

The Belfast Workshop

An application of group techniques to a
destructive conflict

Estudo de caso realizado por:

Alexandra Saraiva 37137

Catarina Sá 43069

Eugénio Madeira 41395

Inês Marques 42944

Gestão de Equipas

Docente: Sofia Bento
Mestrado em GRH
2º Semestre

Estrutura da Apresentação

Enquadramento do tema

Apresentação do Artigo

- Introdução
- Metodologia
- Resultados
- Conclusão

Críticas do Grupo

Debate

Enquadramento do tema (1/3)

Conflito

Para Rahim (2011) é um processo interativo, traduzido pela incompatibilidade, desacordo ou divergências entre duas entidades sociais.

Percepção de incompatibilidade entre dois ou mais indivíduos, bem como a amplitude de comportamentos associados a tais percepções (Bercovitch, 1984)

Enquadramento do tema (2/3)

Conflito Intergruppal

Conflito intergruppal refere-se à incompatibilidade coletiva ou desacordo entre duas ou mais repartições, departamentos ou subsistemas, em relação a tarefas, recursos e informação. (Rahim, 2001)

Enquadramento do tema (3/3)

Conflito Belfast

Conflito entre Católicos e Protestantes na Irlanda do Norte desde 1968.

Resultado da discriminação contra os Irlandeses Católicos pela maioria Protestante e da incógnita do estatuto da Irlanda do Norte dentro do Reino Unido.

1998 - Acordo de Belfast (Good Friday).

Mantêm-se alguns conflitos.

Apresentação do Artigo

Introdução (1/3)

Conflito existente na Irlanda do Norte entre Protestantes e Católicos

Níveis de violência muito elevados chegando a extremos de assassinatos aleatórios e selvagens que preocupavam tanto o lado dos Protestantes como o dos Católicos

Apresentação do Artigo

Introdução (2/3)

Tentativas de diminuir o conflito:

- John Burton (1969) com um pequeno número de funcionários gregos e turcos que discutiam as suas diferenças
- Equipa do artigo: juntou 18 africanos com educação superior, que estavam envolvidos nas disputas entre Kenya e Somalia, em workshops no sentido de encontrar soluções para os conflitos

Apresentação do Artigo

Introdução (3/3)

O objetivo deste workshop não tinha a presunção de resolver o conflito eminente na Irlanda do Norte.

O modo como chegaram àquele que seria o seu objetivo principal faz parte da descrição da metodologia.

Apresentação do Artigo

Metodologia (1/7)

Objetivo:

- Estabelecer um nível de confiança mútua para as duas partes em conflito, tentando desenvolver estratégias / planos para melhorar as suas relações.
- Criar um ambiente de cooperação entre estes dois grupos para que juntos pudessem cooperar e desenvolver projetos com a restante população residente em Belfast.
- Desenvolver uma maior cooperação a nível local a fim de conceber uma base para uma paz social mais abrangente.

Apresentação do Artigo

Metodologia (2/7)

Foram recrutadas pessoas influentes em algumas organizações:

- ❖ Interessadas em cooperar com o outro lado;
- ❖ Emocionalmente estáveis;
- ❖ Capazes de refletir.

Contrataram-se dois deputados de Belfast para recrutar as pessoas.

Os deputados tiveram dois meses para recrutar.

Apresentação do Artigo Metodologia (3/7)

Objetivos do Workshop descritos no anúncio de recrutamento:

- Proporcionar uma experiência de modo a perceber o que acontece quando ambas as partes trabalham em grupo.
- Explorar a possibilidade de trabalho em grupo de forma a atingir metas por eles estabelecidas.
- Proporcionar a criação de um projeto que possa ser aplicado aquando do regresso a casa.

Apresentação do Artigo Metodologia (4/7)

O workshop teve lugar na Universidade de Stirling, na Escócia, de 19 de Agosto a 28 de Agosto de 1972.

A Escócia foi escolhida devido ao facto de ser considerada um local neutro para os participantes.

A escolha do local foi feita no sentido de retirar os indivíduos do ambiente de conflito para que pudessem obter novas perspetivas.

Apresentação do Artigo

Metodologia (5/7)

Desenvolvimento e configuração do workshop

No Workshop estiveram presentes **56 pessoas**, entre eles líderes e participantes de diversas organizações ou grupos de ativistas.

Um dos participantes deteve um cargo político e cerca de meia dúzia eram de sindicatos, instituições religiosas e organizações políticas.

Um número semelhante vinha dos serviços sociais.

Cerca de $\frac{1}{4}$ dos participantes era de classe média e os restantes eram , muitos deles desempregados.

Pouco mais de metade dos participantes eram protestantes e os restantes católicos.

