

# MANUAL DE FORMAÇÃO

## UNIDADE DE FORMAÇÃO DE CURTA DURAÇÃO 4651

### GESTÃO DE STRESS E GESTÃO DE CONFLITOS

**Área de Formação: 861- Proteção de Pessoas e Bens**

**Entidade Formadora: Avalforma – Formação e Consultoria, Lda.**

**Conceção/Autoria: Barbara Silva**

**Validação: Avalforma, Lda.**

Cofinanciado por:

Documento: D7



Página 1 de 29

## ÍNDICE

Objetivos	3
Introdução	4
Gestão de stress	5
Stress - conceito e modelo explicativo	5
Causas e fatores primários de stress no trabalho	7
Sintomas de stress - relação entre desempenho e stress	8
Avaliação individual do grau de stress	10
Fases do stress	10
Formas individuais de lidar com o stress	12
Fatores de risco	14
Procrastinação	16
Tomada de decisões	17
Estilo de vida	18
Como implementar a mudança	18
Análise da situação e gestão do tempo	19
Assertividade	20
Técnicas de relaxamento e meditação	20
Gestão de conflitos	22
Relações interpessoais e o conflito	22
Diferentes tipos de conflitos	24
Fontes e rastilhos de conflito	25
Conflito enquanto processo	26
Estilos pessoais de gestão de conflitos	28
Conflito como oportunidade	29
Guia para a navegação em situações de conflito: estratégias e técnicas para potenciar uma atitude cooperativa nos outros	30
Bibliografia	33
Conclusão	34

## Objetivos:

**No final da Ação, os/as formandos/as deverão ser capazes de:**

- ◆ Desenvolver mecanismos de identificação de potenciais causas de stress no local de trabalho.
- ◆ Identificar e avaliar o grau de vulnerabilidade ao stress.
- ◆ Elaborar um plano individual de mudança para uma melhor gestão do stress.
- ◆ Desenvolver mecanismos de resposta flexíveis e criativos face a situações difíceis.
- ◆ Identificar meios de atuação assertiva perante situações de conflito, assim como potenciar nos outros comportamentos construtivos.

## INTRODUÇÃO

Organização Mundial de Saúde (OMS) classificou o stress como a «epidemia de saúde do século XXI», afetando cada vez mais pessoas a um nível global e constituindo uma realidade inescapável no mundo de hoje.

A cada dia o ser humano é confrontado com situações de stress e conflito. Estas situações da vida do dia-a-dia podem ser ou pouco significativas ou tornar-se ameaçadoras para o equilíbrio e funcionamento do organismo. É necessário que ao longo do nosso desenvolvimento humano sejamos capazes de desenvolver estratégias de reação perante problemas caso contrário, uma exposição prolongada, pode levar ao desenvolvimento de sintomas negativos de ansiedade. É no local de trabalho onde mais surgem situações que podem ser consideradas fontes de stress e geradoras de conflito. É verdade que um estímulo causador de stress para uma pessoa, pode não o ser para outra. Por isso as situações que causam stress estão em grande parte dependentes da forma como cada pessoa percebe e lida com as situações.

É um facto que nem todos os seres humanos respondem ao Stress de igual forma. As pessoas que respondem bem ao stress podem ter um melhor desempenho. A capacidade de pensar e aprender rapidamente, concentrar-se com calma, fazer julgamentos lúcidos e agir de forma decidida são atributos que podem surgir tão naturalmente quanto o ato de respirar, desde que conhecidos os mecanismos mais eficazes às diferentes situações. Por este motivo desenvolver mecanismos de identificação de potenciais causas de stress no local de trabalho, identificar e avaliar o grau de vulnerabilidade individual ao stress, constituem o ponto de partida para um maior autocontrolo e desenvolvimento de mecanismos de resposta flexíveis e criativos face a situações difíceis. Ser capaz de responder assertivamente perante situações de conflito, assim como potenciar nos outros comportamentos construtivos, constituem a base de uma sociedade mais equilibrada.

## Gestão do stress

### Stress -conceito e modelo explicativo

As pessoas sofrem de stress quando sentem que há um desequilíbrio entre as solicitações que lhes são feitas e os recursos de que dispõem para responder a essas solicitações. Embora seja psicológico, o stress afeta igualmente a saúde física do indivíduo. O stress é um dos grandes problemas atuais, nomeadamente nas sociedades mais desenvolvidas e num mundo de trabalho caracterizado pela mudança de saberes e de fazeres, pela competição, pelas mudanças tecnológica e organizativa e pela precariedade de emprego. Entre os fatores de risco mais comuns do stress relacionado com o trabalho contam-se a falta de controlo sobre o trabalho, solicitações inadequadas e falta de apoio por parte dos colegas e das chefias.

Cofinanciado por:

Documento: D7

Página 4 de 29

O stress é provocado por um desajustamento entre nós e o trabalho, por problemas de relacionamento, pela presença de violência psicológica ou física no local de trabalho ou ainda pela existência de conflitos entre o nosso papel no trabalho e fora dele.

Cada indivíduo reage de forma diferente às mesmas circunstâncias. Uma pessoa reage melhor do que outras à pressão de muitas solicitações. O que conta é a avaliação subjetiva que cada indivíduo faz da sua situação, não sendo possível determinar com base exclusivamente na situação o stress e que esta pode provocar.

O stress pontual: por exemplo, para cumprir um prazo - não constitui, em princípio, um problema: pelo contrário, pode ajudar as pessoas a darem o seu melhor. O stress constitui um risco para a segurança e a saúde quando se torna persistente.

### Tipos de **STRESS**

Acontecimento, fato ou situação

**DISTRESS**  
**EUSTRESS**

Medo  
Entusiasmo  
Ameaça  
Desafio  
Pessimismo  
Otimismo

Minha **REAÇÃO** depende da minha  
**ATITUDE**

## O stress ao nível da organização

Os sinais de stress a nível organizacional podem estar relacionados com diferentes fatores, que podem traduzir as causas do stress ou serem promotores do mesmo:

Absentismo (faltas ou atrasos)  
Elevada rotatividade do pessoal  
Incumprimento de horários  
Problemas disciplinares  
Assédio  
Produtividade reduzida  
Acidentes  
Erros  
Agravamento dos custos de compensação ou de saúde

## O stress a nível individual

Nem todos os seres humanos reagem ao stress da mesma forma, contudo algumas reações são comuns quando se fala em stress.

Reações emocionais (irritabilidade, ansiedade, perturbações do sono, depressão, hipocondria, alienação, esgotamento, problemas ao nível das relações familiares)

Reações cognitivas (dificuldades de concentração, de memória, de aprendizagem e de decisão)

Reações comportamentais (abuso de drogas, álcool e tabaco; comportamento destrutivo)

Reações fisiológicas (perturbações lombares, défice imunitário, úlceras pépticas, problemas cardíacos, hipertensão)

### Causas e fatores primários de stress no trabalho

As maiores causas do stress estão relacionadas com o trabalho desenvolvido ou a desenvolver quando existe uma elevada carga ou quando o colaborador não tem os conhecimentos suficientes para dar conta das tarefas. Mas não é só.

Cargas de trabalho excessivamente altas com deadlines irrealistas fazem com que as pessoas se sintam apressadas, sobre pressão e sobrecarregadas.

Cargas de trabalho insuficientes dando a entender que as habilidades e características do colaborador estão em subutilização;

Falta de controlo sobre as atividades;

Bullying ou perseguição;

Falta de ajuda interpessoal ou fracas relações de trabalho levam a uma sensação de isolamento;

Pedido para a concretização de determinado trabalho para o qual o colaborador não tem experiência ou treino suficiente.

