

# COMO ATENUAR OS COMPORTAMENTOS DE CONFLITO OU TENSÃO?

Sabe como lidar com colaboradores cujo comportamento gera tensão ou mesmo conflito? Neste terceiro e último artigo sobre o tema saiba como atenuar comportamentos de backup

Uma maior consciência dos estilos de comunicação, sustentada pelo envolvimento e articulação dos diferentes registos que compõem uma organização, proporciona aos líderes sinergias e comportamentos versáteis altamente produtivos. Contudo, ao aproveitar as sinergias e/ou forças dos diferentes estilos, corre o risco de gerar tensão ou mesmo conflito. Facto que poderá ser atenuado se compreender como são despoletados estes comportamentos de backup, ou seja, reacções irreflectidas face a situações desconfortáveis de tensão.

Por que é o comportamento de backup contra-produtivo? Quando se entra neste tipo de conduta é porque a pessoa está em modo defensivo, exclusivamente auto-protector, o que faz com que qualquer tarefa seja impossível. Desta forma o comportamento de backup não é negociável. Não se consegue conduzir um negócio quando uma pessoa está a lutar contra uma situação ou a fugir dela. Mas não é tudo. Caso o colaborador já tenha entrado em modo de backup o esforço

para adaptação do comportamento às necessidades dos outros será ineficiente; essa pessoa já terá trocado a produtividade pela não produtividade ou mesmo pela contra-produtividade devido ao excesso de tensão. Para salvar uma interacção orientada para objectivos deve liderar a outra pessoa para fora do comportamento de backup e para dentro de um modo produtivo.

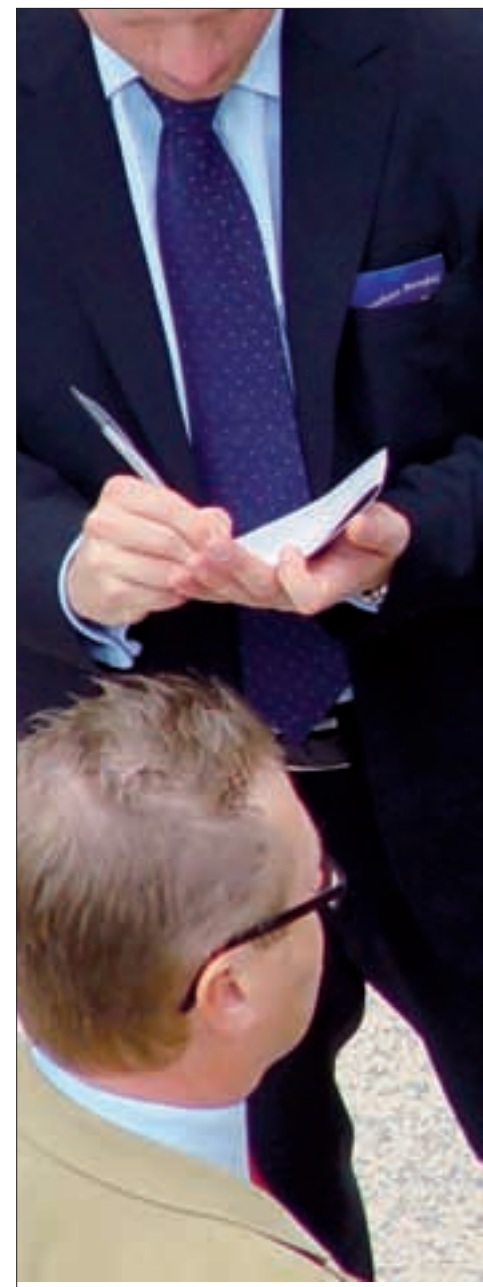
**A tensão ou conflito podem ser atenuados se compreender como são despoletados estes comportamentos ou reacções irreflectidas face a situações desconfortáveis**

## COMPORTAMENTOS DE BACKUP DE CADA ESTILO

**Análítico.** O comportamento de backup é evitar, sendo que gerem a tensão em excesso, limitando a sua exposição a situação de stress. No contexto

dos negócios revelam-se pela recusa em encontrar-se com outros, em encurtarem uma interacção, na resistência em responder a questões e na repulsa em tomar decisões ou estudar a solução que outra pessoa recomende. A frase típica de um comportamento de backup analítico é “não quero falar disso agora”.

**Amigável.** O comportamento de backup é aceitar, e gerem a tensão cedendo ou recusando. O amigável pode encontrar-se consigo mesmo tendo já decidido que não aceitará a sua recomendação, ou que não seguirá a sua decisão. Este indivíduo pode responder positivamente à sua abordagem, apesar de já ter decidido que não agirá consoante isso ou que irá implementar outra acção. Contudo, estas pessoas podem ir até ao limite de concordar com uma solução numa reunião apenas para evitarem uma nova tensão, apenas para retrain o seu compromisso mais tarde. A frase típica de um comportamento de backup amigável é “desisto. Faremos à sua maneira (até eu ter a hipótese de fazer à minha)”.