A relação masculino-feminino era de 5 para 3.

A faixa etária estava compreendida entre os 16 e os 60 anos.

Apresentação do Artigo Metodologia (6/7)

I.ª Fase: Modelo Tavistok

Tinha como objetivo:

- ❖ estimular a aprendizagem sobre a forma como os indivíduos se comportam em grupo.

- ❖ analisar a importância do papel na origem e desenvolvimento do conflito

- Os participantes foram divididos em grupos: numa primeira fase, com base no sexo e religião e, numa segunda fase, com base na idade.

- As atividades consistiam em confrontar diretamente a forma como cada indivíduo respondia à autoridade e aos desafios do trabalho cooperativo e competitivo.

Apresentação do Artigo

Metodologia (7/7)

2.^a Fase: Modelo Bethel

Tinha como objetivo:

- ❖ Dar aos participantes uma nova oportunidade de planificar atividades fora do contexto do workshop.

- ❖ Desenvolver e praticar competências específicas que ajudassem à concretização dessas mesmas atividades.

- Foi também criado um ambiente mais descontraído por parte dos investigadores:

- ❖ A indumentária passou de formal para desportiva.

- ❖ Os investigadores tomaram as suas refeições com os participantes.

- As atividades passaram por promover formas criativas de colaborar dentro da estrutura de autoridade instituída.

Apresentação do Artigo

Resultados (1/13)

Comportamento de Grupo

Os resultados estão divididos entre:

- ❖ Aprendizagem sobre o processo;
- ❖ Aprendizagem sobre os outros;
- ❖ Criação / desenvolvimento de um projeto.

Apresentação do Artigo

Resultados (2/13)

Comportamento de grupo – Aprendizagem sobre o processo

- ❖ Sem autoridade formal, emergiram relações de autoridade informal: velhos/novos, homens/mulheres, elementos participativos/elementos que não se pronunciavam.
- ❖ Ambivalência à autoridade:
 - submissão aos desejos da autoridade enquanto que ao mesmo tempo se realizavam ataques ineficazes à mesma.
 - Isto, por outro lado, encorajava a autoridade a dominar de forma mais dura e incompreensiva, legitimando tanto a submissão inicial como os ataques.
- ❖ O método alternativo de lidar com a ambivalência em relação à autoridade foi aprová-la, enquanto que dissimuladamente se manipulava e se boicotava a sua operação.

Apresentação do Artigo

Resultados (3/13)

Comportamento de grupo – Aprendizagem sobre o processo

- ❖ Emoções de amor/ódio semelhantes ao que o conflito na Irlanda do Norte evocava.

- ❖ Conflito:
 - Mecanismos de adaptação para libertar a tensão e desviar o tema.
 - Ineficaz na tentativa de resolução das questões que dividiam o grupo.
 - Externalização da responsabilidade pelo conflito, desviando-a de si mesmos.

Apresentação do Artigo

Resultados (4/13)

Comportamento de grupo – Aprendizagem sobre o processo

- ❖ Confronto com: lealdade de grupo; identidade; limites.

- ❖ Sob pressão:
 - Criação de pequenos grupos com pessoas com características semelhantes;
 - Refúgio num grande grupo onde o indivíduo se pode perder.

Apresentação do Artigo

Resultados (5/13)

Comportamento de grupo – Aprendizagem sobre os outros

- ❖ Percepção dos oponentes como bastante unidos, capazes de agir como um só.
- ❖ Percepção do seu lado como dividido.
 - Percepção de frustrações, dúvidas e fraquezas – fonte poderosa de compreensão e cooperação.

- ❖ Grupo com menos poder tem maior conhecimento sobre o grupo com mais poder, comparando com o inverso.

Apresentação do Artigo

Resultados (6/13)

Comportamento de grupo: Criação de um projeto

- ❖ Criação de grupos de planeamento com membros de ambos os lados começaram a trabalhar seriamente nas áreas de desenvolvimento da comunidade.
- ❖ Dois grupos assumiram que a principal ação, quando regressassem à comunidade, seria realizada por correligionários, e a sua cooperação seria ocasional.
- ❖ Terceiro grupo (jovens) decidiu explicitamente realizar um plano conjunto e foi o mais eficaz na alocação interna de responsabilidades, a explorar realisticamente os possíveis limites das suas ações e a desviar o workshop para as suas intenções.