Um ambiente de trabalho fraco em termos físicos, por exemplo excesso de calor, frio ou barulho, iluminação inadequada, assentos pouco confortáveis, equipamento em mau funcionamento, etc.



### 8 sinais de stress no trabalho

Quem sofre de stress demonstra quase sempre um conjunto de sinais que o revelam aos colegas e gestores.

-Cansaço e irritabilidade;

-Redução da qualidade do trabalho;

-Indecisão e fraco julgamento;

-Perda do sentido de humor;

-Problemas físicos como dores de cabeça, náuseas e dores constantes;

-Nervosismo ou demonstração de infelicidade;

-Baixas médicas prolongadas;

Cofinanciado por:

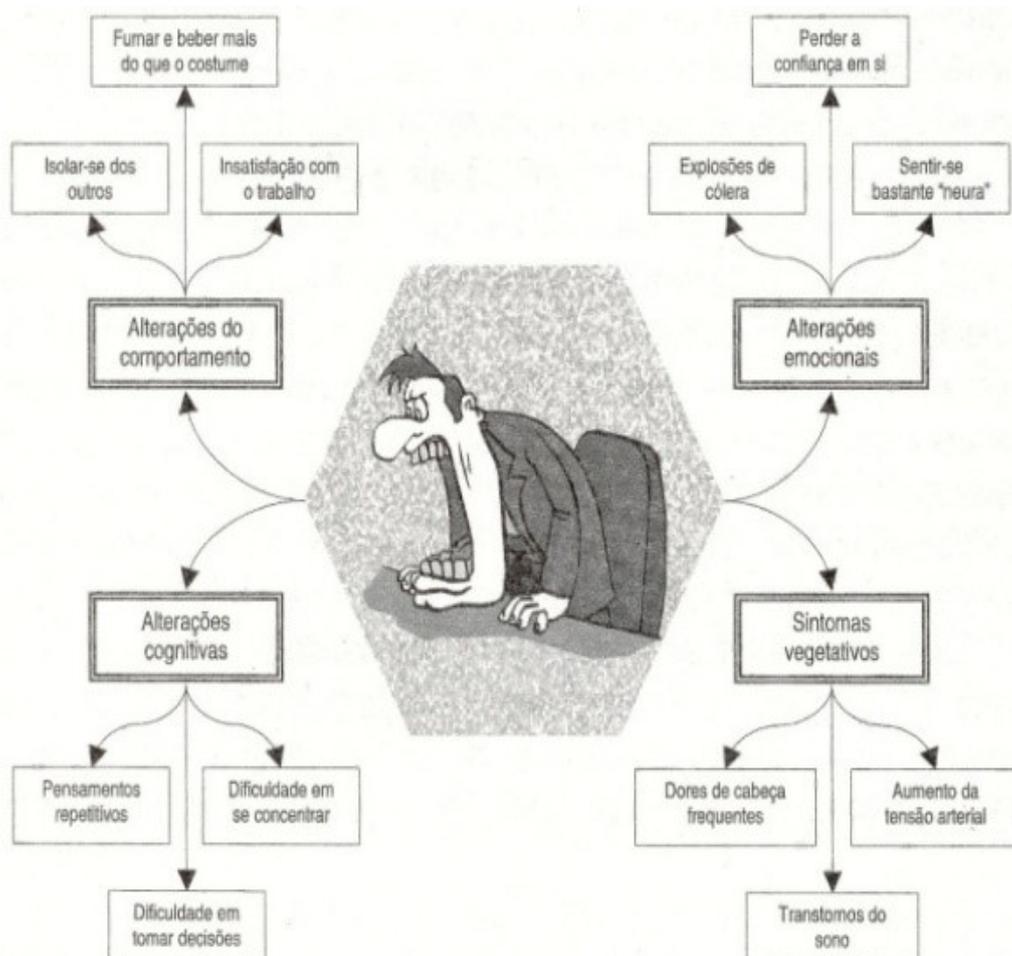
Documento: D7

Página 6 de 29

-Mudança dos padrões e hábitos de trabalho – talvez ficando a trabalhar até tarde ou levar trabalho para casa.

## Sintomas de stress - Relação entre desempenho e stress

Antes de mais, torna-se importante fazer a distinção entre sinais e sintomas. Os sinais são alterações do organismo de uma pessoa que podem ser percebidas através do exame médico ou medidas em exames. Os sintomas são alterações do organismo apenas percebidas e relatadas pela própria pessoa, não sendo possível a outra pessoa diagnosticar. Os sinais e sintomas de stress variam de pessoa para pessoa. As manifestações que poderão existir, têm a influência dos aspetos culturais, o tipo de situação que desencadeia o stress, a personalidade do indivíduo, a manutenção ou esbatimento da situação, a sensação ou não de controlo e, do organismo de cada ser humano que ativa certos órgãos do corpo e não outros. O próximo esquema menciona e distingue as alterações que o stress pode provocar na pessoa:



Cofinanciado por:

Documento: D7

Página 7 de 29

Segue-se a enumeração de alguns sinais e sintomas de stress diferenciados pelas várias vertentes do ser humano, segundo Rossi (2010):

#### **Físicas:**

- Aumento da pressão arterial;
- Palpitações, dores de cabeça, pescoço, ombros ou costas;
- Alteração do sono (insónias ou hipersónias);
- Alteração do peso (comer exageradamente ou falta de apetite);
- Indigestão e náuseas;
- Fadiga.

#### **Cognitivo:**

- Dificuldades de concentração;
- Problemas de memória;
- Confusão mental;
- Dificuldade em tomar decisões;
- Auto- conservação negativa.

#### **Emocional:**

- Alteração do humor;
- Irritabilidade;
- Perda de controlo;
- Sensação de sufoco/incerteza;
- Desamparo;
- Ideação suicida;
- Baixa autoestima;
- Labilidade emocional ou instabilidade afetiva

#### **Comportamental:**

- Perda de interesse no trabalho e atividades sociais;
- Consumo de álcool, tabaco e drogas ilícitas;
- Afastamento social (da família e amigos);
- Desinteresse sexual;
- Posição de conflito constante com os outros.

#### **Avaliação individual do grau de stress**

Aconselha-se a realização individual do questionário no site: <http://www.oficinadepsicologia.com/stress.html> e posterior discussão em grupo sobre os resultados obtidos.

Cofinanciado por:

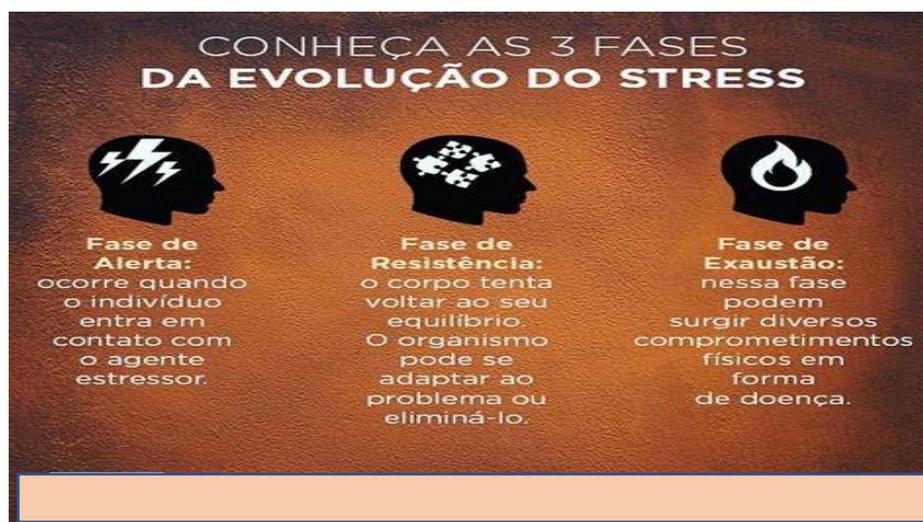
Documento: D7

Página 8 de 29

## Fases do stress

Ainda hoje são poucas as pessoas que entendem o que é o stress. Por falta de informação e orientação, o stress é identificado com sendo sempre algo de perigoso e preocupante, e que só nos deixa irritados e cansados, sendo algo de que nos devemos afastar o mais rapidamente possível. E o mais preocupante: não sabendo o que é e como o controlar, muitas pessoas sofrem do stress: ou por excesso ou por falta dele. Stress é a reação que nosso organismo e a nossa mente têm quando somos defrontados por uma situação difícil ou excitante, que nos motiva para uma ação, como por exemplo, quando existe um grande problema para resolver, ou quando estamos extremamente contentes. Uma situação difícil, como é o estar desempregado ou uma situação excitante como ganhar um prémio da lotaria provocam no nosso organismo as mesmas reações: ritmo cardíaco acelerado, aumento da tensão arterial, suores das mãos, aumento da nossa capacidade de concentração e atenção, e também uma subida da nossa motivação e disposição para agir. O stress é o conjunto destas reações físicas e psicológicas, enquanto o motivo que provoca tais reações é apelidado de agente stressante. Uma vida sem stress, além de não ser possível é uma vida sem motivação, sem qualquer prazer. Pessoas motivadas são pessoas que conseguem dosear bem o seu stress: controlam a sua vida de modo que não sobrem, nem faltem motivos para agir. Algo bom que nos acontece, como por exemplo realizar um sonho, conquistar aquilo pelo que nós tanto lutamos é tão motivante como um desafio.

**Após alguns estudos, especialistas perceberam que o stress possui 3 fases:**



A fase de **alerta** é a etapa inicial do stress. Se nos for possível conseguir aproveitar esta fase para atuar sobre o tal agente provocador do stress, a energia que o stress que oferece pode ser usado para o nosso proveito próprio. Nesta fase ficamos mais de alerta assim como o organismo e o metabolismo bem mais acelerados.

Cofinanciado por:

Documento: D7

Página 9 de 29

A fase de **resistência** é a fase seguinte; se o agente stressante continua a atuar sobre nós, o organismo que já está exausto, passa a tornar-se gasto pelo grande consumo de energia que utiliza. Nesta fase o organismo começa a sentir-se bastante cansaço e a sua resistência orgânica enfraquece, podendo desenvolver problemas simples como dor de cabeça, gripes e viroses constantes, dentre outros. Se na fase de alerta conseguirmos ficar mais em alerta e mais atentos, conseguindo ficar mais produtivos, na fase de resistência ocorre precisamente o contrário: ficamos com dificuldades na concentração e na memória, havendo um decréscimo importante na sua produtividade.

A terceira fase é a fase da **exaustão**, e é a fase mais perigosa do stress. Se continuarmos a reagir ao agente stressante ou não conseguimos resolver a situação que origina a causa do stress, o organismo entra na exaustão, e então podemos necessitar de tratamento ou hospitalização em cuidados médicos. As doenças que se já tinham na segunda fase aumentam de intensidade, e doenças mais preocupantes como a hipertensão arterial, úlcera péptica, diabetes, depressão, problemas de pele, etc., agravam-se.

## Formas individuais de lidar com o stress

Existe um termo inglês que não tem tradução fácil para o português e que se designa por **“coping”**. Atualmente quando aplicamos o termo **“coping”** tem um significado preciso: refere-se às estratégias para lidar com o stress. Assim, as estratégias de coping correspondem às respostas da pessoa que tem como finalidade diminuir a “carga” física, emocional e psicológica ligada aos acontecimentos geradores de stress.

As estratégias para lidar com situações de stress podem ser centradas:

No indivíduo,

Na diminuição das emoções sentidas,

Na procura de apoio social.



Vamos agora tratar de cada uma das modalidades em particular assentes na perspectiva de Vaz Serra (2007).

### Estratégias para lidar com o stress focadas no problema:

As estratégias focadas no problema procuram estabelecer um plano de ação e segui-lo até eliminar o problema. Os planos de ação evitam que um estado/sensação desagradável se prolongue e prejudique o bem-estar e a saúde do ser humano. plano de ação passa por desenvolver várias etapas intermédias até chegar à resolução do problema. Vejamos um exemplo:

-Numa instituição, duas pessoas que trabalham num mesmo sector não conseguem dialogar e chegar a entendimento sobre as tarefas e isso provoca um estado de tensão constante. Um plano de ação aconselhável seria: primeiro alguém tomar a iniciativa de querer resolver o problema; segundo, recorrer a alguém que possa mediar um diálogo entre ambas as partes; terceiro, avaliar os pontos divergentes; quarto, reunir com o mediador e o/a colega de trabalho; debater os pontos

Cofinanciado por:

divergentes e tentar encontrar soluções e medidas para que o trabalho possa fluir. De qualquer forma, as estratégias focadas na resolução do problema são as mais aconselhadas, pois, permitem remover definitivamente as fontes de perturbação. As estratégias de coping que levam à procura de informação e resolução do problema têm efeitos benéficos sobre o funcionamento psicológico e, permitem reduzir a influência adversa das mudanças negativas e das situações de pressão que reaparecem no tempo. As pessoas com tendência a usar estratégias de resolução de problemas têm menos propensão do que as outras de ficarem deprimidas.

### **Estratégias para lidar com o problema focadas na emoção**

Quando o stress é sentido como mais grave, o foco é mais orientado para o controlo das emoções. Quando atingem uma intensidade grave são difíceis de tolerar e afetam as rotinas e interferem largamente com o seu bem-estar. Por vezes, tentamos fugir das situações que nos provavam demasiada tensão, fugimos de forma real ou imaginada da situação desagradável em que vivemos. Os mecanismos que reduzem os estados de tensão têm diferentes finalidades. Algumas são úteis, onde a pessoa apenas procura uma forma imediata para reduzir as emoções desagradáveis, no entanto, ajudam a uma análise posterior mais objetiva:

- Ouvir musica, ver um filme;
- Praticar yoga ou relaxamento;
- Fazer exercício físico;
- Distanciar-se do problema para vê-lo de uma forma/perspetiva diferente;
- Comparar os problemas com outros potencialmente mais graves (relativizar a situação);
- Canalizar a energias para outros objetivos prioritários/importantes.



Outras são prejudiciais na medida em que adiamos indefinidamente a resolução do problema e apenas adiamos a dor moral, tais medidas poderão ser:

- Ficar na cama durante dias seguidos;
- Pensar como que o problema não existisse;
- Consumir drogas ilícitas e automedicação;
- Beber ou comer em excesso

### **Estratégias para lidar com o stress focadas na interação social**

Estes tipos de estratégias estão associadas à forma como lidamos e mantemos o relacionamento com outras pessoas em situação de stress. A pessoa que dá apoio manifesta uma relação empática. Se souber ter o dom para observar a situação na

Cofinanciado por:

Documento: D7

perspetiva/ ponto de vista de quem o solicita, se souber evitar o juízo de valor e, compreender o que a pessoa diz em linguagem verbal e não-verbal, tende a ser

procurada, pelos outros, para ser um apoio na resolução do problema e redução da sensação de stress.