**Expressivo.** O comportamento de backup é atacar. Isto é, gere a tensão fazendo o melhor para controlar as pessoas através das emoções e dos sentimentos. Uma vez indignado, pode facilmente fazer um ataque pessoal durante uma reunião, onde é sempre possível fazer comentários depreciativos sobre si, sobre o seu departamento ou sobre os seus projectos e planos. A frase que melhor caracteriza este tipo de pessoa é “isto (você e o seu projecto, recomendação ou ideia) é ridículo! Em que é que está a pensar?”.

**Condutor.** O comportamento de backup é autocrático. Gerem o fluxo de tensão procurando o controlo da situação através da utilização do status, rectidão ou espírito de justiça, utilizando frequentemente factos, ló-

## EMPREGO DA SEMANA



### CARLA REIS COSTA

Idade: 36  
Empresa: Porter Novelli  
Sector: Relações Públicas e Comunicação  
Cargo: Media Relations and Public Affairs Director

#### Teve sempre uma ideia clara de até onde queria chegar profissionalmente?

Não, sempre quis ser jornalista, mas percebi muito cedo que mais tarde gostaria de aprender outras coisas. Fui jornalista durante 12 anos e tinha muito medo de me acomodar e de começar a deslizar profissionalmente. A partir de certa altura a margem de aprendizagem diminui e quando sentimos que já sabemos tudo é, quase sempre, mau sinal. Não queria chegar a esse ponto. Estava a precisar de sair da minha zona de conforto e por isso o convite da Porter Novelli chegou na hora certa.

#### Que qualidades pessoais lhe permitiram ter sucesso?

Acima de tudo importa gostarmos daquilo que fazemos. O trabalho não deve ser uma obrigação. Depois, sou perseverante, analítica e gosto de aprender. Essencial num sector que está sempre em evolução.

#### Como se descreve profissionalmente?

Curiosa e sempre em busca de mais informação. Factor importante na vida de um consultor. Nem sempre é fácil contrariar os clientes, por isso temos de ter certezas quando tomamos posições. Confesso que sou um bocadinho viciada no trabalho e tenho alguma dificuldade em desligar.

#### Há alguém que tenha influenciado a sua carreira?

Há pessoas que admiro e que respeito em diversas áreas. São influências na medida em que posso aprender com, não quero ser como elas, mas perceber que caminhos percorrem, que escolhas fizeram. Não necessariamente pela positiva, às vezes também ajuda olhar para os pontos negativos.

#### Como mede o seu sucesso?

Sou muito perfeccionista, mas como acho que se po-



gica e razão. Em contexto de negócio pode encontrá-los a invocar a hierarquia para desencorajar qualquer movimento em direcção a uma relação mais acesa. A recusa para cooperar ou concordar pode ser curta e fria, colocando logo um ponto final na situação. A expressão que melhor define este comportamento de backup é "essa é, sem dúvida, a solução errada em todos os sentidos. Os factos falam por si".

Conhecer os comportamentos de backup de quem nos rodeia permite-nos compreender o seu comportamento em situações desconfortáveis, e, simultaneamente, agir com versatilidade; uma mutação que implica a diminuição da tensão face ao comportamento apresentado, mesmo quando

somos nós quem está sujeito à tensão. Isto é: o facto de aprender a gerir a tensão do outro leva ao melhoramento das minhas interações, ao fortalecimento das minhas relações.

Para maximizar as mais-valias retiradas do conhecimento dos comportamentos de backup temos de ter sempre em mente que, apesar de existirem estilos comuns, as personalidades são únicas. Lembre-se também que para ser versátil deve fugir aos estereótipos. No fundo, dentro do mesmo estilo vai encontrar personalidades diferentes e nem todas as pessoas se comportam da mesma forma em situações de tensão.

*Wilson Learning Portugal  
info@wilsonlearning.com.pt*

de fazer sempre melhor, sobretudo numa área tão subjectiva como a comunicação, chego ao final do dia quase sempre insatisfeita. Há meia dúzia, se tanto, de dias realmente bons no ano, em que melhor é difícil. Acho que são esses dias que procuro, são os meus dias de sucesso, poucos, mas suficientes, para garantir a vontade de voltar no dia seguinte.

#### Qual foi a sua maior conquista?

A minha maior conquista é sentir que faço o que gosto. Tenho dias maus, como todos nós, mas faço o que me dá prazer e não imagino o pesadelo que deve ser ir trabalhar contrariada. Acho que nesse aspecto sou uma privilegiada.

