

**DO AUTOR DE COMO FAZER AMIGOS
E INFLUENCIAR PESSOAS**

**AUTOR COM
MAIS DE
50 MILHÕES
DE LIVROS
VENDIDOS**

**DALE
CARNEGIE**

**COMO
RESOLVER
CONFLITOS
E LIDAR
COM PESSOAS
DIFÍCEIS**

ÍNDICE

PREFÁCIO	9
CAPÍTULO 1	
CONFLITO — uma oportunidade para crescer	13
CAPÍTULO 2	
Técnicas de resolução de conflitos	41
CAPÍTULO 3	
Personalidade e conflito	59
CAPÍTULO 4	
Revelar o conflito	85
CAPÍTULO 5	
Do conflito à colaboração	115
CAPÍTULO 6	
Manter a harmonia quando os conflitos surgem	147
CAPÍTULO 7	
Lidar com pessoas e circunstâncias difíceis	171
ANEXO A	
Sobre a Dale Carnegie & Associates, Inc.	207
ANEXO B	
Os princípios de Dale Carnegie	209

PREFÁCIO

Todos os conflitos que enfrentamos ao longo da vida comportam um potencial positivo e negativo. Podem ser uma fonte de inspiração, esclarecimento, aprendizagem, transformação e crescimento, ou de raiva, medo, vergonha, sensação de aprisionamento e de resistência. A opção não cabe aos nossos opositores, mas a nós e à nossa vontade de os enfrentar e ultrapassar.

KENNETH CLOKE E JOAN GOLDSMITH,
CONSULTORES E AUTORES

Vivemos num mundo discordante. Muitas vezes, as coisas não correm como gostaríamos. Isso é sobretudo verdade na nossa atividade profissional. No trabalho, surgem conflitos entre nós e os colegas, os supervisores, os clientes, os fornecedores e outras pessoas do nosso ambiente laboral. Na vida pessoal deparamos com situações de conflito com pessoas da nossa comunidade, membros de organizações sociais e recreativas a que pertencemos, adversários políticos e, com

frequência, membros da família. Mesmo quando não estamos diretamente envolvidos no conflito, podemos ser afetados de um modo negativo pela situação e devemos envolvermo-nos na sua resolução.

Neste livro vamos analisar as causas do conflito e apresentar orientações para lidar com as mesmas.

Entre outros aspectos, iremos tratar de:

- Identificar as fontes do conflito para podermos estabelecer maneiras de as evitar.
- Revelar os conflitos escondidos e trazê-los à luz.
- Desenvolver orientações para manter as situações conflituais produtivas.
- Ultrapassar o conflito sem guardar ressentimento.
- Identificar temas polémicos pessoais e a maneira de lidar com as discordâncias.
- Ver as perspectivas dos outros e apresentar as nossas opiniões para uma maior aceitação.

Devem envidar-se todos os esforços para resolver os conflitos o mais depressa possível. A discordância no trabalho perturba-nos a produtividade e, se não for resolvida de forma expedita, afeta o moral de toda a equipa ou do departamento. A incapacidade de resolver os conflitos nas relações pessoais pode resultar em ressentimentos a longo prazo e, em último caso, na perda de amigos ou em ostracismo social. Se o conflito é com membros da família, podemos dar connosco em discussões constantes e a viver num ambiente litigioso. A unidade familiar pode acabar por se desfazer por completo.

A resolução de conflitos exige, em parte, o seguinte:

- Decidir quando a mediação é necessária.
- Garantir que todos os participantes escutam imparcialmente as pessoas que estão a viver o conflito.
- Proporcionar a comunicação aberta entre os indivíduos em conflito.
- Orientar os indivíduos envolvidos no sentido da resolução do conflito.
- Criar um ambiente de confiança e de comunicação aberta.

No local de trabalho, os problemas resultantes do conflito e de discordâncias afetam não só a equipa, o departamento e a empresa, mas também influenciam os envolvidos a nível emocional. Iremos também referir como se podem gerir os conflitos com ponderação. Isso inclui:

- Respeitar os princípios para manter o controlo emocional.
- Manter o equilíbrio quando se aborda uma questão geradora de conflito com outra pessoa.
- Entender as nossas reações a situações conflituosas.
- Saber como exprimir o desagrado de uma maneira agradável.