Aqueles que prestam cuidados a terceiros tendem a ser os mais compreensivos e genuinamente empáticos e desenvolvem mais facilmente planos de ação para a resolução dos problemas. A procura de apoio emocional tende a recair para alguém com quem se possa desabafar, contar os problemas e encontrar compreensão

### **Fatores de risco**

Ao nível da cultura organizacional e função do trabalhador:

- Papel do trabalhador no seio da organização;
- Progressão na carreira profissional;
- Liberdade de decisão/controlo;
- Relações interpessoais no trabalho;
- Relações vida privada versus vida laboral;
- Volume/cadência de trabalho
- Horários de trabalho.

**Os sintomas de que uma organização está a sofrer de stress podem ser observados aquando da elaboração do Balanço Social, por exemplo, através da análise de:**

- Níveis de absentismo acima da média
- Níveis de rotação de pessoal muito elevados
- Desrespeito dos horários de trabalho
- Problemas disciplinares
- Diminuição da qualidade da produção/serviço prestado
- Ocorrência de acidentes e erros não habituais

**Na perspetiva de profissionais em saúde, Vives (1994) agrupa em cinco potenciais fontes de stress**

**Fatores ambientais diretamente relacionados com o trabalho:**

- Condições físicas da Unidade ou Serviço;
- Estado dos pacientes ou tipo de cuidados;
- Perigos físicos (contágio, produtos medicinais)
- Exigência de formação;
- Escassos recursos materiais disponíveis

**Fatores relacionais (entre a equipa):**

- Más relações com superiores, colegas e subordinados;
- Receber ordens contraditórias;
- Falta de confiança e restrição da autonomia;
- Falta de informação médica.

Cofinanciado por:

Documento: D7

Página 12 de 29

### Fatores organizacionais e burocráticos:

- Má organização na distribuição de tarefas;
- Horários sobrecarregados;
- Aumento da responsabilidade administrativa;
- Falta de recompensas administrativas.
- Fatores profissionais inerentes ao desempenho de papéis:
- Noção de baixo nível de formação;
- Contacto com utentes agressivos e não colaborantes;
- Tarefas ingratas, repetitivas e pesadas;
- Ambições pessoais frustradas;
- Baixo salários.

### Fatores relacionados com a exigência:

- Escassez de colaboradores;
- Solicitações para estar em vários locais ao mesmo tempo;
- Imposição de prazos por outras pessoas;
- Cumprir ordens por duas ou mais pessoas em simultâneo;
- Necessidades e exigências dos familiares.

## Procrastinação

Quase um sinónimo perfeito de “adiar”, “procrastinar” significa evitar as tarefas importantes, substituindo-as por outras. Um procrastinador tende a deixar para o fim aquelas coisas que tem mesmo de fazer, distraído-se facilmente por tarefas menos importantes, mas que, para ele, são mais interessantes ou apelativas. Mas a procrastinação pode não ser apenas provocada por preguiça ou falta de concentração. Alguns autores defendem que as causas vão desde o perfeccionismo e o medo de falhar, à fadiga, frustração, rebelião ou mesmo dificuldades em lidar com tarefas complexas. Existem dois tipos de procrastinadores — os caóticos e os perfeccionistas. Os caóticos são, por normal, pessoas pouco ambiciosas e pouco persistentes, impulsivas e desorganizadas. Por outro lado, os perfeccionistas são aqueles que não se atrevem a agir. Costumam ser rebeldes, desagradáveis e até mesmo hostis e não gostam que nenhum horário lhes seja imposto.



Cofinanciado por:

Documento: D7

Página 13 de 29

## Tomada de decisões

Tomar decisões é aparentemente simples, trata-se de escolher um caminho entre várias possibilidades ou pelo menos duas. Queremos ou não queremos, fazemos ou não fazemos, vamos ou não vamos,... sim ou não.

Contudo, nem sempre tomamos decisões com esta ligeireza, precisamente porque temos receio de fazer a escolha errada e de sofrer dolorosas consequências. Aliás, a pressão do erro é tal que nos impede de agir, de arriscar e de ser/fazer diferente. Limitamo-nos a ficar no mesmo ponto e a fazer de conta que está tudo bem, tudo sob controlo.

Adiamos decisões, por vezes muito importantes, até que um dia somos obrigados a decidir, a vida assim nos obriga. Nessa altura, a tomada de decisão pode ser mais difícil e arriscada porque a situação evoluiu e tornou-se mais complexa. Naturalmente, não pretendemos dizer com isto que devemos fazer escolhas de forma leviana e depois "logo se vê". Muito pelo contrário.

A ideia é tomar uma decisão a partir da informação de que dispomos no momento, dos cenários que traçamos e das possíveis consequências ou, simplesmente, a partir da nossa intuição, caso a tenhamos apurada.

É também não nos deixarmos influenciar por posições limitadoras e pessimistas e, ao mesmo tempo, sermos capaz de escutar e analisar com atenção as objeções que nos são apresentadas e que constituem informação útil para a tomada de decisão final.



Evitar o erro, sim. Agora, se mais tarde confirmarmos que a decisão tomada não foi a mais acertada, o que importa não é tanto o que decidimos (a decisão pertence ao passado) mas o que vamos fazer a partir das consequências da má decisão (foco no presente e futuro). Até porque na maior parte dos casos, estamos sempre a tempo de mudar, precisamos é de estar dispostos a isso e ter coragem para o fazer. Este é o segredo que está por trás da tomada de decisões eficaz.

## Estilo de vida

Um estilo de vida saudável deixa-nos aptos, enérgicos e com risco reduzido para a doença, o qual depende dos hábitos/comportamentos diários. Uma boa alimentação, exercício diário e sono adequado são as bases para uma boa saúde hoje e ao longo da vida.



Gerir o stress de maneira positiva, em vez de através de fumar ou beber álcool, reduz o desgaste e o desequilíbrio hormonal sempre com a finalidade de se atingir o melhor desenvolvimento físico, intelectual, psíquico e emocional das pessoas.

### Como implementar a mudança

Nem todo o stress pode e deve ser evitado, e não é saudável evitar uma situação que precisa de ser resolvida ou enfrentada. Você pode ficar surpreendido com a quantidade de stressores que pode eliminar da sua vida. Aprenda a dizer “não” – Conheça os seus limites e tente cumpri-los. Seja na sua vida pessoal ou profissional, recuse-se a aceitar responsabilidades adicionais antes de se comprometer com elas. Aceitar mais responsabilidades do que você consegue ou está preparado é uma receita infalível para o stress. Evite pessoas que lhe provoquem stress incapacitante – se alguém consistentemente lhe trás stress para a sua vida e não consegue evitar que isso aconteça, limite o tempo que passa com essa pessoa. Se isto não for possível, tente perceber se existem alternativas que o capacitem na determinação de uma solução intermédia. Tente ganhar controlo sobre o seu ambiente – Se as notícias dos jornais e TV o fazem ansioso, desligue a TV ou feche o jornal. O tráfego deixa-o tenso, tente ir por um caminho com menos tráfego. Se ir às compras sozinho o stressa, arranje companhia. Tente sempre que possível descortinar uma alternativa que esteja sobre o seu controlo, que possa decidir por si e executar na hora. Evite tópicos “quentes” – se fica facilmente chateado com assuntos religiosos ou políticos, ou outro qualquer assunto que funcione como um gatilho para lhe disparar a resposta de stress, evite, risque esses assuntos da sua lista de prioridades. Aborde essas questões só em situações extremamente necessárias e preparado para tal. Se você repetidamente argumenta sobre os assuntos “incómodos” com as mesmas pessoas, pare de o fazer ou arranje uma boa desculpa e evite entrar na discussão.

