

**Ao tomar consciência das situações que mais o incomodam, conseguirá lidar com os conflitos no futuro.**

Um “feedback” extensivo a toda a organização estabelece as bases necessárias para alterar a cultura do conflito nela existente para um outro modelo no qual as respostas efectivas ao conflito são a regra e não a excepção. Independentemente do nível e características da organização, qualquer actividade nela desenvolvida é susceptível de representar um foco específico de conflito, pelo que uma resposta abrangente pode beneficiar a organização como um todo.

### Gestão de equipas

Os conflitos não resolvidos podem provocar um efeito devastador numa equipa. Falhas na comunicação frequentemente conduzem à fuga e ao ressentimento que, por sua vez, levam a reduzir os níveis de satisfação e de produtividade.

Formar uma equipa utilizando o CDP (e, possivelmente outras ferramentas de avaliação) pode ser um ponto de partida para o estabelecimento de linhas de acção para gerir o conflito no futuro. Mesmo com equipas altamente eficazes existem áreas de conflito que, se não forem rapidamente reconhecidas, poderão potencialmente provocar o “descarrilamento” do grupo.

O facto de cada um dos membros da equipa receber “feedback” na sequência da aplicação do CDP ajuda os membros da equipa a identificar os aspectos problemáticos retratados e encoraja-os no sentido de estabelecerem um ambiente mais coeso e cooperativo no seio do grupo. Discussões sobre temas específicos, conduzidas de uma forma aberta e séria, podem, efectivamente, melhorar a dinâmica do grupo e proporcionar uma melhoria no ambiente de trabalho.

### Avaliação e desenvolvimento organizacional

O CDP pode ser utilizado na organização numa larga escala de modo a maximizar o potencial dos colaboradores. Antes de se implementar qualquer iniciativa de desenvolvimento organizacional, é da maior utilidade proceder a um diagnóstico preliminar, com vista a compreender o papel que a cultura organizacional desempenha e o respectivo impacto na nova iniciativa. O CDP olha especificamente para a perspectiva organizacional do conflito, aferindo quais as respostas particularmente problemáticas para o funcionamento de uma dada organização.

### Gestão da mudança

O CDP pode ser usado pelas organizações em períodos de transição ou de reestruturação para lidar mais eficazmente com os mal-entendidos, ansiedade e choques culturais que frequentemente emergem em épocas de mudança. Actualmente, as alterações recorrentes são encaradas de uma forma natural pelas organizações, no entanto os desafios emocionais e intelectuais que acarretam são frequentemente subestimados. A utilização do “feedback” escrito do CDP é particularmente útil quando ocorrem fusões ou aquisições de empresas, ajudando a estabelecer linhas de acção orientadoras nas futuras interações que se verificarão na nova “empresa”.

### Plano de sucessão

O CDP pode ser usado como um dos factores a considerar nas decisões sobre promoções. Em articulação com ferramentas adicionais de avaliação e outros métodos, tais como entrevistas, “role-plays” e análises de adequação à função, o CDP acrescenta uma visão completa e objectiva do comportamento dos candidatos quando lidam com o conflito, sendo esta uma competência essencial para um gestor que é promovido.

### Aconselhamento relativamente a relacionamentos

O CDP pode ser usado no contexto de aconselhamento, como no caso de uma estratégia conducente à cooperação e compreensão mútuas. Muitas das escalas são directamente relacionadas com problemas de comunicação que aparecem frequentemente nos conflitos interpessoais. Uma vez identificados através do CDP, estes problemas podem tornar-se o ponto fulcral para a melhoria nos relacionamentos.



positive organization facilitators

# Conflict Dynamics Profile

## Avaliar o comportamento face ao conflito

Uma ferramenta desenvolvida pelo LEADERSHIP DEVELOPMENT INSTITUTE do Eckerd College.  
([www.conflictdynamics.org](http://www.conflictdynamics.org))



“O Conflict Dynamics Profile é detalhado, pessoal e credível, mas, o mais importante é que permite a utilização da avaliação 360° enquanto outros instrumentos apenas permitem uma resposta individual ao conflito.”