Apresentação do Artigo

Resultados (7/13)

Comportamento de grupo: Criação de um projeto

- ❖ Um quarto grupo foi formado para trabalhar nalguns pontos de interesse transversais a várias organizações em ambos os lados do conflito (questões políticas). Atraiu membros sem grupo e todos os que eram sindicalistas. Mais tarde juntaram-se mais alguns membros cujo objetivo era apenas assumir as discussões políticas. O grupo tornou-se grande demais e ineficaz.
- ❖ Este grupo subdividiu-se em dois: os “activistas” e os “restantes”. O grupo dos “restantes” cedeu à letargia, enquanto que o grupo dos “activistas” tirou partido do workshop para conduzir discussões francas e realistas acerca dos pontos de mútuo interesse para os indivíduos e as organizações que representavam.

Apresentação do Artigo

Resultados (8/13)

Comportamento de grupo: Criação de um projeto

Os extremistas podem contribuir para objetivos de paz e podem até ser essenciais para atingir propósitos comuns; moderadores e extremistas podem muitas vezes trabalhar em conjunto sem se destruírem mutuamente.

Apresentação do Artigo

Resultados (9/13)

Reações Individuais

A aprendizagem foi feita sob pressão e stress muito em parte devido aos relatos que os participantes recebiam de casa.

Muitos participantes manifestaram alguma **desorientação** particularmente durante a primeira fase (modelo de Tavistock).

Houve também um participante que sofreu de **insónias**.

Apresentação do Artigo

Resultados (10/13)

Reações Individuais

Alguns participantes **isolaram-se** dos eventos.

Houve participantes que depois de serem levados a situações extremas **não voltaram a estabelecer uma boa relação** com o resto do grupo.

Houve ainda outros que experienciaram **mágoa e humilhação** em algumas sessões.

Apresentação do Artigo

Resultados (11/13)

Reações Individuais

○ Staff

- ❖ Também sofreu a pressão sendo que quem pagou o preço mais alto foram os deputados de Belfast.
- ❖ Algum tempo depois do workshop acabar, estes consideraram que o melhor era deixarem de estar associados aos autores do artigo.

Apresentação do Artigo

Resultados (12/13)

Reações Individuais

Muitos dos participantes relataram:

- ❖ Novos sentimentos de **autoconfiança**
- ❖ **Aumento de competências** profissionais
- ❖ Descoberta de **fraquezas** que desconheciam.

Os autores concluem ainda que **a aprendizagem pessoal poderá ter sido mais aprofundada nas participantes por desempenharem um papel franco.**

Apresentação do Artigo

Resultados (13/13)

Súmula das reações individuais manifestadas ao longo do workshop

Tipos	Reações
Negativas	Stress Desorientação Insónias Isolamento Mágoa/Humilhação
Positivas	Aumento de autoconfiança Aumento de competências profissionais Aumento de competências pessoais (exemplos: autoconhecimento, tolerância)

Apresentação do Artigo

Conclusão (1/3)

O que aconteceu aos participantes depois do Workshop?

Lucraram com o que aprenderam?

- ❖ As respostas a estas questões não tinham sido ainda encontradas à data de escrita deste artigo, sendo que a única informação disponível era que alguns dos participantes das fações contrárias se tinham reunido e talvez estivesse a cumprir aquilo que tinham planeado.

Apresentação do Artigo

Conclusão (2/3)

Estudo tinha sido alvo de críticas por participantes insatisfeitos

Outros participantes contra-atacaram essas críticas e elogiaram o workshop.

Processo de comunicação para os membros do estudo não foi claro, o que poderá ter resultado na interpretação de que não foi obtido consentimento informado, pois estes não sabiam exatamente o que se iria passar no workshop.

Apresentação do Artigo

Conclusão (3/3)

- I. Soluções para o conflito :
 - I. Juntar os membros das comunidades que têm “boa vontade” e isolar/destruir os extremistas → criar e suportar mais extremistas;
 - I. Incluir os representantes de cada facção não só na política mas também em posições ocasionais de autoridade, onde podem atuar diretamente e abertamente sobre e com as pessoas bem intencionadas.

Críticas (1/3)

1. Foram encontrados quatro objetivos: experimentação, educação, inovação social e resolução de conflito.

Estes, no entanto foram inapropriadamente articulados e não estavam relacionados uns com os outros, tornando-se contraditórios tanto a nível lógico como na sua aplicação (Boehringer, Bayley, Zeruolis and Boehringer, 1974);

1. Não existiu um follow up, em tempo útil, dos grupos e das pessoas que participaram no estudo.

Aquele que foi efectuado 9 meses depois era composto por entrevistas não estruturadas e que tinham falhas (entrevistar mais que um elemento do grupo de cada vez, ou entrevistá-lo com um familiar presente). (Boehringer, Bayley, Zeruolis and Boehringer, 1974);

Críticas (2/3)

3. Pessoas que faziam parte da equipa (administradores) de apoio eram também membros das comunidades em conflito e como tal não estavam imunes às questões do conflito principal.
4. Equipa de Yale não estava familiarizada com a cultura linguística de Belfast, o que deu azo a más interpretações.

