



# Ulisse

Soft Skills for Employability

## EXERCÍCIOS PARA MELHORAR A *GESTÃO DE* *CONFLITOS*



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

ULISSE is a Strategic Partnership for Higher Education project (2018-1-IT02-KA203-048286). The European Commission support for the production of this website does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## INTRODUÇÃO

Os exercícios propostos têm por objetivo melhorar a competência de Gestão de Conflitos, que de acordo com a definição do Projeto ULISSE significa:

- **Identificar fontes de conflito e trabalhar para a sua resolução;**
- **Identificar fontes de conflito entre si e os outros, ou entre outras pessoas, e tomar medidas para superá-lo.**

Para este Workshop são sugeridos 4 exercícios:

- 1) *A velha senhora e o jovem negro*
- 2) *Fronteira;*
- 3) *Ovos seguros;*
- 4) *Abrigo nuclear*

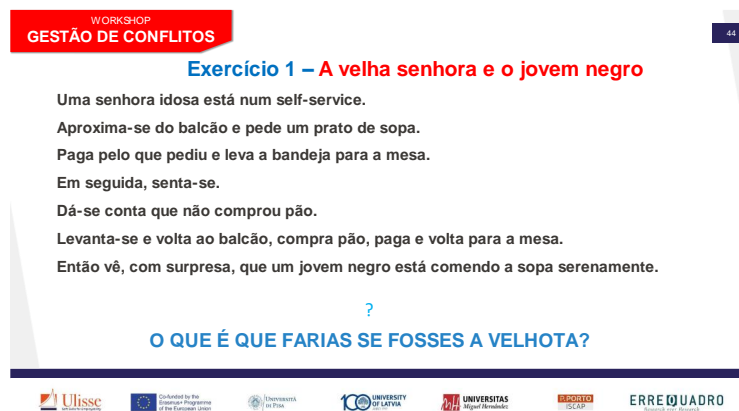
Cada um destes exercícios pode ser usado com flexibilidade e ajustado aos contextos e características específicas dos grupos e formadores. A deia fundamental é permitir experiência e trabalho em equipa, tentando-se provocar situações de resolução de problemas que possam ter situações de gestão de conflitos. As atividades devem ter a pressão do tempo, a criatividade, liderança, trabalho em equipa, tomada de decisão, comunicação e outras competências para uma boa gestão de conflitos. Deve ser uma atividade divertida, inclusiva e segura. Devem sempre respeitar-se a dignidade da pessoa e criar um clima positivo, argumentação baseada na ciência e livre expressão dos participantes.

## Exercício1: “A velha senhora e o jovem negro”

A técnica de leitura e análise de um caso escrito sobre uma interação é usada para criar situações pouco definidas em termos de narrativa, deixando aos leitores a sua análise e interpretação. Recorrentemente, os participantes não se baseiam em dados, factos não expressos no texto, mas sim em perceções, preconceitos, opiniões e interpretações idiossincráticas. (20 minutos total)

### 1.1 Etapas do Exercício

1. Apresenta-se o caso escrito num slide projetado para todos (no caso de haver invisuais participantes, apresenta-se um áudio com a descrição do slide. Este slide tem no fim uma questão “O que farias se fosses a senhora?” 1’



WORKSHOP  
GESTÃO DE CONFLITOS

44

**Exercício 1 – A velha senhora e o jovem negro**

Uma senhora idosa está num self-service.  
Aproxima-se do balcão e pede um prato de sopa.  
Paga pelo que pediu e leva a bandeja para a mesa.  
Em seguida, senta-se.  
Dá-se conta que não comprou pão.  
Levanta-se e volta ao balcão, compra pão, paga e volta para a mesa.  
Então vê, com surpresa, que um jovem negro está comendo a sopa serenamente.

?

O QUE É QUE FARIAS SE FOSSES A VELHOTA?