Também iremos abordar as técnicas de negociação eficazes e aprender a prepararmo-nos para uma discussão proveitosa sobre um tema acerca do qual estamos

em desacordo. De igual modo, vamos aprender como apresentar os melhores argumentos para apoiar o nosso ponto de vista e saber quando, e como, alcançar compromissos satisfatórios, incluindo a importância de atingir uma solução vantajosa, para que cada parte sinta que a solução alcançada a beneficia.

Temos de reconhecer que há alturas em que a nossa posição não irá prevalecer. Há pessoas que ficam arrasadas com a derrota e a desilusão. No último capítulo do livro vamos aprender a lidar com as perdas e a retomar uma atitude positiva, prontos para enfrentar novos desafios rumo ao sucesso.

É essencial entendermos como lidar com os conflitos inevitáveis que enfrentamos no trabalho e na vida para nos tornarmos não só trabalhadores produtivos, mas também pessoas felizes, satisfeitas e bem-sucedidas nas relações pessoais.

Dominar as capacidades para resolver os conflitos e negociar com eficácia resultados vantajosos pode ser uma experiência gratificante e estimulante. No trabalho, não só contribuimos para o êxito da empresa como aumentamos o estatuto pessoal dentro da organização. Mais importante ainda, a nossa satisfação com o trabalho aumenta. Em família ou na vida social, somos criadores de harmonia e garantimos que os mal-entendidos não se transformam em ressentimento.

CAPÍTULO 1

CONFLITO

— uma oportunidade para crescer

A maioria das pessoas encara o conflito como uma das experiências menos positivas que enfrenta na vida profissional. Por isso, tendemos a não encarar o conflito como uma oportunidade, mas algo que cria uma barreira à oportunidade.

É provável que estas opiniões sejam reforçadas pelo facto de as organizações não fornecerem os instrumentos para que o conflito seja utilizado de um modo positivo. Não apoiam uma cultura em que o conflito gera oportunidade de crescimento pessoal e da organização.

Neste capítulo vamos abordar maneiras de podermos melhorar o local de trabalho e fazer crescer o nosso negócio através do empenho em situações de discórdia. Primeiro, vamos observar os efeitos negativos decorrentes dos conflitos no trabalho. Depois, aprender como os conflitos podem ser uma oportunidade para melhorar e fazer crescer o negócio da nossa organização.

Há três princípios no ser e na vida de um homem, o princípio do pensamento, o princípio da palavra e o princípio da ação. A origem

*de todo o conflito entre mim e o meu
semelhante é não dizer qual é a minha intenção
e não fazer aquilo que digo.*

MARTIN BUBER

COMO O CONFLITO INIBE O CRESCIMENTO INDIVIDUAL

Embora queiramos focar-nos nas formas positivas como podemos gerir o conflito e, em última análise, podemos beneficiar disso, vamos primeiro analisar como a evolução na carreira pessoal pode ser bloqueada pelo conflito. Por exemplo, os membros influentes da nossa organização podem estar em desacordo connosco acerca de uma questão importante ou as circunstâncias que nos favoreceram mudam subitamente. Podemos até descobrir que há rivais a erguer obstáculos no nosso caminho. Vejamos o que está por detrás de algumas destas situações:

- **Incapacidade de aceitar a mudança:** estamos prontos para proceder a uma alteração importante de métodos ou de sistemas, mas os membros da nossa equipa têm relutância em cooperar. Algumas pessoas ficam na defensiva quando lhes é pedido que mudem (fundamentalmente, muitas consideram a mudança assustadora) e irão manipular a necessidade de mudança numa situação de conflito. Muitos dos

conflitos profissionais advêm da resistência a novas ideias. Temos de substituir a ideia de «nunca o fizemos assim», ou «já tentámos uma vez e não resultou», por uma atitude de descontentamento construtivo. Tal como Frank e Lillian Gilbreth, pioneiros em organização científica, nos ensinaram, temos de procurar a melhor maneira e, quando acharmos que a encontramos, continuar a procurar outra ainda melhor. Para facilitar as transições, devemos criar um clima de fácil comunicação na nossa equipa de modo a que as novas ideias sejam ouvidas e aceites.