Organize por prioridades a sua lista de coisas a fazer – analise o seu calendário, responsabilidades, e tarefas diárias. Se tem muitas coisas para realizar, distinga entre os “deveria” e os “tenho”. Tente perceber aquilo que realmente importa fazer e não aquilo que acha que deveria fazer. Tente hierarquizar em termos funcionais as suas prioridades. Por exemplo, pergunte-se: “de 0 a 10 qual o grau de importância que esta tarefa tem?”, “de 0 a 10 qual destas tarefas tem de estar pronta hoje?”. Coloque as tarefas que não são efetivamente necessárias no fim da sua lista ou elimine-as mesmo.

Cofinanciado por:

## Análise da situação e gestão do tempo



Se não pode evitar uma situação stressante, tente alterá-la. Descubrir o que você pode fazer para mudar as coisas de modo a que o problema não se apresente no futuro. Muitas vezes, isso implica mudar a maneira de comunicar e agir na sua vida diária. Expresse os seus sentimentos em vez de estrangulá-los. Se algo ou alguém está incomodando, comunique as suas preocupações de uma forma aberta e respeitosa. Se não der atenção à voz dos seus sentimentos, o ressentimento irá crescer e a situação provavelmente

permanecerá na mesma. Esteja disposto a estabelecer um compromisso. Quando pedir a alguém para mudar o seu comportamento, esteja disposto a fazer o mesmo. Se ambos estão dispostos a mudar, pelo menos um pouco, você terá uma boa hipótese de encontrar um meio termo mais adequado.

Tenha uma melhor gestão do seu tempo. A má gestão do tempo pode causar um enorme stress. Quando você está atrasado e com muitas coisas para fazer, é difícil estar calmo e focado. Mas se você se organizar antecipadamente e se certificar que não vai ficar sobrecarregado com trabalho face ao tempo disponível, ficará numa situação de controlo e evitará assim a acumulação de stress e percepção de ausência de controlo sobre as tarefas a realizar.

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	<p>Se é urgente e importante,</p> <p><b>FAÇA AGORA!</b></p>	<p>Se é importante, mas não é urgente,</p> <p><b>PROGRAME!</b></p>
NÃO IMPORTANTE	<p>Se é urgente, mas não é importante,</p> <p><b>DELEGUE!</b></p>	<p>Se não é urgente e nem importante,</p> <p><b>ELIMINE!</b></p>

## Assertividade

Assertividade é a habilidade social de fazer afirmação dos próprios direitos e expressar pensamentos, sentimentos e crenças de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto, de modo a não violar o direito das outras pessoas. A postura assertiva é uma virtude, pois mantém-se no justo meio-termo entre dois extremos inadequados, um por excesso (agressão), outro por falta (submissão). Ser assertivo é dizer "sim" e "não" quando for preciso.

Seja mais assertivo. Não tome uma posição secundária na sua própria vida. Lide com os problemas de frente, fazendo o seu melhor para antecipar e prevenir. Por exemplo, se você tem um exame para estudar e o seu companheiro de quarto acaba de chegar e apetece-lhe falar consigo, diga-lhe que só dispõe de 5 minutos para falar. Pessoas com comportamento mais assertivo sentem menos ansiedade, tem maior grau de internalidade segundo o critério de locus de controle de Levenson e melhor auto-estima. Conviver com pessoas assertivas também aumenta a auto-estima e diminui a agressividade.



## Técnicas de relaxamento e meditação



Durante o decorrer do nosso dia, existe sempre algo que nos deixa tensos. Às vezes é um problema no trabalho no qual ficamos envolvidos um bom tempo e que levamos para casa. Outras vezes é uma preocupação com um filho. Podem ser também conflitos, preocupações e ansiedades com dinheiro, relacionamentos

e por aí vai. O resultado disto é tensão e stress, em níveis variados. De facto, parece mais realista esperar que ao longo de cada dia passemos por situações e emoções variadas. Mas se você não tem uma alternativa para lidar com os problemas, ou tem que esperar o fim de semana para relaxar, as tensões geradas vão-se acumulando no corpo.

Quer testar? Observe sua testa. Está relaxada? E os seus ombros? Estratégias simples para relaxar, seja como remédio, prevenção ou simplesmente para melhorar o que já está bom. Siga os passos:

1) Coloque-se em uma posição confortável, na qual possa ficar imóvel por alguns minutos.

2) Faça uma declaração de propósito e intenção, como por exemplo, "Minha intenção é relaxar corpo e mente por X minutos". Se preferir não usar linguagem, pode imaginar o que quer que aconteça.

3) Respire lenta e profundamente, três vezes. Antes de alternar de inspiração para expiração e vice-versa, conte até três. Quando expirar, solte o corpo em seus apoios.

4) Enquanto inspira lentamente, tensione os pés, depois as pernas, o quadril, braços, cabeça rosto, todo o corpo. Diga para si mesmo enquanto isto, o

Cofinanciado por:

Documento: D7

Página 17 de 29

mais rápido que puder: "Contraí, contraí, contraí...". Em seguida, solte o corpo de uma vez enquanto expira, deixe tudo cair. Repita este passo 3 vezes.

5) Agora vai usar a sua atenção para relaxar ainda mais cada parte do corpo. Para guiá-la melhor, imagine uma fonte de luz relaxante, da sua cor preferida ou da que lhe parecer mais eficaz, posicionada no alto da sua cabeça. Da fonte emana lentamente (mas não muito) uma luz que inicialmente desce pela cabeça. A luz passeia pela parte interior do corpo, não só pela superfície da pele. Faça a luz passar pelo pescoço, ombros, braços e mãos, pela coluna, tórax, pelos órgãos internos, assim descendo até os pés.

Nesta etapa você pode apoiar o relaxamento também com sugestões tipo "Agora minha coxa está ficando ainda mais relaxada". Evite palavras como "totalmente", a transição é gradual. 6) Neste ponto você já atingiu um grau bastante bom de relaxamento.

Você tem agora as seguintes opções:

- a) Simplesmente fique neste estado quanto tempo quiser, usufruindo.
- b) Você pode iniciar algum tipo de meditação. A mais simples é ficar prestando atenção na respiração, no ar que entra e sai pelo nariz.
- c) Pode acontecer que você durma. Isto é uma indicação de que está com sono atrasado.
- d) Imaginar uma paisagem relaxante, como uma floresta, cachoeira ou o que preferir, e ficar saboreando, enquanto intensifica o estado de relaxamento.
- e) Ativar experiências relacionadas a algum tema, dizendo palavras apropriadas, como "amor", "paz", "alegria". Em estado relaxado normalmente ficamos muito receptivos a sugestões, e cada palavra fará com que seu cérebro procure imagens, sons e sentimentos correspondentes.
- f) Alguma outra coisa que lhe seja agradável e prazerosa.
- g) Quando decidir que é hora de encerrar, vá mexendo devagarinho o corpo, começando pelas extremidades, até ativar toda a musculatura.

Espreguice-se com prazer. Para levantar-se mais suavemente, vire o corpo para o lado e erga-o com o apoio dos braços e mãos. Espreguice-se mais um pouco após ficar de pé. Você pode usar este procedimento, por exemplo, antes de dormir. Em dias de mais atividade, pode ser aplicado a qualquer momento para se recuperar antes de prosseguir. Com a prática, pode ocorrer que só imaginar uma luz percorrendo o seu corpo seja o suficiente para relaxar todo ele, e você poderá fazer isto em segundos.