JOHN PAUL MORGANTE  
*Training Media Review*

# Conflict Dynamics Profile

Despense-se muito tempo e dinheiro com os conflitos organizacionais que não são resolvidos - em Portugal, mais de 270 milhões de horas de trabalho são gastas assim cada ano.

O tempo despendido pelos gestores, o absentismo, a elevada rotatividade dos trabalhadores, as doenças, queixas, acções judiciais e a violência no local de trabalho podem ser agravados pela ineficácia das medidas de gestão de conflitos aplicadas.

O Conflict Dynamics Profile (CDP) foi criado para prevenir os efeitos nocivos dos conflitos organizacionais. Faculta às organizações e aos colaboradores uma maior consciência relativamente à forma como reagem quando estão perante um conflito de modo a que melhorem o seu comportamento face ao mesmo.

O CDP centra-se nos comportamentos, coloca o acento tónico numa abordagem direccionada para meios de actuação que atenuam os problemas relacionados com as formas nocivas ou improdutivas que os conflitos podem assumir, e conduz à aquisição de competências de gestão dos mesmos mais eficazes.

Existem duas versões do CDP: CDP – 360° e CDP – Individual (CDP-I). O CDP-I consiste numa “auto-avaliação” (apenas direcciona-se para a forma como se vê a si próprio), enquanto que o CDP-360° é uma ferramenta de largo espectro que fornece não apenas uma visão individual mas que também abrange o feedback de chefias e pares.

# Aplicações do CDP

Embora o CDP possa ser facultado a qualquer pessoa e ser usado numa qualquer organização ou contexto específico, aplica-se especialmente às situações a seguir descritas.

Sendo conhecidos os efeitos perturbadores do conflito, é fundamental que as pessoas estejam habilitadas a lidar com o mesmo eficazmente. Centrando-se especificamente neste assunto, o CDP faculta aos gestores um “feedback” aprofundado relativamente à forma como reagem ao conflito, e como os seus comportamentos afectam o de outros.

## Benefícios do CDP

### Fácil de usar

O CDP preenche-se fácil e rapidamente (20-25 minutos), pode ser utilizado por qualquer profissional, sendo aplicável a todos os tipos de organização.

### Flexível

O CDP pode ser utilizado no âmbito de qualquer acção de formação ou fazer parte de uma intervenção de “coaching”.

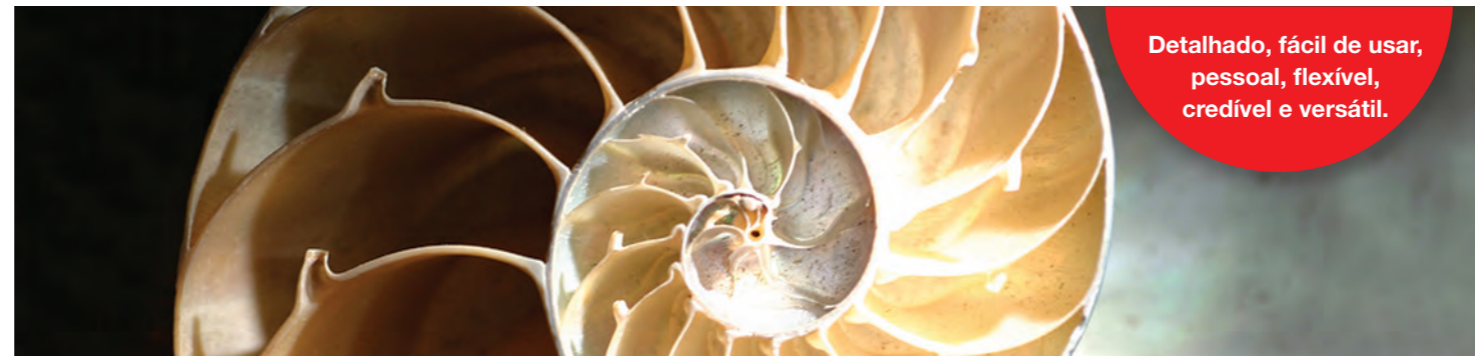
### Fiável

O CDP tem demonstrado ser altamente fiável do ponto de vista estatístico e tem vindo a ser adoptado por várias organizações.