- **Desconforto com o conflito:** outra razão para a existência de tensões desafiadoras é o facto de muitas pessoas não saberem como responder com eficácia à discórdia. Já todos passámos pela experiência de trabalhar com colegas que, de repente, parecem escapulir-se. Isto pode dever-se à necessidade de se manterem afastados de alguém (ou de algum assunto) da organização com quem estão em conflito. Essas pessoas adiam a resolução dos problemas, provocando atrasos na concretização de ideias e, muitas vezes, sabotando os esforços da organização. O desconforto com o conflito pode levar a evitar o problema, e se estivermos em desacordo ou, de qualquer modo, ligados a uma parte do mesmo, podemos descobrir que uma ou mais das nossas relações profissionais azedaram.
- **O nosso comportamento acentua a discórdia:** quando os conflitos ficam por resolver, nem sempre

a culpa é dos outros. Muitas vezes, a falha é nossa. A nossa capacidade de escutar é, frequentemente, a primeira coisa que perdemos quando estamos em desacordo. Tornamo-nos mais bruscos, menos amistosos e, de um modo geral, menos dispostos a exprimirmo-nos abertamente.

Por exemplo, quando surgiu um grande obstáculo à obtenção de dados importantes necessários à conclusão do seu projeto, Ashley entrou em pânico. Faltavam apenas uns dias para o fim do prazo e, se não conseguisse cumpri-lo, iria interromper o trabalho de todas as outras equipas envolvidas. Esforçando-se para resolver o problema, virou-se para si — tentando resolvê-lo sozinha. Ao não solicitar nem sequer estar aberta a sugestões dos outros membros da sua equipa, limitou as opções para obter os dados de que precisava para realizar o trabalho. Ao recusar ajuda, Ashley acabou por contribuir para o seu próprio problema.

OS EFEITOS DO CONFLITO NÃO RESOLVIDO

Existem relativamente poucas funções que uma pessoa desempenha sozinha. Na maioria dos empregos trabalhamos com outras pessoas e, se não houver harmonia no grupo, os problemas são constantes. Isto não significa que os membros do grupo ou da equipa devem estar de acordo em tudo. Haverá diferença de opiniões, o que não

é necessariamente mau. As opiniões diferentes muitas vezes dão origem a soluções criativas para os problemas. Porém, se o desacordo for constante (sobretudo entre as mesmas pessoas), o conflito irá dominar a interação dentro do grupo. Com efeito, o conflito não resolvido não só prejudica o nosso desenvolvimento pessoal, como tem efeitos perniciosos na organização. Os processos abrandam, o desempenho da equipa é prejudicado, o moral fica em baixo e até os fornecedores e clientes podem ser afetados pela situação.

EFEITOS QUANTIFICÁVEIS

Um efeito grave e quantificável do conflito não resolvido é a quebra na produtividade da empresa. A menos que o conflito possa ser resolvido rapidamente, é provável que o trabalho num projeto seja interrompido ou o serviço prestado pela empresa seja reduzido. Os resultados incluem não cumprimento dos prazos, atraso nas entregas e insatisfação do cliente. Por sua vez, há perda de receitas e a relação com o cliente deteriora-se.

A produtividade também é afetada pelo moral em baixo. Os funcionários envolvidos em discórdias sentem-se infelizes e frustrados. Isto leva ao aumento do absentismo, dias de folga não programados e abrandamento do ritmo de trabalho.

Quanto à última ocorrência, a pressão de nos encontrarmos em situações de conflito faz com que muitos de nós paralisemos mentalmente. Sentimo-nos sem energia. A nossa motivação é drenada pelo conflito. Quando enfrentar

o cansaço ou a pressão excessiva, faça uma pausa. Siga a estratégia de recuperação dos três erres: repousar, relaxar, recarregar.