## Gestão de conflitos



O conflito faz parte da nossa vida.” Esta é uma frase já sobejamente conhecida e sem contestação. Talvez por isso mesmo fosse bom saber porque isso acontece. Serão então inevitáveis as discussões, as zangas, os desentendimentos no local de trabalho ou na família? Muitos têm sido os especialistas a tentar encontrar uma explicação para este comportamento do Homem. Até ao século passado era uma

questão maioritariamente dos filósofos, atualmente existem vários agentes interessados em encontrar uma explicação para este fenómeno comportamental. Sinteticamente existem pelo menos duas correntes, que parecendo distintas se podem complementar:

Uma que refere que o comportamento **humano é dinâmico e é explicável pelas suas interações**, ou seja, que é a consequência do meio onde se vive e da forma como cada um percebe a realidade. Cada pessoa é um ser único, com valores e quadros de referência distintos, com padrões mentais (imagens e conjunto de imagens) formados a partir das suas experiências de vida, dos seus conhecimentos, da sua formação, enfim, de todo o conjunto de estímulos a que foi sujeita ao longo da vida e que selecionou e armazenou na sua memória. Assim, é impossível existirem duas formas de pensamento e comportamento iguais. Logo, de cada vez que duas pessoas se encontram numa relação, face a face, ficam frente a frente não apenas duas pessoas, mas dois padrões de pensamentos diferentes, dois padrões de comportamentos distintos, em que cada um pretende impor a sua perspetiva ao outro. Os conflitos nascem deste confronto.

Outra perspetiva diz que existe uma tendência natural dos **seres humanos para a agressividade**, como tentativa de dominação do outro. Konrad Lorenz, sustenta mesmo que “a agressividade é um instinto natural do homem, que leva à sua realização. A força que nos carrega dessa forma é tão poderosa quanto todos os processos vitais: é ela que nos incita a nascer, que incita a criança a afastar-se da mãe e a participar na aventura humana, a enfrentar o ambiente, a competição, o conflito com irmãos, pais, pares, para se realizar enquanto pessoa.” O desejo de dominar foi reconhecido como um poderoso fator de motivação social por vários pensadores, que o consideraram como a necessidade mais fundamental do homem: lutar pela posição social, para ser “dominante”, querer impor-se ao outro. Crer-se ou fazer-se “superior” é uma tendência constante nas intenções e preocupações humanas. Contudo, parece também evidente, que esta tendência natural à afirmação pessoal, à realização de si, comporta necessariamente uma diferenciação ativa em relação aos outros, uma oposição e uma contestação positivas, que podem ser transformadas em vontade de construir, de evoluir, sem implicar a sua transformação em violência ou agressão ao outro. De salientar que os conflitos estão muitas vezes associados a alterações emocionais, como sejam explosões de ira, de raiva, de irritação, ou outra forma que lhe queiramos chamar,

Cofinanciado por:

que proporcionem ao indivíduo uma sensação de mal-estar, de desconforto, sobretudo pelas alterações fisiológicas que provoca. Depois de uma discussão, é frequente ficarmos cansados, abatidos, como se tivéssemos estado numa luta corpo a corpo.

Na verdade, é mais ou menos isso que se passa na nossa cabeça. Todas as emoções têm uma função. Existem por uma razão: assegurar-nos mecanismos de defesa em relação á nossa integridade, seja física ou psicológica. Quando no meio de um confronto de ideias, numa discussão acesa, aumentamos o tom de voz, levantamos mais os ombros e cerramos os punhos, estamos a preparar-nos para a ação e, inconscientemente, estamos a dar ao outro sinais de que estamos preparados, procurando intimidá-lo. Se ele os entender dessa forma, melhor para nós: a contenda terminou e saímos vitoriosos.

Evidentemente que todo este processo se passa de forma inconsciente, como um mecanismo automático de defesa, do qual nem nos damos conta. Ou melhor, dizendo, não nos dávamos conta, porque a partir do momento que temos consciência dos mecanismos de defesa associados ao conflito temos a possibilidade de os controlar e passar a adotar uma outra forma de comportamento alternativo, mais eficaz para ambas as partes. Num conflito, nunca há um vencedor e um vencido, mas apenas dois perdedores, pelas consequências que a situação vai ter no futuro da relação entre os indivíduos. Normalmente quando perguntamos a alguém o que quer dizer conflito, está sempre presente uma conotação negativa elevada, contudo, se verificarmos o significado da palavra no dicionário, encontraremos qualquer coisa como: divergência de opinião, desacordo, ora, visto assim desta forma, já não parece tão negativo, pois não?

Então porque não adotar uma destas definições sem a carga negativa associada?

*“Conflito é uma situação de confronto de opiniões, divergência e ideias ou pontos de vista entre duas entidades individuais ou coletivas”.*

## Diferentes tipos de conflitos

A forma de classificar os conflitos varia entre autores, contudo parece consensual que existem três grandes grupos de conflitos, cada um com as suas características específicas: Conflitos **intrapessoais** – são aqueles que ocorrem no interior do indivíduo, apenas na dimensão cognitiva, mas com consequências comportamentais para o próprio e para as relações com os outros;



**Conflitos interpessoais** – são aqueles que como o nome indica, referem-se a todos os conflitos, que ocorrem entre pessoas, quer seja na vida pessoal ou profissional; **Conflitos organizacionais** – são aqueles que ocorrem nas empresas/organizações. Que estão direta e especificamente relacionados com as interações específicas ocorridas dentro das organizações, donde se destacam a

Cofinanciado por:

Documento: D7

Página 20 de 29

interação indivíduo-indivíduo, indivíduo- organização, organização-cliente e indivíduo-cliente.

**Podemos ainda referir tipos de conflitos, de acordo com as condições e o momento:**

**Conflito latente:** este é o tipo de conflito mais frequente, mas também o mais reprimido. Corresponde ao momento ainda inconsciente do conflito, que se expressa por sensibilidade extrema, irritabilidade, mal-estar, decepção ou mesmo frustração. Até certo ponto, estes fenómenos, não são sentidos ou são considerados superficialmente e atribuídos à distração, ao nervosismo, ao cansaço, até ao dia em que assumem dimensões enormes, absurdas e explodem em conflito aberto;

**Conflito aberto ou declarado:** isto é, o que coincide com o momento da tomada de consciência da existência do conflito. Uma das partes intervenientes no processo sente-se afetada, injustiçada ou confrontada e tem de agir para mudar a situação. Neste momento do conflito, podem surgir emoções alteradas e comportamentos insensatos, em que as causas objetivas do conflito são negligenciadas em favor das causas subjetivas;

**Conflito assumido:** isto é, o momento em que o conflito degenera em problema. Este é o momento em que não se pode deixar de o resolver. Tanto melhor, deixamos de ter um conflito com toda a carga de subjetividade a ele associada, para necessitar de resolver um problema que, pela sua natureza objetiva, necessita de ser resolvida de forma direta e específica.

## Fontes e rastilhos de conflito

A perceção que temos dos outros influencia o modo como nos comportamos com eles. Se temos uma ideia positiva acerca de uma pessoa e se considerarmos esse sentimento recíproco, a nossa expectativa em relação ao seu comportamento também é favorável. Pelo contrário, se temos uma ideia pré concebida negativa acerca do outro, predispomo-nos ao conflito. De facto, muitos dos conflitos decorrem apenas de fatores subjetivos, ou seja, de ideias pré concebidas que temos na nossa cabeça e que nos induzem a assumir comportamentos igualmente negativos e que vão fazendo aumentar o problema.

Temos que ter cuidado com os estereótipos e preconceitos.

O estereótipo é uma perceção rígida, enviesada das coisas e factos e traduzem-se em atitudes

O preconceito é pensar mal dos outros sem suficiente fundamento.