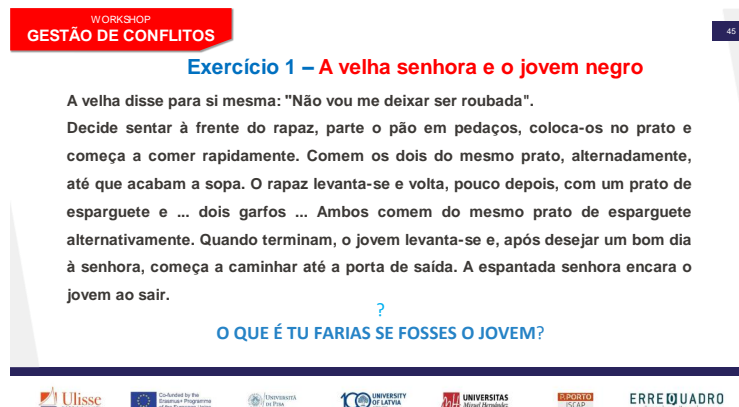
Ulisse  
Co-funded by the  
European Programme  
of the European Union  
UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESPOSITO  
ERREQUADRO

2. Cada participante (individualmente) escreve num postit as suas respostas à questão. 1’

3. Em grupo, cada participante apresenta a sua resposta e discute-a com os outros membros. 3’

4. Em grande Grupo cada representante dos grupos apresenta as suas respostas. Faz-se uma discussão das razões dos comportamentos da senhora e do jovem. 3’

5. Apresenta-se o slide 2 do exercício, que no fim uma questão “O que farias se fosses o jovem?” 1’



WORKSHOP  
GESTÃO DE CONFLITOS

45

**Exercício 1 – A velha senhora e o jovem negro**

A velha disse para si mesma: “Não vou me deixar ser roubada”.  
Decide sentar à frente do rapaz, parte o pão em pedaços, coloca-os no prato e começa a comer rapidamente. Comem os dois do mesmo prato, alternadamente, até que acabam a sopa. O rapaz levanta-se e volta, pouco depois, com um prato de esparguete e ... dois garfos ... Ambos comem do mesmo prato de esparguete alternativamente. Quando terminam, o jovem levanta-se e, após desejar um bom dia à senhora, começa a caminhar até a porta de saída. A espantada senhora encara o jovem ao sair.

?

O QUE É TU FARIAS SE FOSSES O JOVEM?

Ulisse  
Co-funded by the  
European Programme  
of the European Union  
UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESPOSITO  
ERREQUADRO

6. Os grupos reúnem, apresentam as suas posições e debatem diferentes perspetivas. 3’

7. Apresentação no grande grupo as respostas e interpretações de cada líder de grupo. 3'

8. Apresentação do slide 3 e reflexão (After Action Review) em grande grupo sobre as causas dos conflitos, as nossas perceções, enviesamentos, preconceitos e pressupostos errados. 5'

WORKSHOP  
**GESTÃO DE CONFLITOS**

46

**Exercício 1 – A velha senhora e o jovem negro**

Quando a senhora se levanta para gritar "Ladrão", ela percebe que nas duas mesas da frente havia uma bandeja com um prato de sopa fria. E na frente da mesa uma cadeira com sua mala. Ela havia cometido um erro na mesa quando voltou de comprar o pão.

AAR

Logos: Ulisse, European Union, UNIVERSITA DE PISA, UNIVERSITY OF LATVIA, UNIVERSITAS Miguel Hernandez, PORTO ISCAP, ERREQUADRO

## 1.2 Ferramentas e Recursos

*Realização presencial:*

Sala com espaço grande, projetor de slides, computador, post-its, canetas.

*Realização online:*

Usando ferramentas colaborativas como Google docs, Mural, Microsoft Teams, etc.

Nesta situação têm que ser criadas salas para cada grupo.