William e Harry estavam sempre em desacordo. Eles encaravam as situações apenas sob a sua perspectiva. A preocupação principal de William era o custo, e a de Harry a produtividade. Após uma discussão azeda sobre a adoção de um método diferente para um processo de fabrico, na qual Harry prevaleceu, surgiu outro conflito entre eles. Como William sabia que estava demasiado cansado e stressado para reagir de um modo produtivo a outro desacordo, convenceu o gerente a adiar o novo problema para a semana seguinte. Durante esse tempo, William afastou-se ativamente da situação. Ao envolver-se numa tarefa menos exigente do seu trabalho e jogando golfe no fim de semana, recarregou as baterias e conseguiu dar toda a atenção ao novo problema na segunda-feira. Os conflitos também fazem muitas vezes com que as pessoas fiquem paralisadas; a inação instala-se entre as partes em conflito. Quando as partes em conflito se sentem desconfortáveis ao abordar os problemas, a situação fica estagnada durante longos períodos de tempo. O crescimento dentro da organização é travado.

Allan chefiou o departamento de expedição desde sempre — ou, pelo menos, assim parece. Está na empresa desde a fundação e instalou e geriu os sistemas de expedição. Há uns anos, Jason, recém-licenciado, foi contratado para o departamento de expedição. Jason ficou estupefacto com os métodos arcaicos usados no departamento e sugeriu algumas alterações. Allan não só recusou ouvir as ideias dele, como

se queixou a um colega dizendo que «o menino da universidade, que julga que sabe tudo, estava a tentar ensiná-lo a gerir o seu departamento».

Devido à maneira fria como Allan o tratou, Jason não teve dúvidas de que as suas ideias inovadoras não eram apreciadas e, quando chegou a altura da sua primeira avaliação anual, Allan escreveu que ele desempenhava bem as tarefas mas não tinha espírito de equipa. O resultado foi que Jason saiu da empresa pouco tempo depois e foi para uma organização mais inovadora. O processo de expedição da empresa não foi alterado e alguns clientes mudaram-se para a concorrência, que prestava um serviço mais rápido.

Como se pode observar por esta história, outro efeito do conflito no local de trabalho é que os empregados descontentes podem deixar a empresa. Substituí-los é não apenas demorado, mas também caro. Além do tempo e do custo da contratação de novos empregados, existe um lapso de tempo significativo até se tornarem colaboradores eficazes para a organização.

Os trabalhadores que enfrentam tensão e conflito no local de trabalho tendem a gerar bens e serviços de qualidade inferior. Assim, a empresa terá gastos acrescidos para reduzir os problemas de qualidade.

Por último, a fraca produtividade pode resultar no incumprimento dos prazos, o que dá origem não só à perda de negócios como a litígios dispendiosos.

EFEITOS NÃO QUANTIFICÁVEIS

Além dos problemas quantificáveis decorrentes dos conflitos não resolvidos, também existem problemas menos tangíveis.

A confiança e o respeito são prejudicados pelos conflitos prolongados. A confiança é o elemento mais importante para se estabelecerem relações profissionais duradouras e bem-sucedidas. As pessoas que estão em conflito têm pouca confiança umas nas outras e é frequente perderem o respeito mútuo.

Além disso, os conflitos entre as pessoas tendem a perpetuar-se sob a forma de desacordos acerca de questões do dia a dia. Assim que uma atitude de conflito se instala entre os membros da equipa, as discordâncias tornam-se não apenas normais como os conflitos são expectáveis. Como é evidente, um ambiente de uma maneira geral hostil é desagradável e improdutivo.

As situações de conflito raramente são boas para as nossas atitudes. Sentimo-nos desconfortáveis quando acontecem, quer nos envolvam diretamente quer sejamos testemunhas, no local de trabalho, de conflitos entre colegas. Esta contrariedade compromete as nossas atitudes, que de outro modo seriam positivas, em relação à equipa e à organização. Ninguém gosta de trabalhar num ambiente repleto de hostilidade. Uma das causas frequentes da elevada rotatividade num departamento são as condições de trabalho desagradáveis.

