fácil concordar em relação a princípios antes de você saber exatamente quais serão as implicações do acordo. Concordar em um critério logo de início também elimina muito do conflito do restante do processo decisório. Exemplos de tal acordo incluem basear um preço em valor justo de mercado, confiar no julgamento de uma pessoa que ambos respeitem e dividir os lucros na proporção do tempo investido pelas pessoas.



✓ **Determine os fatos da forma mais objetiva possível.**

Colete a informação necessária a fim de aplicar o seu critério pré-acordado. Utilize fontes neutras e objetivas. Peça uma avaliação a uma pessoa isenta. Peça um julgamento ao especialista que foi escolhido em conjunto. Calcule os lucros e o tempo que ambos investiram no projeto.

✓ **Aplique o critério.**

Neste ponto, a lógica da decisão já foi determinada. O que talvez ainda falte, é um pouco de cálculo. Se você fizer as contas, certifique-se que a outra pessoa verificará o seu trabalho: “Tendo por base nosso acordo, a distribuição dos lucros se dá da seguinte maneira...”.



EVITANDO

Evitando: ocorre quando você tenta não se envolver em uma questão de conflito com outra pessoa. É um modo perde-perde no qual você decide não tentar satisfazer aos seus interesses nem aos da outra pessoa.

Exemplos comuns:

- Evitar pessoas que você considera difíceis.
- Não se envolver em questões de pouca importância, complexas ou perigosas.
- Adiar a discussão.

Benefícios:

- Reduz o stress.
- Economiza tempo.
- Evita o perigo.
- Estabelece condições mais favoráveis.

Custos:

- Piora as relações de trabalho.
- Causa ressentimentos.
- Cria atrasos.
- Prejuízo da comunicação e tomada de decisões.

Decidindo quando usar o estilo EVITAR.

➤ Tente não evitar pessoas

Geralmente é fácil evitar pessoas que você não gosta, em situações puramente sociais, onde você é livre para escolher seus próprios amigos. No entanto, nas situações profissionais e familiares, as consequências de se evitar pessoas que você não gosta são mais sérias. Em organizações, por exemplo, ser “profissional” significa tolerar algumas incompatibilidades a fim de realizar tarefas. Também significa fazer esforços para construir e manter relacionamentos ao invés de simplesmente permitir que eles se deteriorem.

Existem casos raros onde os custos de interagir com pessoas abusivas ou de pouca confiança são tão altos que, evitá-las é necessário para seu próprio bem-estar e segurança. Isto pode significar buscar uma transferência, encontrar outra organização, ou dissolver um casamento. Mas esta é a saída mais drástica.



➤ **Evitando conflitos emocionais**

Pesquisas mostram que grupos eficazes lidam com questões significativas de conflito, ao mesmo tempo em que evitam os chamados conflitos emocionais. Quando emocionais, “personalizam” o conflito e criam defesas e sentimentos ruins que podem durar um longo tempo e representar uma séria tensão para o relacionamento. Aqui estão algumas orientações para evitar conflitos emocionais.

✓ **Evite atribuir culpa.**

Quando as coisas não dão certo, não direcione sua energia em descobrir quem fez um julgamento medíocre, quem foi negligente ou não fez o que ele ou ela deveria ter feito. Ao invés disso, descubra como o processo pode ser melhorado a fim de assegurar um resultado mais bem-sucedido no futuro.

✓ **Controle sua raiva.**

Quando as pessoas estão com raiva, tendem a ser moralmente corretas e em rotular o comportamento da pessoa “ofensora”, de maneiras negativas - por exemplo, como irresponsável, preguiçosa ou egoísta. Podem fazer generalizações (“Ele sempre faz isso”) ou tentar ferir ou punir a outra pessoa por sua “transgressão”. Ao invés disso, encontre maneiras de controlar sua raiva. Veja “Quebrando o Ciclo da Raiva”.