O mentimeter também pode ser uma boa ferramenta para partilhar as escolhas comportamentais de cada um. <https://www.mentimeter.com>

## 1.3 Sugestões para os formadores

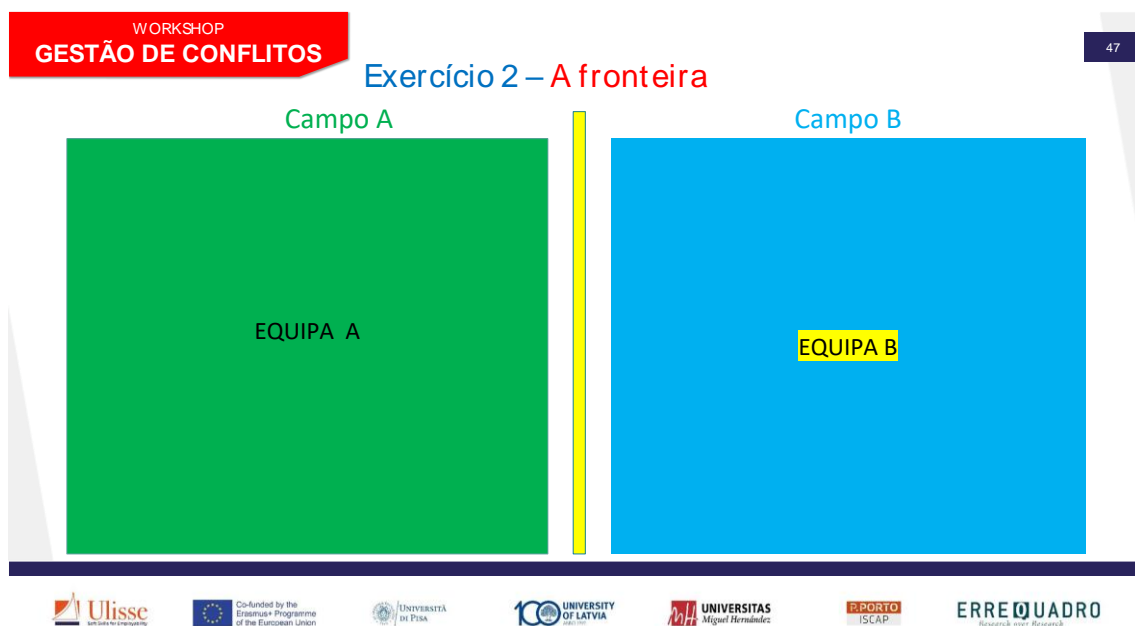
*O formador deve procurar manter a neutralidade interpretativa e deixar que sejam os participantes livremente a expressar as suas leituras do caso. Deve adotar um papel de coach, procurando fazer questões relativamente às múltiplas propostas de reação ao caso. Para gerir a discussão dos resultados do exercício no grande grupo, recomenda-se a livre expressão de sentimentos, pensamentos e comportamentos sobre o caso, mantendo a elevação da discussão e não aceitando expressões de ódio ou radicalismos baseados em características que violam os direitos humanos. Deve ser salientado as raízes pessoais das nossas posições (muitas das vezes pouco associadas à realidade dos factos).*

## Exercício 2: “Fronteira”

Este exercício pretende explorar as diversas etapas de um processo de negociação com fim a resolver um problema. Depois da apresentação teórica sobre a gestão de conflitos e a negociação, espera-se que os participantes possam adotar algumas das competências de negociação, principalmente a de comunicar com os opositores e a adoção de uma “WIN-WIN situation”. (20 minutos total)

### 2.1. Etapas do Exercício

1. Atribuição dos participantes às equipas: Criam-se duas equipas (equipa A e equipa B, usando os grupos já formados). Diz-se a uma das equipas para sair da sala e para ir para o corredor onde devem esperar pela visita do formador. 2’



2. Divide-se a sala em duas com uma corda, deixando claro que ela representa uma fronteira entre o Espaço A e o espaço B, onde estarão cada uma das equipas respetivamente. Com a equipa A (ficou na sala) dá-se o objetivo de equipa “Existe aqui dois campos e duas equipas com uma fronteira a dividi-los, o que é pedido à equipa A é que convença a equipa B a ir para o vosso campo. Se conseguirem que todos os elementos da outra equipa passe de B para A, a equipa A será uma equipa vencedora”. Dá-se 3 minutos para eles criarem um ou mais estratégias para terem sucesso e o formador sai para dar instruções à equipa B. 4’