Outro resultado dos conflitos recorrentes no local de trabalho é a perda de motivação da equipa. Quando sentimos que

estamos presos num conflito prolongado, podemos dizer para nós: «Para quê esforçar-me para fazer um bom trabalho? Alguém irá embirrar comigo por melhor que o faça.» Perdemos a motivação para alcançar a excelência na nossa profissão.

Shelly é um bom exemplo de funcionária que perdeu o entusiasmo. Quando a empresa a contratou, sentiu-se entusiasmada por trabalhar para Margo, uma das maiores gestoras de clientes do setor da publicidade. Porém, o seu supervisor direto, Michael, um dos vários assistentes de Margo, raramente lhe permitia ter acesso à chefe. Todas as ideias que tinha eram filtradas por ele, que as rejeitava com frequência sem sequer as transmitir ou mesmo sugerir como poderiam ser melhoradas. Shelly tinha esperança de obter a opinião de Margo para poder aprender e evoluir no cargo. Como resultado, Shelly apenas fez aquilo que Michael lhe disse para fazer — e começou a procurar outro emprego.

Se Margo fosse tão boa a gerir a equipa como geria as contas, ter-se-ia apercebido da tensão entre Shelly e Michael e teria intervindo para a resolver. O resultado poderia ter sido uma melhoria nas competências de Michael como supervisor e na capacidade de Shelly como gestora de clientes.

Os conflitos no local de trabalho também podem dar origem a más tomadas de decisão. Cathy, gestora de recursos humanos, pediu a Bob e Ben que avaliassem e recomendassem duas opções de cuidados de saúde que a empresa estava a ponderar. A escolha de Bob recaiu na mais barata, mas também a menos abrangente das duas. Ben discordou veementemente, argumentando que uma cobertura mais abrangente iria beneficiar

a empresa a longo prazo, permitindo uma mão-de-obra mais saudável, reduzindo o absentismo e atraindo empregados de qualidade. Cathy concordou com Bob e comprou a apólice mais barata. Com pressa para resolver o conflito, tomou uma decisão sem investigar se havia outras apólices disponíveis em que a relação custo-benefício fosse melhor.

As más decisões também podem advir da confusão gerada por conflitos. Perante uma discordância, é provável que cada parte apresente ideias e informação para apoiar a sua opinião. Como estes argumentos são tendenciosos de modo a apresentar com mais ênfase as opiniões do proponente, podemos ficar confusos quanto à informação verdadeiramente pertinente. Depois de ouvirmos os dois lados, é boa ideia fazer uma lista dos argumentos apresentados por cada proponente e, em seguida, compará-los.

Por exemplo, Barry e Gary têm abordagens diferentes para lidar com um problema. Quando cada um apresentar o respetivo argumento, anote os pontos-chave. Depois, numa folha de cálculo, escreva as características do projeto e, ao lado de cada uma, o material que cada parte apresentou. Agora pode comparar os argumentos e procurar informação adicional para esclarecer quaisquer mal-entendidos. Repare que os valores de custo diferem significativamente. Ao questionar cada um com base nos seus cálculos, ficará a saber que Barry incluiu os custos fixos e outros não específicos, e Gary incluiu apenas os custos diretos. Fazendo os ajustamentos necessários, elimina-se a confusão.

A necessidade de maior supervisão ou atividades de gestão também pode ser o resultado de um conflito não resolvido. Como

o conflito entre os membros da equipa ou do grupo abranda o ritmo do trabalho ou interfere mesmo no desempenho, o supervisor deve intervir e reservar tempo nas suas outras atividades para pôr termo ao conflito ou assumir a tarefa e atribuí-la a outros membros da equipa. Isto exige não apenas que o supervisor invista tempo e esforço para formar o novo grupo, mas também, em certos casos, requer que o supervisor faça parte ou todo o trabalho para cumprir o prazo.