✓ **Não discuta personalidades.**

Personalidades geralmente não são passíveis de mudança e avaliá-las só torna as pessoas defensivas, então não gaste sua energia discutindo-as. Ao invés disso, negocie comportamentos específicos que você gostaria que mudassem. Ao invés de falar com alguém sobre sua falta de educação com clientes, por exemplo, concentre-se na importância de fazer contato visual e dizer “obrigado”. Concentrar-se em comportamentos específicos o forçará a ser mais objetivo, bem como dará à outra pessoa informações mais úteis sobre o que você quer.

➤ **Evite problemas onde há pouco a ser ganho**

Aqui estão alguns tipos comuns de questões de conflito pelas quais não vale a pena lutar.

✓ **Problemas que são pouco importantes.**

Alguns problemas são triviais demais para serem passíveis de atenção. Em muitos casos, decidir o que é pouco importante dependerá de outras questões que demandam sua atenção no momento.



✓ **Problemas que são sintomas de outros problemas.**

Para chegar ao centro de um problema, você primeiro deve fazer uma triagem pelos sintomas aparentes - por exemplo, problemas em um processo de programação estão causando um número de subproblemas, incluindo queixas de pessoas que não receberam coisas quando precisaram delas. Evite passar muito tempo dando atenção a sintomas que desviariam a discussão para uma tangente ou para longe da questão principal - passe longe das queixas a fim de consertar o processo de programação.

✓ **Problemas que outros podem solucionar**

Em geral, evite contribuir quando outras pessoas são capazes de resolver um problema de forma boa o suficiente para atenuar suas preocupações. Se você é um gerente, da mesma forma, tente não se envolver em questões de conflitos que seus subordinados diretos podem resolver por si mesmos.

✓ **Problemas que são muito delicados**

Vendedores sempre são aconselhados a não discutir política ou religião - questões emocionalmente carregadas. Ao decidir-se pela abordagem ou não de questões delicadas, relacionadas aos assuntos profissionais importantes, avalie a sua importância em relação ao risco potencial para o relacionamento, bem como qual a sua habilidade para lidar com tais questões.

✓ **Problemas nos quais você não pode vencer.**

Às vezes, as cartas estão contra você. Por exemplo, se você sabe que seu chefe seria ostensivamente contra uma sugestão que você esteja considerando e que ele possui poder de veto, seria melhor para você não insistir nela. Você tem muito pouco a ganhar ao trazê-la à tona.

➤ **Saiba quando adiar uma decisão.**

Em geral, adie lidar com um problema significativo, quando qualquer uma das necessidades, a seguir, estiver limitando sua efetividade.

✓ **Encontrando tempo.**

Você pode estar no meio de outros problemas mais importantes no momento. Se aparecer uma nova questão significativa adie lidar com ela até ter mais tempo.



✓ **Coletando informações.**

Diante de uma situação de conflito, ao invés de tomar uma decisão imediata, mas sem muitas informações adie a decisão até que você e a outra pessoa façam seu dever de casa e possuam toda informação que precisem. Por exemplo, você talvez precise checar os regulamentos, certifique-se que você possui a autoridade, descubra como a Contabilidade costuma lidar com tais casos, vá atrás de um boato ou revise os números.

✓ **Retomando o foco.**

Especialmente quando estiver lidando com questões complexas ou delicadas é vital que você esteja mentalmente alerta e emocionalmente centrado. Não discuta questões de conflito na sexta-feira, após uma semana difícil, por exemplo, ou se uma das pessoas ou a outra pessoa estiver chateada ou com raiva. Suas chances de sucesso serão enormemente aumentadas se você estiver no seu melhor quando lidar com o problema.

✓ **Fazendo uma pausa.**

Quando você e a outra pessoa se sentirem imobilizados em sua discussão e não conseguirem enxergar uma saída, pode ser hora de fazer uma pausa e tirar um tempo para pensar no assunto. Dê à sua imaginação a chance de trazer novas alternativas.

✓ **Mudando o cenário.**

Às vezes o local físico não conduz a uma discussão construtiva. Você pode encontrar uma sala de reuniões que seja silenciosa e pareça neutra. Para problemas especialmente importantes e delicados, pode ser que você prefira um local longe do trabalho que lhe permita sentir-se mais à vontade, como um restaurante ou um parque.



