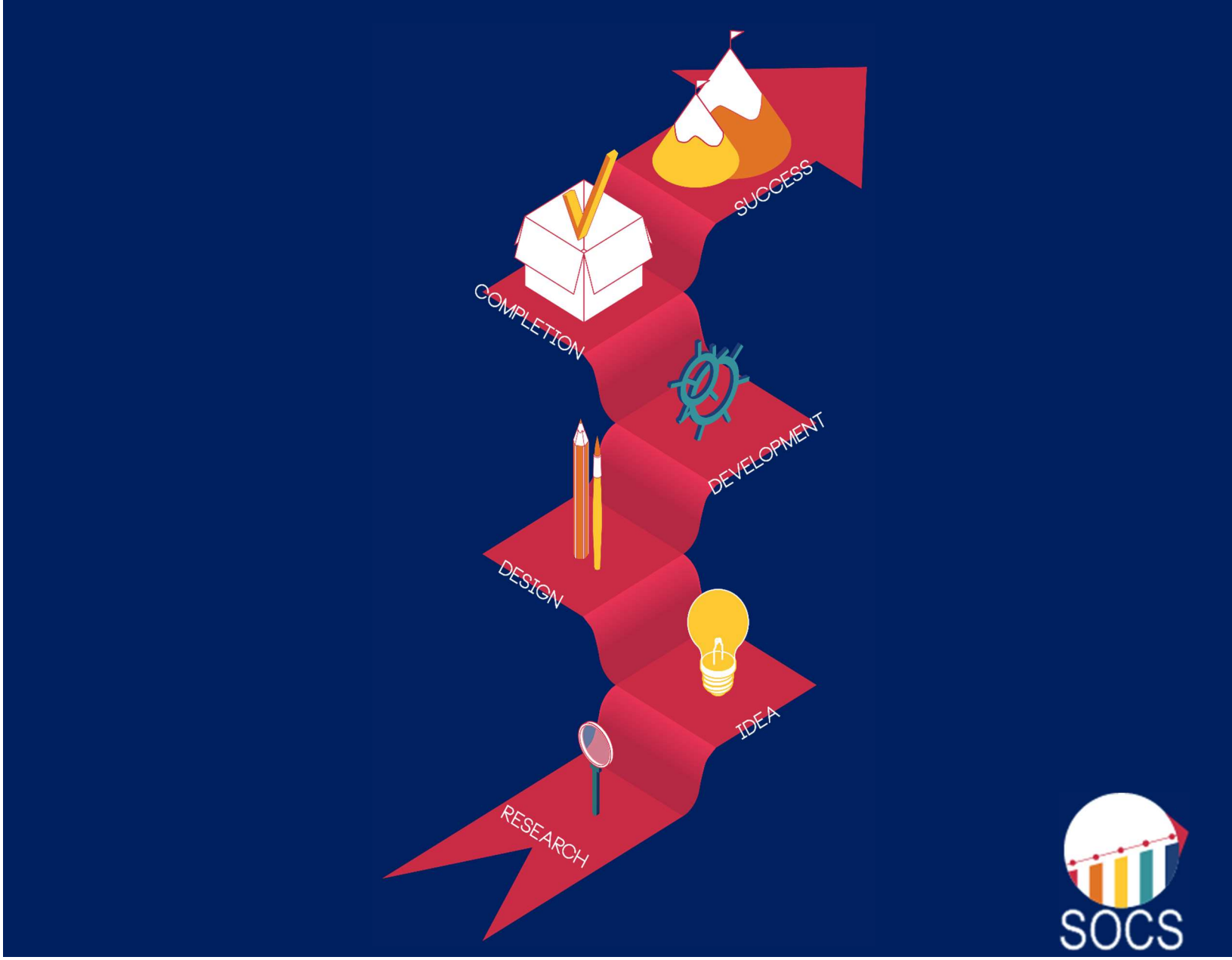

IO3 Conjunto de Ferramentas para Intervenção em Conflitos e Comunicações Eficientes