3. O formador explica o mesmo à equipa B e dá-lhes o mesmo objetivo “serão vencedores se conseguirem que todos os elementos da equipa A passem para o lado B”. São dados 3 minutos para a equipa discutir a estratégia. 4’

4. Estando as duas equipas frente a frente (cada uma no seu campo), pede-se à equipa A que coloque em prática a sua estratégia. 3’

5. Depois do tempo concedido e se não houve uma boa reação à proposta da equipa B, a equipa B apresenta a sua estratégia. 3'

6. Faz-se uma reflexão sobre as diferentes estratégias e reações a elas. Quais foram as emoções, pensamentos e comportamentos? Ouviram todas as ideias? Alguém sugeriu uma solução boa que foi ignorada? Seguiram as etapas de negociação? Confiaram? Fizeram as questões necessárias? Deram o primeiro passo na confiança? Chegaram a compreender que os objetivos da equipa eram compatíveis e que ninguém precisava perder? Cooperaram ou competiram?... 4'

## 2.2 Ferramentas e Recursos

*Realização presencial:*

Corda de 4 metros, sala, corredor.

*Realização online:*

Usando ferramentas colaborativas como Google docs, Mural, Google Meet, Microsoft Teams, Zoom-colibri, etc.

## 2.3 Sugestões para os formadores

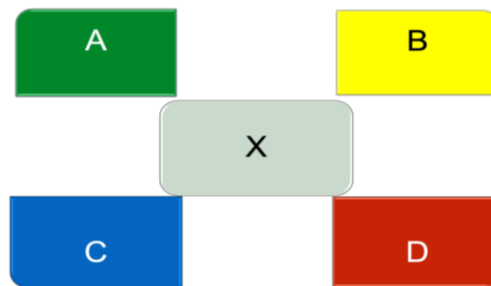
*O formador deve procurar que os participantes sigam as etapas do processo de negociação fornecida na parte teórica. Por outro lado, deve deixar seguir o rumo dos acontecimentos, pois também se aprende muito com os erros e as etapas ignoradas do processo de negociação. É provável que os participantes (no fim do exercício) estejam um pouco frustrados por não terem conseguido perceber que o problema não era incompatível. O formador deve referir que a emoção que possam estar a sentir é fundamental para que o cérebro tenha consciência da importância de desenvolver esta competência no futuro*

## Exercício 3 “Ovos Seguros”

Este exercício pretende explorar a capacidade de trabalhar em equipa e com outras equipas com vista a um objetivo comum (organizacional). Os participantes organizados em equipas, têm que perceber que mais do que competir devem cooperar com as outras equipas, pois existe um objetivo sobreordenado, sendo importante criar uma equipa de equipas, aprendendo uns com os outros, partilhando recursos e criando soluções alinhadas. Não importa que o ovo de uma equipa esteja seguro, mas sim que todos os ovos estejam seguros, pois basta uma equipa não proteger bem o seu ovo que todos perdem e o objetivo organizacional não é alcançado. (30 minutos total)

### 3.1 Etapas do Exercício

1. Criam-se previamente quatro equipas (amarela, verde, azul e vermelha), que devem estar num espaço determinado e distanciado das outras equipas para podem trabalhar (espaço A, B, C, D) estando um quinto espaço num cento dos demais espaços. 2'



Distribuição no espaço das equipas e dos Materiais para o exercício

2. Apresenta-se o slide e explica-se que agora terão um desafio/problema organizacional. Todas as equipas pertencem à organização LUSONASA e o governo português solicitou uma solução para que se desenvolvesse um dispositivo que, permitisse que 4 objetos frágeis (ovos de galinha crus), fossem protegidos de tal forma que, uma queda/deslocação em altura (3 metros), não os destruísse. Contudo, as equipas só podem usar os materiais que estão disponíveis conforme a imagem/lista. 2'

3. Apresenta-se o slide e explica-se que agora terão um desafio/problema organizacional. Todas as equipas pertencem à organização LUSONASA e o governo português solicitou uma solução para

que se desenvolvesse um dispositivo que, permitisse que 4 objetos frágeis (ovos de galinha crus), fossem protegidos de tal forma que, uma queda/deslocação em altura (3 metros), não os destruísse. Contudo, as equipas só podem usar os materiais que estão disponíveis conforme a imagem/lista. 2'