Outras das causas apontadas referem-se às pressões sentidas no trabalho, resultantes das funções e papel no grupo que o indivíduo pode ter. Pela necessidade contínua das instituições se atualizarem, face a natureza do trabalho, às novas tecnologias, ao impacto político nas empresas, bem como à concorrência e globalização a mudança nas organizações constitui outra das causas de



Cofinanciado por:

tensões. Mesmo que o processo de mudança seja da melhor maneira preparado e conduzido, ele enfrenta sempre grandes resistências. O receio e o medo instalam-se entre as pessoas e evidencia-se a pressão psicológica, quando as pessoas sentem as suas expectativas ou necessidades postas em causa, os conflitos latentes ou abertos podem surgir a qualquer momento. A resistência individual à mudança surge por um lado, pela necessidade de mudar de hábitos, rotinas de trabalho, pondo em causa a segurança que sentiu existir em relação à organização; também pode ser sentida como uma ameaça à manutenção do seu posto de trabalho, ou um fator que vai envolver a redução do seu salário e/ou recompensas; e finalmente porque traz ao de cima um dos maiores medos, ou seja, o medo do desconhecido. Por estas razões a mudança aumenta o potencial de conflitos.

### Outra causa apontada como potenciadora de conflito é o stress.

Por stress entendemos como a rutura de um estado emocional positivo, como o entusiasmo, para um estado emocional negativo, como a agressividade ou a ansiedade. Sabemos também que o stress não afeta todas as pessoas da mesma maneira, sendo por uns encarado como um desafio e um estímulo, e por outros, como uma fonte de problemas, afetando profundamente a forma como se relacionam, a sua capacidade de concentração e o seu desempenho em geral. São precisamente estas pessoas para quem o stress pode ser um fator de potenciação de conflito. A investigação identifica como fontes preferenciais de stress: Características físicas do ambiente de trabalho (poluição atmosférica ou sonora, temperatura, humidade, etc.) Variáveis associadas ao tempo como as mudanças de fuso horário, o trabalho por turnos, as tarefas com limites de tempo muito curtos, ou qualquer situação em que a atividade profissional tenha de ser exercida sob a pressão do tempo. Mudanças no trabalho ou ausências de mudança Papel desempenhado na organização, por ex. aqueles que são ambíguos, que não estão bem definidos na organização, ou aqueles que exigem assumir responsabilidades por pessoas ou bens e ainda todos aqueles onde ocorrem falhas de comunicação.

## Conflito enquanto processo

Gerir eficazmente os conflitos implica proceder a uma análise da situação, de optar pela estratégia mais indicada.

O conflito apresenta várias fases.

- Incubação:** tomada de consciência da situação
- Consciencialização:** Formalização da discordância
- Disputa:** discussão (agressiva) das razões que originam o conflito
- Eclosão:** radicalização das posições, guerra aberta

## Pressupostos para a Gestão de conflitos



Preservar a dignidade e o autorrespeito, ou seja, respeitar e proteger a dignidade de todos os intervenientes no conflito, incluindo nós próprios. Numa discussão acesa é fácil perder as estribeiras e dizer qualquer coisa insensata, desrespeitando o outro e ferindo a sua sensibilidade. Mantenha por isso a sua atenção centrada no assunto e não nas

personalidades.

Até prova em contrária, admita que as pessoas, com quem está em desacordo, exprimem uma opinião legítima.

Não se deixe levar pelos preconceitos e ideias feitas sobre os seus interlocutores e tente afastar juízos de valor, procurando soluções integrativas. Ouvir com empatia, quando escutar procurar colocar-se no lugar do outro. Ver a perspetiva da outra pessoa, sentir o estado emocional da outra parte.

Verificar se terá descodificado eficazmente a mensagem do interlocutor. Procurar manter-se neutro perante uma postura agressiva ou tom de voz hostil. Para obter informações de forma clara e neutra, é necessário ouvir com neutralidade e juízo crítico.

Não procure mudar os outros, numa situação de conflito é praticamente impossível mudar as características pessoais da outra pessoa. Em vez de procurar mudar os outros, devemos tomar atenção ao que dizemos e fazemos quando estamos com alguém “difícil”.

Ao mudar o nosso comportamento, mostrando-nos respeitadores e atenciosos, certamente provocaremos uma reação no padrão habitual do comportamento do outro. Exprima a sua própria perspetiva. Quando a nossa opinião é a única discordante, pode parecer tentador abdicar dela para ficarmos de acordo com a maioria.

Outras vezes é fácil envolvermo-nos numa discussão acalorada que nos leva a perder a calma e acabar por perder a “guerra”. Devemos considerar que damos ao outro o nosso ponto de vista, e isto deve servir para refletirmos e compreender o que realmente é importante para nós. Após termos exprimido a nossa posição de forma clara e sem exaltações, devemos dispor-nos a aceitar uma alternativa que proponha soluções integrativas, que vão ao encontro do interesse de todos. Devemos, portanto, desenvolver a assertividade, ou seja, a atitude de autoafirmação.

## Estilos pessoais de gestão de conflitos

Antes de decidir o que fazer, deve-se proceder a uma análise rápida, mas eficaz da situação, passando pelas seguintes etapas:

### **-Identificar o problema**

Esclarecer os pontos críticos e a causa do desacordo. É importante ouvir atentamente a opinião e o ponto de vista do interlocutor, sem interrupções e sem tentativas de acusações).

### **-Identificar os intervenientes**

Além das duas ou mais pessoas envolvidas diretamente no conflito, trata-se também de identificar todos aqueles que poderão ser afetados direta ou indiretamente na solução do problema).

### **-Avaliar as potenciais causas dos conflitos**

Saber gerir conflitos implica uma grande habilidade na análise de situações e problemas. É por isso fundamental que, desde logo, se faça o levantamento das eventuais causas do desacordo em presença (o conflito é de âmbito interpessoal ou profissional? Serão causas internas ou externas à organização? Será um problema de comunicação? De partilha de recursos? Responsabilidades ou funções mal definidas?) para mais facilmente poder adequar a estratégia para a sua resolução.

### **-Selecionar a estratégia adequada, avaliando o seu impacto nos intervenientes**

Trata-se de selecionar o estilo a adotar para a situação específica, pesando os prós e os contras de cada um dos estilos, bem como o impacto para os intervenientes. Eventualmente, poderá passar por propor uma solução que integre os dois pontos de vista expressos, aceitar a solução do interlocutor ou propor uma alternativa que satisfaça ambas as partes. Existem duas dimensões que são importantes para resolver os problemas que levam ao conflito, são elas a cooperação e a assertividade.

### **Assim, nas estratégias a adotar nas diferentes situações deve-se ter em conta dois aspetos:**

**Intensidade da interação** (cooperação), que tem a ver com o grau de envolvimento pessoal com que se sustentam opiniões e pontos de vista.

**Flexibilidade do ponto de vista** (assertividade), que tem a ver com a abertura que se tem em relação às opiniões dos outros.