Ferramenta 2: “Criar uma Solução Comum”

Tutorial

Bimec

24 de Novembro de 2020

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

O apoio de Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui a subscrição do seu conteúdo, o qual vincula exclusivamente os autores, não podendo a Comissão ser responsabilizada pela utilização que dele possa for feita.
[Projeto número: 2019-1-ES01-KA202-064348]

Título:	*IO3 Conjunto de Instrumentos para Intervenção em Conflitos e Comunicações Eficientes* *Criar uma Solução Comum*
Resultado do Projeto (Produto Intelectual - IO 3)	*Esta ferramenta foi concebida para orientar clientes em conflito ou com problemas de comunicação através de um processo de negociação para encontrarem uma solução comum para o seu conflito/problema.*
Descrição	*Utilização de símbolos e de um processo estruturado em 4 passos para encontrar uma solução para o conflito.*
Instituição parceira	*BIMEC*
Responsável pela preparação deste documento	*Valia Dankova* *Liubov Kirilova*
Data de criação	*24.11.2020*
Língua	*Português (tradução)*
Creative Commons	

Índice

Etapas da Metodologia do Trabalho com Símbolos 5
Materiais 5
Participantes 5
Processo de Implementação 6
Etapa 1– Situação 6
Etapa 2 – Avaliação 6
Etapa 3 – Alternativas 7
Etapa 4 – Solução Comum 8
Anexo – Lista de Símbolos 9

Nome da ferramenta: **Criar uma Solução Comum**

Aplicação

Gestão de conflitos e melhoria de comunicação

Objetivo Principal

Esta ferramenta foi concebida para orientar dois clientes em conflito ou com problemas de comunicação através de um processo de negociação para encontrarem uma solução comum para o seu conflito/problema.

Âmbito de Aplicação

Gestão de conflitos em ambiente empresarial. Aumentar a eficácia da comunicação.

Enquadramento da Ferramenta

Importa salientar que os interesses de ambos os lados serão tratados com imparcialidade, e que o profissional não rotulará qualquer situação, declaração, ou interesse dos clientes como “certo” ou “errado”.

O counsellor deve estar ciente da abordagem dos princípios de negociação, a qual ajuda a atingir uma solução vantajosa para ambas as partes. Esta é uma abordagem à negociação baseada no interesse, que se foca principalmente na gestão e resolução de conflitos. A abordagem está descrita no livro *Getting to Yes*, de Fisher, Ury, e Patton[1]. Os quatro princípios desta abordagem são os seguintes:

- Separar as pessoas dos problemas

As pessoas e os problemas precisam de ser tratados separadamente. Isto significa que se queremos lidar com um problema de forma eficiente, temos de concentrar-nos no problema e na situação, e não em quem é responsável, de quem é a culpa, ou em quem é ou não é “bom, mau, etc.” Devemos abstrair-nos de atribuir adjetivos/qualificações às pessoas envolvidas. Durante a negociação, não devemos confundir relações e conteúdo. As questões de relacionamento devem ser abordadas como tal e tratadas de forma separada (a Ferramenta 1 - Aldeia das Virtudes é a mais adequada para isso). Para o processo de negociação nesta ferramenta, o counsellor deve conduzir os clientes ao foco da questão. Separar o conteúdo das emoções pressupõe a existência de uma predisposição para entender a situação do outro e para olhar de forma construtiva para uma solução.

[1] Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (Chegar ao “Sim”: Acordo de Negociação sem Ceder) (Penguin, 2.ª edição, 1991), Roger Fisher, William Ury, e Bruce Patton

- Devemos negociar com base no interesse e não na posição

A posição é o que estabelecemos querer atingir com a negociação. Defender obstinadamente a posição pode, por vezes, prejudicar o interesse. Pode impedir que olhemos para oportunidades de solução que melhor sirvam os interesses. Posições vincadas ofuscam os interesses. Por exemplo: um funcionário defende a sua posição perante o seu chefe, afirmando que merece um aumento de salário. Ele quer um aumento de salário porque quer subir na empresa ou porque quer comprar um carro novo. Pode haver vários interesses subjacentes a uma posição. É possível negociar os interesses mais facilmente porque eles têm um âmbito mais alargado. Além disso, mesmo perante posições hostis podem ser encontrados interesses comuns. Assim, os negociadores veem além das posições vincadas para tentar identificar interesses subjacentes — necessidades básicas, vontades e motivações.