4. As equipas vão trabalhando e espera-se que possam perceber que algumas não têm os mesmos materiais que os restantes e que têm que resolver a situação. Espera-se igualmente que possam pensar na sua equipa, mas principalmente na Organização como um todo. Devem ter um foco na equipa e outro no contexto, estando sempre focada no objetivo final e na comunicação com as outras equipas. Cada líder de equipa deveria reunir com os outros líderes de equipa para obter uma equipa d equipas e dessa forma criar uma solução conjunta (por exemplo criar um único dispositivo de proteção dos ovos e uma corda para os fazer descer devagar e não deixar cair do ponto A para o ponto B. Pode ser necessário fazer uma interrupção e dar pistas de resolução às equipas. 15'

5. Depois de finalizado o tempo, testa-se o dispositivo deixando que os líderes levem as suas soluções para o andar de cima e que façam chegar os ovos do Ponto A ao Ponto B. 5'

6. Faz-se uma reflexão sobre as soluções encontradas e sobre os processos envolvidos. As diferentes estratégias e reações a elas. Quais foram as emoções, pensamentos e comportamentos? Ouviram todas as ideias? Alguém sugeriu uma solução boa que foi ignorada? Seguiram as etapas de negociação? Confiaram? Fizeram as questões necessárias? Deram o primeiro passo na confiança? Chegaram a compreender que os objetivos da equipa eram compatíveis e que ninguém precisava perder? Cooperaram ou competiram? Gerem bem os conflitos?... 6'

### 3.3 Ferramentas e Recursos

Realização presencial:

LISTA DE MATERIAIS (CADA CAIXA) <sup>1</sup>	20 cliques
1 ovo cru	
Corda de 1 metro	20 palhinhas para bebida
1 rolo de fita adesiva	
2 jornais	oito elásticos
4 balões pequenos	Quatro cartões de papel (10x10)
1 copo de plástico/papel pequeno	Quatro cartões pequenos, feitos de poliestireno
1 copo de plástico/papel grande	

### 3.4 Sugestões para os formadores

O formador deve procurar que os participantes sigam as etapas do processo de negociação fornecida na parte teórica anterior. Por outro lado, deve deixar seguir o rumo dos acontecimentos, pois também se aprende muito com os erros e as etapas ignoradas do processo de negociação. Importa dar feedback sobre o estado emocional da equipa. O formador deve aproveitar os diversos momentos críticos para adotar um papel de coach de equipa e favorecer o seu desenvolvimento.

<sup>1</sup> Não esquecer de retirar as cordas de duas caixas e entregá-las a uma só equipa, assim como outros

objetos da lista para favorecer a cooperação inter-equipas.








## Exercício 4: “Abrigo nuclear”

*Este exercício pretende explorar as causas intrapessoais, interpessoais e culturais dos conflitos. Depois da apresentação teórica sobre os conflitos e a gestão de conflitos, espera-se que os participantes possam ter consciência dos seus preconceitos, crenças pessoais, valores morais, atitudes sociais e o seu papel no início (causa), escalada e resolução dos conflitos. O exercício pretende ajudar os participantes a aumentar o autoconhecimento e a dinâmica social, identificando fontes individuais e sociais, assim como formas de as resolver tendo e conta o respeito pelos valores da pessoa humana.*

### 4.1 Etapas do Exercício

1. Explica-se a todos os participantes que foi emitido um alerta de guerra nuclear. O grupo de participantes tem só 20 minutos para decidir quem entra (e sobrevive) e quem fica fora do abrigo (os que vão morrer). O abrigo possui a capacidade para manter a vida por alguns anos a 6 pessoas, sendo fundamental decidir quem deve ser escolhido para ser o futuro da Humanidade. 3'
2. A formador distribui por cada participante um papel social (ver lista de papeis sociais) e cada um deve interpretar esse papel, apresentando-se ao grupo e dizendo porque é importante para a humanidade a sua sobrevivência. 7'
3. Cada participante faz a lista das suas escolhas e exclusões individualmente. 3'
4. Em seguida, os participantes devem chegar a um consenso sobre os eleitos para sobreviver. Consenso significa não apenas ver quem tem o maior número de votos, mas concordar coletivamente sobre as pessoas escolhidas. 15'