Quando o conflito num departamento ou equipa é ocasional, a motivação, o entusiasmo e a lealdade à empresa raramente são afetados. Porém, estes componentes principais de um ambiente de trabalho tranquilo são muito afetados quando o conflito no grupo é recorrente. Se os membros têm de lutar entre si a toda a hora, o moral vacila. Isto manifesta-se não só no absentismo, atraso e rotatividade de pessoal, conforme referido, como a discussão constante sobre problema atrás de problema exacerba as divergências, diminui o respeito dos trabalhadores pelo supervisor e pela gestão e afeta a sua lealdade para com a organização. Nos locais de trabalho onde não há sindicato, pode levar a que os trabalhadores criem ou adiram a um. Onde há sindicato de trabalhadores, os conflitos recorrentes também podem ser expressos pelo aumento das queixas formais (ver Capítulo 6).

Os efeitos não quantificáveis dos conflitos podem ainda manifestar-se fora da organização. Um desses problemas inclui oportunidades perdidas e, o mais provável, perda de quota de mercado. A agência de publicidade Creative Concepts estava a competir pelo negócio de um comerciante líder no sector dos pequenos eletrodomésticos. Os membros

da equipa do departamento criativo e do departamento de arte não conseguiram chegar a acordo sobre a apresentação. Cada grupo considerava a sua proposta melhor. Quando chegaram a um acordo, uma agência concorrente já tinha feito a apresentação e conseguido o contrato.

Um local de trabalho onde reina a discórdia também pode projetar uma imagem negativa na indústria ou no mercado. Quando uma empresa está crivada de conflitos, não é um segredo interno. Os funcionários de outras empresas tomam conhecimento disso por meio das pessoas que deixaram a empresa e se candidataram a um emprego. Os clientes apercebem-se quando as suas encomendas se atrasam, extraviam-se ou o serviço que recebem é de qualidade inferior. Uma empresa com uma má imagem pública tem dificuldade em atrair candidatos qualificados e, muitas vezes, novos clientes.

Conforme referido, um requisito básico para o sucesso de qualquer empreendimento é um ambiente harmonioso. O conflito destrói não apenas esta harmonia, como tem ramificações muito para além da situação do momento.

A verdade é que os nossos melhores momentos têm mais probabilidade de ocorrer quando nos sentimos profundamente desconfortáveis, infelizes ou insatisfeitos. Pois é apenas nesses momentos, impelidos pelo nosso desconforto, que provavelmente sairemos dos nossos sulcos e começaremos a procurar caminhos diferentes ou respostas mais verdadeiras.

M. SCOTT PECK

ESTABELECEER A CONFIANÇA ATRAVÉS DO CONFLITO

Ironicamente, é após uma situação de conflito que temos oportunidade de levar um relacionamento a um nível mais elevado de confiança. Pensemos numa ocasião em que foi preciso entregar o carro ao concessionário para ser reparado. Podemos ter ficado frustrados e aborrecidos com a situação. Se o concessionário lidou com a situação com êxito, no futuro é o que iremos escolher em detrimento dos outros. Confiamos que ele será bem-sucedido mesmo que haja um problema. Para atingirmos esse nível de confiança em situações de conflito, devemos ser capazes de:

ADAPTAR

Nada é mais irritante do que entrar em conflito com pessoas que estão arreigadas às suas ideias e têm relutância em se adaptar a uma situação específica. Esteja disposto a olhar para a situação com objetividade e a colocar de lado o ressentimento, o preconceito e o pensamento inflexível.

Tal como existem dois lados num conflito, também há dois lados para nos envolvermos objetivamente num desacordo. Podemos ser o lado inflexível ou os outros podem ser os teimosos.

É frequente acreditarmos que as nossas ideias ou posição estão certas, e por isso qualquer desacordo deve estar errado. É fácil cair nessa armadilha, sobretudo os homens e mulheres

que no passado lidaram com problemas semelhantes. Estamos tão seguros de nós que recusamos mesmo considerar opiniões alternativas. Este tipo de pensamento não leva a lado algum. Devemos treinar para encarar objetivamente os conceitos diferentes dos nossos. Analisar novas ideias sem preconceito. Podemos não as aceitar, mas a nossa decisão será baseada nos respetivos méritos e não nos nossos preconceitos.