- Conceba opções para as soluções (seja criativo/a)

Desenvolva opções, oportunidades para soluções que beneficiem ambas as partes. Negociar não implica convencer o outro, mas sim procurar soluções que sirvam ambas as partes. Assim, as oportunidades para soluções (opções) devem ser provenientes de interesses divergentes. Os negociadores deverão tentar ser criativos nesta fase. Em vez de pensarem em como dividir “o bolo” entre si, os negociadores devem primeiro pensar de que forma podem aumentar o “bolo” e depois dividi-lo entre si, para que ambos consigam ficar com mais. Uma forma de fazer isso é encontrando interesses em comum. Quanto maior for no número de escolhas, maior será o benefício total. Por isso é necessário ter cuidado para não limitar as possibilidades de forma prematura ao “tentar encontrar a solução certa”.

- Deverá ser acordado um conjunto de condições que a solução deve atingir

Devem ser utilizados critérios de avaliação neutros. Os critérios de avaliação neutros são preferíveis em decisões arbitrárias. Qualquer pessoa que compre um carro desportivo porque gostam do carro deve ter em consideração que vai deixar de poder fazer viagens de férias com muita bagagem. A avaliação imparcial é a base das decisões razoáveis. Um preço negociado com base no valor de mercado, variações de preço na indústria em apreço ou ofertas concorrentes contribuirão para um sono tranquilo. Números, datas, factos, experiência, etc. são critérios objetivos. Informação correta e opiniões de terceiros também podem contribuir para uma avaliação com base em princípios.

.

Etapas da Metodologia do Trabalho com Símbolos

As três etapas que se seguem da metodologia do trabalho com símbolos devem ser executadas explicitamente pelo counsellor durante o processo em fases específicas e para as quais estão previstas estas etapas (ver Processo de Implementação):

1. Perguntas Factuais

Estas perguntas são apenas perguntas factuais. Não há espaço para interpretações ou perguntas exploratívas (como “porquê” ou “poderia falar um pouco mais sobre”, etc.) Apenas são permitidas perguntas sobre o que foi precisamente dito (“não ouvi”, “não entendi”, “pode repetir”, etc.)! As perguntas são colocadas só e diretamente ao cliente que falou, e apenas ele/a responde.

2. Perceção

Nesta fase, e dirigindo-se diretamente ao cliente, o counsellor verbaliza o que percecionou da apresentação. As perceções dizem respeito apenas ao que foi ouvido e observado (aspetos verbais e não-verbais). Apenas os factos importam! (Por ex.: “Vi que…”, “Ouvi que…”, “Reparei que…”)

3. Interpretação

Na fase da interpretação, o counsellor verbaliza o que interpretou do que viu e ouviu. A interpretação pode incluir perspetivas sobre razões, factos, consequências e impactos, soluções, emoções, dificuldades, etc.

Materiais

- Conjunto de Símbolos (ver lista de símbolos sugeridos no ANEXO)
- Folhas brancas de papel A4, ou os campos ACORDO predefinidos (ver a secção de Transferências)

Participantes

2 pessoas em conflito ou com problemas de comunicação.