	<b>Problema social</b>
	<b>Selecionar 6 pessoas para serem o futuro da Humanidade</b>
	<b>13 participantes</b>
	<b>Assumir o papel social</b>
	<b>20-30 minutos máximo</b>



### 4.2 Ferramentas e Recursos

*Realização presencial*

*CANDIDATOS (papeis)*

*1 - Dr. Strange, africano, 35 anos, casado, sem afiliação religiosa, PhD em história, poeta, boa saúde, fisicamente ativo e gosta de política.*

2 - Sra. Strange. caucasiana, judia, 38 anos, BS e MS em psicologia, conselheira em clínica de saúde mental, boa saúde e ativa em atividades comunitárias.

3 - Sra. Garcia, hispânica, 33 anos, criada católica, 9º ano escolar, dançarina exótica, prostituta, boa saúde, (foi violada pelo pai adotivo, fugiu de casa, voltou para o reformatório onde ficou até os 16).

4 - Sra. Evans, africana, 32 anos, protestante, BA e MA em educação elementar, professora, lésbica, boa saúde, excelente professora, gosta de trabalhar com crianças.

5 - Sr. Johnson, Ameríndio, 68 anos, polícia, está armado.

6 - John, asiático, 16 anos, sem religião, 10º ano, comportamento agressivo e com boa saúde.

7 - Sr. Newton, caucasiano, 26 anos, ateu, está no último ano de medicina, conhecido por ter tendências homossexuais, boa saúde e usa roupas "esquisitas".

8 - Sra. Clark, Caucasiana, 26 anos, evangélica, graduada em engenharia elétrica, casada, sem filhos, boa saúde, gosta de desporto ao ar livre e cresceu no centro da cidade.

9 - Irmã Kathleen, freira caucasiana, 25 anos, pós-graduada, inglês, classe média e com boa saúde.

10 - Sr. Black. caucasiano, 51 anos, mórmon, formado no ensino médio, mecânico, "Sr. Conserta tudo", solteiro e com boa saúde.

11 - Sra. Harris, hispânica, 21 anos, protestante, enfermeira, gosta das pessoas, tem boa saúde e gosta de desporto ao ar livre.

12 - Padre Flanagan, de etnia cigana, 37 anos, católico, com experiência em seminário, ativo em atividades de direitos civis, criticado por suas opiniões liberais, boa saúde e um ex-atleta.

13 - Dr. Lee. Asiático, 66, MD, clínico geral, teve dois ataques cardíacos nos últimos 5 anos, mas continua a praticar a medicina, tem algumas acusações de abuso de menores (nunca foi condenado)

Realização online:

Usando ferramentas colaborativas como Google docs, Mural, Google Meet, Microsoft Teams, Zoom-colibri, etc.

### 4.3 Sugestões para os formadores

O formador deve procurar que os participantes sigam as etapas do processo de negociação fornecida na parte teórica anterior. Por outro lado, deve deixar seguir o rumo dos acontecimentos, pois também se aprende muito com os erros e as etapas ignoradas do processo de negociação. É provável que os participantes estejam um pouco frustrados por não terem conseguido perceber que o problema não era incompatível. O formador deve referir que a emoção que possam estar a sentir é fundamental para que o cérebro tenha consciência da importância de desenvolver esta competência.

## Referências

- Cottrell, S. (2015). *Skills for success: personal development and employability*. Macmillan Education: New York.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York: Harper Collins.
- Ivey, A.E., & Ivey, M.B. (2010). *Intentional interviewing and counselling: Facilitating client development in a multicultural society* (7th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Kay, A.A., & Skarlicki, D.P. (2020). *Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management*. *Organisational Behaviour & Human Decision Processes*. DOI:[10.1016/j.obhdp.2020.02.005](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005)
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2), 67–75