Habilidades comportamentais para usar o estilo EVITANDO

➤ **Decidindo o que é importante**

Evitar questões pouco importantes é uma parte imprescindível para concentrar energia e atenção. Se você puder decidir, o que é importante, você terá uma base lógica para decidir que questões evitar.

✓ **Seja claro sobre seus objetivos para uma reunião.**

Se não houver um objetivo claro, talvez a reunião seja uma perda de tempo e você não devesse estar ali.

✓ **Se possível, estabeleça objetivos em comum.**

Se você puder concordar em uma base compartilhada para uma reunião, você reduzirá o número de questões irrelevantes que possam aparecer. Com grupos maiores faça uma agenda. Com grupos menores o processo é menos formal, mas mesmo assim, importante: “Elizabeth, gostaria de tentar resolver o problema das horas extras e garantir que não haja sentimentos negativos. Isso faz sentido como um objetivo para esta reunião?”

✓ **Atenha-se a estes objetivos.**

Quando uma pessoa se desvia das questões principais, lembre-a da agenda. “Bob, eu acho que estamos desviando da agenda”. “Anne, talvez você queira falar com o George sobre isto mais tarde. Agora podemos retornar à questão dos salários?”

✓ **Esteja alerta para novas informações.**

Esteja atento para sinais de alerta de que os problemas evitados tenham se tornado importantes, o bastante, para serem abordados:

- As pessoas possuem pouca energia para o problema na agenda.
- Um problema evitado sempre reaparece.
- As pessoas estão pisando em ovos em relação a uma questão que não é enfrentada.



➤ **Evitando sem ser evasivo.**

Por negligenciar os interesses da outra pessoa, evitar um problema pode se parecer com evasão, se a razão para fazê-lo não estiver clara. Usar o modo **evitando** pode ser visto como arbitrário e injusto e pode levar a suspeitas sobre seus motivos - por exemplo, que você está punindo a outra pessoa, não considera a outra pessoa importante ou possui uma agenda não-revelada. Você pode passar longe destas suspeitas se utilizar as seguintes orientações:

✓ **Explicita seus motivos.**

Detalhe as razões pelas quais você está evitando um problema: “Desculpe-me, mas não posso falar sobre isso agora. Eu tenho uma reunião do outro lado da cidade em 30 minutos”. “Eu acho que deveríamos deixar o Marketing cuidar disso. Parece que vai ao encontro da área de responsabilidade deles”.

✓ **Ao adiar, estabeleça uma data.**

“Agora não”, não é uma resposta satisfatória para a maioria das pessoas. A maneira mais clara de demonstrar que você não está escapando de um problema é sugerir uma hora para atendê-lo. “É difícil para eu sequer pensar no assunto agora, com a auditoria tão perto. Isto pode esperar até o começo do mês?” ,ou, “Vai levar algum tempo até eu examinar isso. Vamos nos reunir novamente na sexta-feira.” OK?”

✓ **Use linguagem convidativa.**

Decidir evitar um problema pode parecer arbitrário de sua parte, mas você pode reduzir essa impressão se envolver a outra pessoa nessa escolha. Utilize uma linguagem que convide a pessoa a optar por evitar ou adiar o problema: “Eu estou ficando exausto. Você se importa se adiarmos isto até amanhã?” “Por que não verificamos com os envolvidos e depois nos reunimos novamente à tarde”?

➤ **Quebrando o ciclo da raiva.**

Os conflitos emocionais descritos anteriormente obedecem a um padrão preliminar. A pessoa A, sente-se injustiçada e deliberadamente ferida ou ofendida pela pessoa B. Então passa a sentir raiva e expressa sua raiva de uma maneira que a pessoa B a considera injusta e dolorosa. Esta, por sua vez, reage da mesma forma e a raiva e a mágoa crescem. Evite conflitos emocionais e quebre este ciclo destrutivo de raiva ao gerenciar seu comportamento em momentos-chave.