Processo de Implementação

- Assegure um espaço confortável onde o cliente tenha um espaço adequado.
- A intervenção consiste em 4 etapas ACORDO: - Situação - Avaliação - Alternativas - Solução Comum

Etapa 1– Situação

1. O counsellor faz uma breve introdução à sua intervenção, mencionando que os clientes se reuniram para encontrar uma solução, seja para um problema de comunicação ou para um conflito.
2. Os clientes confirmam que querem trabalhar em conjunto e com o counsellor para encontrar uma solução.
3. O counsellor coloca o campo “Situação” no chão (chão, mesa) à frente de cada participante.
4. O counsellor pede aos 2 participantes que escolham alguns símbolos que representem a situação em que eles se encontram.
5. É dado tempo a cada participante para realizar a tarefa e, de seguida, para apresentar o seu ponto de vista.
6. Perguntas factuais colocadas pelo counsellor.

Exemplos de perguntas e comentários por parte do counsellor antes da apresentação dos clientes:

- Por favor, defina o problema de comunicação / conflito que pretende melhorar.
- Por favor, apresente a situação de forma objetiva.
    - Quem?
    - O quê?
    - Onde?
- Ao fazê-lo, por favor separe as pessoas dos problemas.

Etapa 2 – Avaliação

1. O Counsellor inicia esta fase dizendo que uma vez clarificado o ponto de vista dos participantes sobre a situação, e concordando ambos que pretendem encontrar uma solução comum, então precisarão de definir os seus interesses no conflito e negociar com base nisso.
2. O counsellor coloca o campo “Avaliação” no chão (chão, mesa) à frente de cada participante
3. É dado tempo a cada participante para definir o seu interesse e, de seguida, para o apresentar aos outros.
4. Perguntas factuais colocadas pelo counsellor.
5. A perceção e a interpretação do counsellor.

6. Feedback dos participantes.
7. Como último passo, e de forma a estimular um sentimento de empatia, após ouvirem o outro, é pedido a ambos os participantes que escolham e coloquem mais um símbolo no seu campo que represente os interesses do outro.

Exemplos de perguntas e comentários do counsellor:

- Possíveis perguntas do counsellor:
  - O que é para si impreterível conseguir/atingir nestas negociações?
  - Há algo menos importante de que possa abdicar?
  - Quais são os seus interesses nesta situação?
  - Por que é que é bom para si encontrar uma solução?
  - Quais seriam, para si, os benefícios da solução?
  - E para a outra parte? Qual é o interesse da outra parte?

Etapa 3 – Alternativas

1. O counsellor apresenta esta fase como o "momento de ser criativo". O counsellor incentiva os clientes a concentrarem-se na procura do maior número possível de oportunidades para a solução. Em vez de pensarem em como dividir "o bolo" entre si. Uma forma de fazer isso é encontrando interesses em comum e que possam ter surgido na etapa anterior.
2. O counsellor coloca o campo "Alternativas" no chão (chão, mesa) à frente de cada participante e pede a cada um deles que escolha alguns símbolos que representem uma possibilidade de resolução do problema e os critérios que a solução deve cumprir.
3. É dado tempo a ambos os participantes para pensar, escolher os símbolos e apresentar os seus resultados.
4. Perguntas factuais colocadas pelo counsellor.
5. A perceção e a interpretação do counsellor.
6. Feedback dos participantes.

Exemplos de perguntas e comentários do counsellor:

- Estabeleça os seus limites, ou seja, os seus critérios para a solução. Ainda que queira ser cooperante e encontrar uma solução adequada para ambos, deve estar ciente que há critérios mínimos que a solução deve cumprir.
- Possíveis perguntas do counsellor:
  - Consegue procurar opções criativas para resolver o conflito?
  - Consegue pensar em todas as possibilidades para a solução?
  - Em vez de tentar ficar com a maior "fatia do bolo", consegue pensar numa forma de tornar o "bolo" maior para ambos?
  - Agora que já ouviu a apresentação da outra parte, quer acrescentar algo aos seus símbolos? Porquê?

Etapa 4 – Solução Comum

1. O counsellor coloca, entre os participantes, o campo “Solução Comum” e pede aos clientes que falem entre si sobre uma ação/atividade que possa facilitar os próximos passos para atingir os objetivos de ambos. Esta conversa/discussão deve resultar na escolha conjunta de 1 a 3 símbolos que represente um acordo comum para as atividades seguintes ou para a resolução do problema.
2. Os participantes apresentam o resultado final em conjunto.
3. Para reafirmar a solução conjunta, os participantes colocam o seu acordo por escrito e assinam-no no campo “CRIAR uma SOLUÇÃO COMUM”.