**Evitar:** Fugir ♦ Ignorar ♦ Fazer de conta que não existe

**Dominar ou competir:** ♦ Discutir e atacar ♦ Fazer juízos de valor ♦ Descobrir as falhas ♦ Culpabilizar

**Acomodar-se:** ♦ Acalmar o conflito ♦ Aceitar o ponto de vista do outro ♦ Desistir

**Compromisso/concessões:** ♦ Propor cedências ♦ Propor solução 50%

**Resolver/ Negociar:** ♦ Admitir o conflito ♦ Tentar compreender os dois lados ♦ Tentar negociar uma solução integrativa

Cofinanciado por:

Documento: D7

Página 24 de 29

## Conflito como oportunidade

Os conflitos estão presentes em qualquer tipo de situação e, especialmente, no ambiente de trabalho, onde as diferenças sobrepõem as semelhanças entre as pessoas. E para as empresas brasileiras, esse cenário é um pouco mais desafiador, pois uma pesquisa recente comprovou que são os que mais misturam o lado pessoal com o lado profissional. Desta forma, há uma maior propensão em levar o conflito para o lado pessoal e isso pode acabar por comprometer o rendimento de toda uma equipa e até mesmo da empresa inteira. A pesquisa mostrou ainda que, são perdidas, em média, duas horas por semana para tentar controlar conflitos no ambiente de trabalho. Essas duas horas poderiam ser muito mais produtivas, não?

Os líderes que veem o conflito como uma oportunidade podem alcançar efeitos potencialmente positivos como, por exemplo, a identificação aperfeiçoada do problema, o aumento da motivação das pessoas que se envolvem na solução e, conseqüentemente, a união do grupo, o aumento do conhecimento, o aperfeiçoamento da criatividade, o incentivo para o crescimento, entre outros.

### **Guia para a navegação em situações de conflito: estratégias e técnicas para potenciar uma atitude cooperativa nos outros**

A negociação é uma das estratégias possíveis na gestão de conflitos. Podemos assim definir negociação “como um processo de tomada de decisão conjunta numa situação de conflito de interesses”. Jesuíno, J.,1996 É através da negociação que as partes envolvidas procuram por meio do diálogo encontrar uma solução que, na melhor das hipóteses, satisfaz inteiramente ambas e, na pior, produz resultados desiguais mas, em todo o caso, preferíveis às alternativas disponíveis.

## Tipos de negociação

### **Ganho-perda**

Alguns conflitos não podem ser resolvidos, a não ser por uma via de ganho-perda.

Quando está em jogo um resultado indivisível que é procurado por ambas as partes, por ex. uma promoção, muito raramente se verificará outro desenvolvimento que não uma posição de vencedor/vencido. Esta estratégia tem como fundamento uma relação, em que uma das partes, sendo ainda mais forte que a outra, exerce a sua autoridade para remover o conflito. Por ex. o patrão quando afirma “Eu sou o patrão”. Contudo, esta técnica de resolução de conflito, enfraquece a autoridade. Progressivamente e nas mais variadas situações, a parte que tem o poder deve consciencializar-se que deve explicar os seus pontos de vista e ajusta-los à outra parte.

É a técnica mais comum nas situações de diretor – funcionário, professor – aluno, pai – filho.

## Perda- perda

Ocorre sempre que um conflito tem resultados negativos para ambas as partes.

Esta estratégia não satisfaz, obviamente, nenhuma das partes envolvidas no conflito, porque nenhuma das partes ganha. Por ex. se duas pessoas insistirem em ir cada uma a um restaurante diferente, pode optar-se por um terceiro, não satisfazendo nenhuma delas. As pessoas aqui estão mais empenhadas em impedir que uma das partes ganhe do que encontrar uma solução para o conflito.

## Ganho-ganho

Aqui ambas as partes pensam que conseguirão o que pretendem. Isto é, encontrou-se uma via que permite às duas pessoas atingirem os seus objetivos. Nem sempre é possível que o conflito seja resolvido numa perspectiva de vencedor/vencedor, no entanto, os resultados estimulam que se aponte nesse sentido, não só porque ambas as partes ficam satisfeitas, mas porque melhora o seu nível de entendimento e relação. Esta estratégia implica a resolução do conflito e não uma batalha a ganhar.

Aqui as partes envolvidas confrontam os seus pontos de vista e disponibilizam-se para resolver as suas diferenças. Ambas as partes apresentam frontalidade com necessidade de resolver o problema, todas as pessoas envolvidas expressam opiniões e sugerem alternativas para a resolução do problema. Está aqui patente a habilidade de cada um para comunicar. Esta estratégia permite encontrar a melhor solução possível e criar um clima de qualidade, de confiança, de compreensão e de respeito mútuo entre todos os implicados no conflito. É a estratégia mais eficaz porque implica encontrar a solução para o benefício de todos.

### Na negociação:

Ouçã com empatia, quando se ouve para compreender inteiramente, transmite-se a mensagem (eu respeito-o como pessoa, os seus pensamentos e sentimentos são importantes para mim quer eu concorde com eles ou não). Para esse efeito:

- Escute ativamente
- Estabeleça contato visual
- Mostre interesse na conversa
- Não use gestos que sirvam de distração
- Faça regularmente perguntas
- Tente parafrasear o seu interlocutor
- Não interrompa nem fale ao mesmo tempo.
- Ouçã atentamente e tente compreender o que está a ser dito
- Ponha-se no lugar do outro
- Concilie as suas propostas com os valores dos outros
- Não reaja a explosões emocionais
- Comece por reconhecer e compreender as suas emoções e as dos outros.



Cofinanciado por:

Documento: D7

Página 26 de 29

### **Centre-se em interesses e não em posições**

Por trás das posições opostas encontram-se interesses partilhados e compatíveis, bem como interesses em conflito:

- Tente saber “porquê?”
- Faça valer os seus interesses
- Reconheça e comunique que os interesses deles fazem parte do problema

## Bibliografia

- CAMPOS, 2000. Confiança.
- CASTANYER, O. 2006. A assertividade: expressão de uma auto-estima saudável. Coimbra: Edições Tenacitas.
- ESTRANGEIRO, A – Saber lidar com as pessoas, Presença, Lisboa, 1992
- EVANS, C. – Conheça-se a si próprio, Mem Martins, Europa-América, 1997
- FACHADA, O., Psicologia das Relações Interpessoais – 1º/2º volume. Lisboa: Rumo, 2003 e 2006.
- FUSTIER, M. – O Conflito na empresa, Martins Fontes, S. Paulo, 1995
- GOLEMAN, D., Inteligência Emocional, Ed. Temas e Debates, 1998
- JESUÍNO, J., A Negociação – Estratégias e Táticas, Texto Editora, Lisboa, 1996
- LLOYD, S. – Desenvolvimento em assertividade, Ed. Monitor, Lisboa, 1993
- MARKHAM, U. – Como lidar com pessoas difíceis, Ed. Gradiva, Lisboa, 1997
- KINDLER, H.S. A Gestão construtiva dos desacordos, Monitor, Ed. Lisboa, 1991

Cofinanciado por:

Documento: D7



Página 28 de 29

## Conclusão

A reação de *stress* é uma reação normal às exigências da vida, e algum grau de *stress* pode ser produtivo e motivador. Embora as pessoas respondam de diversas formas aos stressores, vários sintomas e problemas de saúde estão relacionados com o *stress*. No entanto, é importante assegurar uma gestão do *stress* eficaz de forma a manter um bom estado de saúde e qualidade de vida. Existem variados fatores de stress, mas aquilo que é considerado um fator vai depender de alguns aspetos, como a existência uma rede de suporte social, características de personalidade, estratégias de solução de problemas e de regulação emocional que a pessoa já possui, entre outros.

Tal como se torna necessária uma boa gestão de stress é igualmente importante a competência na gestão de conflitos sejam eles fruto de fatores internos ou externos ao indivíduo.

As competências de coping que cada um possui podem ser treinadas quando o indivíduo se conscientiza da causa dos conflitos e procura promover uma melhor condição da qualidade de vida.

A identificação dos fatores predisponentes ao desenrolar de situações de stress e conflito, promovem no indivíduo estratégias de autocontrolo capazes de romper com a evolução sintomatológica negativa e desencadear deste modo atitudes assertivas perante os conflitos.