É mais difícil quando as pessoas inflexíveis não estão dispostas a analisar objetivamente as nossas ideias. Não é fácil superar esta atitude. Para obtermos a sua aceitação temos de usar todas as nossas habilidades de persuasão.

MANTER O RELACIONAMENTO CALOROSO

Só porque os nossos pontos de vista são opostos, não temos que nos tratar com frieza e rudeza. O comportamento hostil apenas alimenta o ressentimento. Tente continuar a ligar-se à outra pessoa a um nível humano. Seguindo os princípios de Dale Carnegie para fazer amigos e influenciar pessoas (ver Apêndice B), podemos manter um ambiente caloroso, amigável, cooperante e de colaboração no local de trabalho.

DESCOBRIR OS VALORES EM COMUM

Por vezes, as pessoas que estão em conflito focam-se nos aspectos menos importantes da situação. Se conseguirmos

concentrar-nos no que é mais importante para o outro e procurar valores em comum, muitas vezes conseguimos resolver o conflito.

Barry queixou-se a Ed, o chefe de vendas, dos novos formulários de relatório de vendas. «É ridículo», disse. «Isto vai demorar horas a preencher, tempo que seria melhor gasto a visitar clientes. Não precisamos de escrever toda esta informação.»

«Sim, vai demorar mais tempo a preencher o novo formulário, mas vamos analisar o que este permite e que o anterior não permitia», respondeu Ed. Ed explicou porque eram necessárias informações adicionais e como Barry as podia utilizar para atender os clientes e aumentar o volume de vendas. Quando Barry compreendeu, aceitou de imediato.

AGIR DE ACORDO COM O QUE SE OUVI

Se uma pessoa tem um problema connosco e se sente suficientemente forte para o expressar, cabe-nos a responsabilidade, enquanto profissionais, de agir com base nessa comunicação. Demonstramos a nossa boa-fé ao tentar que o conflito tenha uma resolução mutuamente aceitável.

Pouco depois de ter sido contratado para chefiar o departamento de tecnologia da informação, Fred reparou que Jordan, um dos seus técnicos, discordava de todas as decisões que ele tomava. Mesmo após uma discussão pormenorizada sobre as vantagens da decisão, Jordan aceitava-a com relutância. A sua falta de entusiasmo provocou lentidão

na implementação da mudança. Apesar de todos os esforços para conquistar Jordan, Fred apenas exacerbou a situação. A atitude negativa de Jordan — aparentemente em relação a tudo — afetou a capacidade de Fred de gerir o seu departamento com eficácia. Fred reconheceu que precisava de ajuda no seu relacionamento com Jordan e por isso colocou o problema a Lisa, diretora de recursos humanos. Ela examinou a situação e descobriu que Jordan esperava ser promovido a chefe do departamento de TI e estava ressentido por Fred, acabado de chegar, ter sido contratado para a função. Até àquela altura, o trabalho de Jordan, embora não fosse extraordinário, era muito bom e ele era considerado um empregado afável. Tinha recebido formação suplementar e estava a progredir bem, mas nem o chefe, nem a diretora de recursos humanos, o consideraram apto para uma promoção.

Lisa reuniu-se com Jordan e explicou-lhe porque não tinha sido uma opção. Sublinhou que ele era um especialista de TI competente mas, para ser promovido a cargos de chefia, não lhe bastava fazer um bom trabalho — também tinha de ser um membro cooperante da equipa. Destacou que a empresa tinha programas de desenvolvimento de gestão e que, se Jordan continuasse a fazer um bom trabalho e retomasse a sua atitude de cooperação, ficaria qualificado para os mesmos e receberia formação para uma futura promoção.

De referir que, quando Fred reconheceu que havia um problema, primeiro tentou resolvê-lo sozinho. Como não resultou, levou o caso à equipa de recursos humanos, que tinha experiência e objetividade para lidar com Jordan e resolver o assunto.