Anexo – Lista de Símbolos

Exemplos de símbolos (aprox. 300)

(Fonte: Wilfried Schneider: Instruções de funcionamento 2008)

Garrafas de álcool, âncora, relógios de pulso, olho, ponto de exclamação (íman), @ sinal(íman).

Urso, árvores, bebés-chorões (a gatinhar, sentados, etc.), bebés-chorões de cor preta, bananas, pilha, talheres, jerrican, machado, copo de cerveja, rolha de cerveja, foles, caixa de alumínio, lápis, trovão, flor, cuba (madeira), letra (íman), caixa de correio, ferro, livro, livro pequeno, castelo, botão "céus, és feio".

"A favor!" e "Contra!" (dois botões), golfinho, notas em escudos ($), Nível, Coração Duplo, Duche.

Alianças de casamento, Anjos, Compras (íman), carrinho de compras, serra de ferro, Patos, Burro, notas de Euro, símbolo do € (íman).

Bilhete(s), Aro, Pelo, Extintor, Camião de bombeiros 112, Camião de bombeiros com escada, Anel, Peixe, Garrafa, Grade de garrafas, Bolas de pelo, morcego, Avião, ? (Íman) sapo, sapo com coroa, bolo, "Nunca há motivo para um beijo!" (botão), futebol.

Garfo, moeda (estrangeira), fantasma (grande e pequeno), regador, grelha, recipiente de vidro, globo, lingote de ouro, lâmpada, ouro.

Frango, mão (2 x), algemas, telemóvel, gancho de cabelo, arlequim, casas, casa com torre, corações, bruxa, bruxa em vassoura, madeira, missanga de madeira, homem de madeira, aro de madeira (vermelho, amarelo), ferradura, helicóptero, cão.

Corrente com bola, cone (pontiagudo), elos de corrente (dois), carrinho de bebé, piano, botão, bússola, osso, caçarola, preservativo, pião, cruz, coroa, jarro, vaca, galinha e ovo.

Farol, batom, painel publicitário, colher.

Homem (branco da Playmobil), rato, ratoeira, faca, rapariga, motociclo, harmónica, conchas (azuis), conchas.

Máquina de costura, ninho com pinto e ovo, "Cego, Surdo e Mudo", rebite, corrida, clave, rolo da massa.

Cesto de fruta, autocarro.

Embalagem, carros, frascos de perfume, frigideira, teclado de computador, tubo, cavalo, cogumelo, pistola, balas, sinal "mais", troféu.

Borracha, rádio, máquina de calcular, boia de salvação, anéis, cavaleiro, robot, mochila.

Serra, ampulheta, caixão, sirene, óculos de sol, prancha de skate, esqueleto, boneco sorridente, sol, sol com cara, espelho, máquina de slot, figuras de jogo (natureza), seringas, dispensador de doces. Caixa redonda com tampa, ovelha, baloiço, cadeira de baloiço, pinça, tesoura, navios, cobra, trenó, chave, chave pequena, borboleta, porca e parafuso, chave inglesa, chupeta, sapato, sacola, ovelha negra, porco. Pedras, pedra com buraco, estrelas, leme, botas, pirete, travão, caixa de fósforos, código de barras.

Abeto, lanterna, pomba, diabo, termos, tigre, torradeira, sanita, crânio, funil, trompete.

Relógio.

Pássaro.

Balança, botija de água quente (metal), mola da roupa (pequena e grande), lavatório com espelhos, chaleira, garrafão de água, despertador, Pai Natal, copo de vinho, caixa de ferramentas, garrafas de vinho, vespa, importante (íman), cubo.

Rodas dentadas, dedo indicador, "Para fazer" (íman)