## Desenvolvimento da Liderança

Como resultado retirado das investigações que levámos a cabo, concluímos que dominar formas eficazes de gestão dos conflitos é uma das principais necessidades de desenvolvimento de líderes e gestores.

Particularmente, a eficácia dos quatro graus de respostas “Activo-Constructivo” (Perspectivar, Criar Soluções, Expressar Emoções e Interagir) está relacionada com a promoção e a obtenção de excelentes aptidões de liderança.



Detalhado, fácil de usar, pessoal, flexível, credível e versátil.

## Escalas de avaliação

O CDP considera os seguintes 15 comportamentos típicos:

	CONSTRUTIVAS	DESTRUTIVAS
ACTIVAS	Perspectivar Criar Soluções Expressar Emoções Interagir	Vencer Manifestar Cólera Humilhar Retaliar
PASSIVAS	Reflectir Adiar a Resposta Adaptar-se	Evitar Ceder Ocultar as Emoções Auto-crítica

Exemplo de relatório do CDP-I sobre os comportamentos típicos:



Exemplo de relatório do CDP-I sobre os “Gatilhos”:



## Resolução de conflitos

Uma das utilizações mais elementares do CDP é a de ajudar pessoas, equipas e organizações a resolver conflitos específicos.

Pode ser utilizado não apenas como uma ferramenta preventiva para reduzir a conflitualidade no futuro, como também para contribuir para a resolução de situações difíceis presentes. Os conflitos podem ter origem numa discórdia pessoal, ser relativos a uma equipa disfuncional ou ainda referirem-se a um padrão organizacional de gestão de conflitos destrutivos. Qualquer que seja o cenário, o CDP pode identificar as áreas problemáticas e os objectivos a atingir nas que carecem de desenvolvimento.

## “Conflict Coaching” individual

O CDP pode ser usado isoladamente ou em articulação com outras ferramentas de avaliação para ajudar gestores competentes e outros participantes a desenvolverem competências mais complexas e exigentes, preparando-os para o desenvolvimento das suas carreiras. Em alguns casos, os trabalhadores manifestam necessidades de desenvolvimento distintas na área da gestão de conflitos e o CDP pode fornecer informações relevantes relativamente a comportamentos específicos que necessitem de ser acompanhados.

Esta abordagem é, frequentemente, usada num dos três seguintes cenários:

- O colaborador frequentou um programa de formação quer na própria organização, quer a nível externo e pretende um acompanhamento personalizado na área da resolução de conflitos;
- O colaborador não é particularmente adepto de um processo de aprendizagem em grupo e prefere formação individual ou;
- Embora altamente qualificado, o colaborador não lida com os conflitos de forma eficaz e necessita de apoio específico para o efeito.

Em qualquer um destes casos, o “feedback” do CDP e o posterior plano de desenvolvimento pode ser muito vantajoso. Uma combinação de sessões de “coaching” individual com objectivos bem definidos, acompanhamento e evolução dos progressos registados e reavaliação relativamente a um dado período de tempo pode levar a uma melhoria de desempenho individual e consequentemente organizacional.

O CDP utiliza também 9 “Gatilhos” que são situações e pessoas que considera mais antipáticos e que, por isso, são os mais propensos a provocar conflitos.

Ao tomar consciência das situações que mais o incomodam, conseguirá lidar com os conflitos no futuro.