✓ **Use suas fronteiras psicológicas.**

Assim como as pessoas possuem uma pele física que marca a fronteira entre seu corpo e o ambiente físico, elas também possuem uma *fronteira psicológica*. Psicólogos utilizam este termo para descrever a linha divisória entre pessoas e eventos em seu meio ambiente - sua “pele psicológica”. Falamos de uma pessoa que tem fronteiras psicológicas fracas como de “pele fina”. Elas são facilmente ofendidas ou feridas e reagem automaticamente a estes insultos percebidos. Pessoas com pele mais grossa não reagem automaticamente ao comportamento dos outros. Elas percebem que são responsáveis por suas próprias emoções e encontram maneiras de controlá-las.

- O Dalai Lama criou uma metáfora interessante. Quando alguém o insulta, é como se eles tivessem arremessado uma lança que cai a seus pés. Você pode pegá-la e enfiá-la em si mesmo, mas por que você haveria de querer isso? A escolha é sua.
- Pessoas com pele mais grossa dizem coisas como esta, quando ouvem o que parece ser um insulto: “É só ele sendo a pessoa emocional que é. Não é realmente sobre mim. É só ele sendo ele mesmo. Mas ele está levantando alguns pontos importantes sobre os quais podemos falar”.

✓ **Dê à outra pessoa o benefício da dúvida.**

Você tem mais propensão a ficar com raiva em uma situação de conflito quando vê a outra pessoa tentando, deliberadamente, feri-lo ou tendo um motivo pouco lisonjeiro. Pessoas hábeis em controlar sua raiva relutam em tirar tais conclusões. Elas tentam dar à outra pessoa o benefício da dúvida. “Nós estamos fazendo o melhor que podemos dentro das circunstâncias”. Elas são cuidadosas para não “entrar na cabeça da outra pessoa”. (Você está tentando ficar quites comigo pelo que eu falei na semana passada”) Quando os motivos das outra pessoa não estão claros, elas perguntam ao invés de supor um motivo: “Por que você diz isso?”

✓ **Descarregue sua raiva com segurança.**

Se você tiver raiva, você provavelmente terá um impulso de descarregar sua raiva - para “tirar isso do seu peito”. Uma vez que você descarregue aquela raiva, irá sentir um alívio e se sentirá capaz de pensar com mais clareza sobre a questão do conflito. No entanto, *é perigoso descontar sua raiva na pessoa pela qual tem raiva*. Descarregue sua raiva falando sobre ela com uma terceira pessoa - um colega de trabalho no qual confia, um amigo ou um membro da família. Discuta a questão com a outra pessoa apenas *depois* de ter retomado a compostura.



✓ **Observe suas conotações.**

A maioria das palavras que descrevem as pessoas possui nuances boas ou ruins. Utilizar palavras com conotações negativas é uma das muitas maneiras que as pessoas usam para tentar ferir uma à outra quando estão com raiva. Por esta razão fique longe de palavras com conotações negativas quando falar sobre a outra pessoa - ou seu comportamento - em um conflito e use linguagem mais neutra e específica. Por exemplo, ao invés de rotular o comportamento da outra pessoa de “preguiçoso”, especifique: “Eu estou preocupado que você não tem tomado muita iniciativa neste projeto”. Ao invés de falar sobre a “negligência” de outro departamento, fale sobre a ação específica que eles não tomaram que precisa ser tomada no futuro.

✓ **Use o humor para diluir a tensão.**

O humor pode ajudar a diluir a tensão e atenuar uma situação ameaçadora. Ele pode apresentar um sentido de brincadeira e camaradagem. Ele também proporciona uma maneira de dizer as coisas de maneira indireta sem levantar a defesa das pessoas. Aqui temos um exemplo:

“Pessoa fica descontrolada em uma reunião e faz um comentário enraivecido e de grande impacto que termina com: ‘Droga, isto está nos matando!’”. Ao invés de atacar seu comentário de frente, outros membros do grupo dizem coisas como: “Bom, não sabia que isto tinha lhe estressado tanto”. “É mesmo, não fique assim”. “Eu classificaria este último comentário com um 8 na escala Richter. Talvez 8.6. A pessoa levemente envergonhada, abaixa o tom e diz: “Ok, acho que exagerei. Mas acho importante darmos atenção a este problema”. A crise foi evitada e a discussão retomada.