FAZER O ACOMPANHAMENTO

Não podemos limitar-nos a fugir de um conflito e esperar que tudo seja resolvido. As pessoas precisam de tempo para acalmar e processar as soluções. Quando chegarmos a uma solução, devemos fazer o acompanhamento com a outra pessoa para termos a certeza de que ultrapassámos o conflito no nosso relacionamento.

Por exemplo, na situação Fred-Jordan referida, é importante que Fred faça o acompanhamento de vez em quando para ter a certeza de que Jordan continua no caminho certo. Não pode partir do princípio de que, pelo facto de Jordan ter acordado aceitá-lo como seu supervisor, tenha deixado de sentir ressentimento.

Depois de ter falado com Jordan, Lisa informou Fred e reuniu-os para garantir que cada um deles compreendeu e concordou com os próximos passos. Fred desviou-se do seu caminho para trabalhar com Jordan nas mudanças que ele estava a implementar. Nos anos seguintes, embora Jordan e Fred nunca tenham sido amigos íntimos, colaboraram um com o outro como membros da equipa e Fred foi o mentor de Jordan na preparação para uma potencial promoção.

MUDAR DE MENTALIDADE

Como podemos esperar que os outros mudem se nós não conseguimos mudar? Alguém disse uma vez que a definição

de insanidade é fazer a mesma coisa indefinidamente e esperar resultados diferentes.

Quanto mais encararmos o conflito como uma barreira, mais conotações negativas atribuímos à situação e às pessoas envolvidas. Devemos analisar com atenção a nossa mentalidade e substituir a negatividade por pensamento positivo. Quando olhamos para cada conflito como uma oportunidade, vemos como esse pensamento positivo reforça a nossa atitude positiva.

TER UMA CONVERSA CONNOSCO POSITIVA VERSUS NEGATIVA

As palavras que usamos para «falar» connosco sobre os conflitos que enfrentamos têm uma grande força na formação da nossa atitude em relação aos mesmos.

Podemos não nos aperceber, mas estamos sempre a falar connosco. O que dizemos a nós subconscientemente é projetado no nosso consciente e, com efeito, faz as escolhas por nós. Se tivermos pensamentos negativos acerca de uma situação, agimos de um modo negativo. Se tivermos pensamentos positivos, reagimos de um modo positivo.

Por exemplo, se dissermos para nós «esta tarefa é demasiado difícil para mim», a probabilidade de a executarmos com êxito é exígua. Pergunte a qualquer delegado de vendas o que lhe acontece quando, ao encontrar-se com um potencial cliente, pensa: «Não fiz uma venda na última visita, por isso provavelmente estou a perder tempo.» O mais provável é *estar* mesmo a perder tempo.

POR MUITO PRÓSPEROS E FELIZES QUE SEJAMOS, HAVERÁ SEMPRE MOMENTOS NA NOSSA VIDA EM QUE O CONFLITO SERÁ INEVITÁVEL.

Seja no trabalho ou na nossa vida social e familiar, a discórdia, a pressão e a inimizade acabam sempre por se manifestar e gerar em nós sentimentos negativos, de frustração, raiva e vergonha. No entanto, todas estas situações têm potencial para ser uma fonte de aprendizagem e crescimento únicos. Para tal, temos de aprender a lidar com o conflito e a ultrapassá-lo com serenidade.

Neste livro, Dale Carnegie, mestre incontestado do desenvolvimento pessoal e profissional, ensina-nos a abordar estas situações com o tato que exigem, a conhecer-nos melhor, a controlar as nossas emoções e a compreender o nosso oponente, identificando as suas motivações e objetivos.

A partir de um conjunto de técnicas-chave, aprendemos a negociar com eficácia, a preparar argumentos para uma discussão, a defender o nosso ponto de vista e a chegar a compromissos, para que ambas as partes se sintam consideradas e atendidas.

TODOS TEREMOS DE RESOLVER CONFLITOS E LIDAR COM PESSOAS DIFÍCEIS AO LONGO DA NOSSA VIDA. O IDEAL É SABERMOS COMO FAZÊ-LO.



Penguin
Random House
Grupo Editorial

penguinlivros.pt
penguinlivros
editoraobjectiva

ISBN 9789897845048



9 789897 845048 >