Segundo Boehringer, Bayley, Zeruolis and Boehringer (1974) este tipo de estudo necessita que a equipa que o faz tenha qualificações e experiência ao nível da cultura e modo de vida dos grupos que vai estudar.

Críticas (3/3)

5. Em algumas partes do artigo, os autores vão demasiado ao detalhe e pormenor, enquanto noutras não especificam o suficiente;
6. Não existe uma justificação teórica para as técnicas que foram utilizadas. A metodologia utilizada, segundo Boehringer, Bayley, Zeruolis and Boehringer (1974) torna a avaliação do exercício mais uma questão de “adivinhação” que outra coisa qualquer;
7. No seu follow-up, Doob e Foltz não incluem a análise das controvérsias e antagonismos criados nas comunidades devido ao exercício Stirling.

Debate (1/6)

Eutanásia

Definições:

1. Teoria que preconiza a antecipação da morte de doentes incuráveis para lhes poupar os sofrimentos da agonia.
2. Ato, não legalizado, de antecipar a morte de doentes incuráveis para lhes abreviar o sofrimento.
3. Do grego *euthanasía*: «morte doce e fácil».

In Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora online.

Debate (2/6)

Legislação Portuguesa (Código Penal Português)

Artigo 131º Homicídio

Quem matar outra pessoa é punido com pena de prisão de 8 a 16 anos.

Artigo 134º Homicídio a pedido da vítima

1 – Quem matar outra pessoa determinado por pedido sério, instante e expresso que ela lhe tenha feito é punido com pena de prisão até 3 anos.

2 – A tentativa é punível.

Artigo 135º Incitamento ou ajuda ao suicídio

1 – Quem incitar outra pessoa a suicidar-se, ou lhe prestar ajuda para esse fim, é punido com pena de prisão até 3 anos, se o suicídio vier efetivamente a ser tentado ou a consumar-se.

Debate (3/6)

Vídeo

http://www.youtube.com/watch?v=0BCIkL2zclA&feature=em-share_video_user

Debate (4/6)

O ser humano tem direito a viver.
Mas será que tem direito a morrer?
Viver é um direito e uma obrigação?

Argumentos contra:

Juramento de Hipócrates – obriga o médico a não provocar danos no paciente e a utilizar todos os meios para prolongar a sua sobrevivência. Eutanásia = homicídio.

Interferência na relação de confiança médico-paciente.

Aplicação abusiva e influência familiar por motivos de interesse próprio.

Religião – A vida é sagrada, provém de Deus e só a Ele lhe compete tirá-la. Usurpação do direito à vida.

Debate (5/6)

O ser humano tem direito a viver.
Mas será que tem direito a morrer?
Viver é um direito e uma obrigação?

Argumentos a favor:

Dor e sofrimento de pessoas em estado terminal ou sem qualidade de vida.

Direito à morte digna.

Humanidade – é desumano obrigar o paciente a viver com um sofrimento insuportável.

Respeitar o livre arbítrio do paciente sobre o seu corpo e a sua vida.

Debate (6/6)

O ser humano tem direito a viver.
Mas será que tem direito a morrer?
Viver é um direito e uma obrigação?

Problemática: O facto da Eutanásia não ser legal em Portugal leva a que quem tem essa vontade procure formas dolorosas e possivelmente ilegítimas de o fazer, podendo provocar mais danos a si mesmos e aos seus familiares no processo.

Qual a melhor forma de lidar com esta situação?

Referências Bibliográficas (1/2)

Livros

- ❖ RAHIM, M.A. (2011), *Managing conflict in organizations*, Transaction Publishers.

Artigos

- ❖ ALEVY Daniel I.; BUNKER, Barbara B.; DOOB Leonard W.; FOLTZ, William J; FRENCH, Nancy; KLEIN, Edward B. and MILLER James C. (1974) “Rationale, Research, and Role Relations in the Stirling Workshop.” *J. of Conflict Resolution* Vol 18 No 2: 276-284 ;
- ❖ BERCOVITCH , J. (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation, *Political Science*. 36(2), 125-145;
- ❖ BOEHRINGER, G.H; BAYLEY J; ZERUOLIS V. and BOEHRINGER K. (1974) “The Destructive Application of Group Techniques To a Conflict” *J. of Conflict Resolution*, Vol 18, No 2, 257-275.

Referências Bibliográficas (2/2)

Sites

- ❖ <http://www.infopedia.pt/pesquisa.jsp?qsFiltro=0&qsExpr=eutan%C3%A1sia>
- ❖ <http://www.hsph.harvard.edu/population/domesticviolence/portugal.pen.95.pdf>