#### Há alguma medida em particular que destaque?

Não tenho de tomar medidas, tenho mais que sustentar pontos de vista, aconselhamentos ou inter-

venções. São situações analisadas e decididas em conjunto pela equipa da Porter Novelli.

#### Onde espera estar daqui a cinco anos?

Não sei, iniciei uma nova etapa da minha vida profissional no início de 2007 e estou a achar ótimo ter o futuro em aberto.

#### Qual seria o seu emprego de sonho?

Emprego de sonho soa um bocadinho a perfeição, a tranquilidade. Gosto de trabalhos agitados e pouco repetitivos e preciso de usar a imaginação.

#### Conselhos para quem pretende enveredar nesta área?

Há uma frase, em inglês, tinha de ser, que define um pouco o que deve ter quem entra para a área de comunicação. Parece um cliché, mas não é. É simples: "open your mind".

## Fazer carreira na



**Descrição geral da empresa:** Rumos S.A - Unidade de Outsourcing de Recursos Humanos

**Sector:** Tecnologias de Informação

**Tipo:** Privada

**N.º de países onde está presente:** Portugal, Espanha e Angola

**N.º total de trabalhadores:** 130 colaboradores

**N.º total de quadros recrutados anualmente:** 45

A RUMOS tem três divisões de actuação – formação, educação e profissional services. A unidade de negócio Outsourcing de Recursos Humanos (ORH) está integrada nesta última divisão. O recrutamento na empresa processa-se na unidade de outsourcing. "Temos um departamento que designamos por Planeamento de Recursos Humanos, que gere o nosso portal de emprego (<http://emprego.rumos.pt>), identifica e selecciona pessoas no sector das TI, além de explorar e identificar outras fontes viáveis", explica Manuel Ramalho, responsável pela Unidade de Outsourcing de Recursos Humanos da Rumos. "Posteriormente essas pessoas são entrevistadas e avaliadas tecnicamente. A sua admissão dependerá, numa primeira fase, da entrevista realizada e em seguida de uma entrevista com o gestor de negócio, seguindo-se a qualificação pelo cliente". No recrutamento junto da comunidade académica "temos universidades com as quais temos vindo a desenvolver parcerias. Fazemos apresentações e enviamos anúncios para a mail list de alunos, fixamos posters, etc.". Quanto a estágios, "não é comum, mas quando acontecem consideramos a situação de estágio profissional. De qualquer forma, a unidade de ORH tem como política a afectação dos consultores em termos de vínculo contratual dentro das suas variantes". Em relação ao perfil de candidatos pretendido, a unidade ORH tem duas áreas de actuação: uma ligada a ambientes de desenvolvimento, (.net, sharepoint, Java, Oracle, BI), e outra ligada à operação/administração de sistemas (nomeadamente Windows e Linux). "Apostamos essencialmente em perfis com vasta experiência em TI e pontualmente

em perfis juniores e recém-licenciados com o objectivo de os formar", acrescenta Manuel Ramalho. O estatuto com que entram os seleccionados nos quadros da empresa "depende não só da experiência como da natureza do projecto. Não obstante, independentemente destes factores, qualquer consultor tem acesso a formação certificada, beneficiando de algumas regalias inerentes". Assim, em termos de níveis que os colaboradores terão de ultrapassar até chegarem a quadro de primeira linha (d direcção), "em termos macro existem na unidade quatro níveis: técnico, consultor, gestor de projecto e director. A progressão depende do empenho, profissionalismo, avaliação realizada pelo cliente e pela unidade de ORH", elucida o responsável. Existem dois níveis complementares de avaliação: "um é realizado pelos nossos clientes, que designamos por avaliação de projecto; o outro é a avaliação anual de desempenho, realizada pelo departamento de Planeamento de Recursos Humanos". A primeira promoção depende do nível de evolução técnica, "resulta da evolução em projectos e em formação/certificação, pode acontecer ao fim de seis meses ou de um ano". No que respeita a formação, "sendo a Rumos uma organização que nasceu com essa orientação, esta é materializada de forma planeada junto dos nossos técnicos/consultores". Manuel Ramalho aproveita para destacar "o papel da certificação, sendo esta ministrada cirurgicamente nos nossos colaboradores de forma a valorizá-los continuamente, reflectindo esse valor no negócio dos nossos clientes". Em relação ao grau de retenção de quadros no final do primeiro ano, "considerando a taxa de contratações e a baixa rotatividade e turnover dos consultores, podemos dizer que o grau de retenção ronda os 90%. No segundo ano os 80%". Em termos de rotatividade, há a possibilidade de ser integrado em projectos internos ou a nível internacional. Quanto a incentivos, "além do plano de formação/certificação é acrescentado em alguns casos o seguro de saúde, telemóvel ou portátil de acordo com o projecto".

