

Journal of Conflict Resolution

THE BELFAST WORKSHOP

An Application of Group Techniques To a Destructive Conflict

Leonard W. Doob & William J. Foltz

Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, 2017 – 2º Semestre
Gestão de Equipas – Prof.^a Sofia Bento



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

*Adriana Pereira n°47739,
Inês Gonçalves n°47605,
Joana Fernandes n°47769,
Mara Martinho n°47738,
Marta Castro n°47755*
Turma S43





THE BELFAST WORKSHOP



Criar estratégias para que ambas as religiões convivam em comunidade.

INTRODUÇÃO

- Foco: observação de 56 cidadãos de Belfast na Irlanda do Norte, divididos em católicos e protestantes;
- Objectivo da análise: observar o comportamento em grupo;
- Combinação de duas abordagens: Modelo Tavistock e National Training Laboratory;
- Objectivo do workshop: aplicar técnicas de grupo na gestão de conflitos.



INTRODUÇÃO

Protestantes

- Igrejas e Seitas;
- Ordem Laranja – símbolo da oposição protestante unida ao papismo;
- Movimentos políticos e Formações Paramilitares reforçaram o lado competitivo protestante, em vez de incentivar ao cooperativismo.



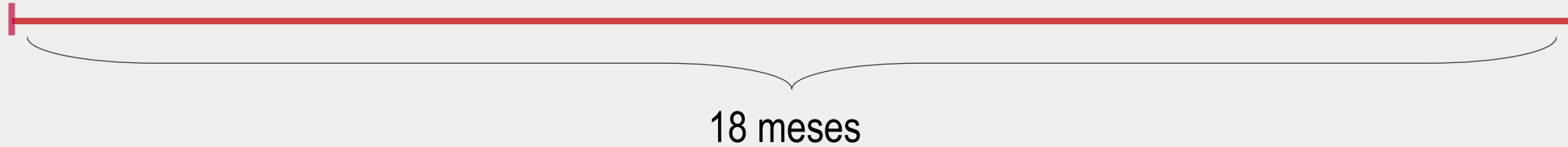
Católicos

- A religião não enfatiza tanto o facciosismo;
- Divisão do exército irlandês, facilitou a rivalidade contra os protestantes;
- Competição entre as várias tensões do Socialismo, Nacionalismo e Republicanismo;
- A rivalidade contra os protestantes.

INTRODUÇÃO

Caso Belfast

Workshop

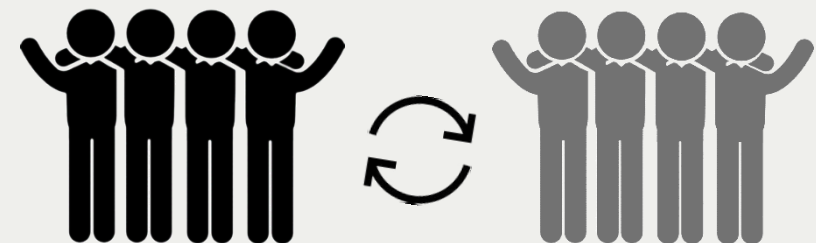
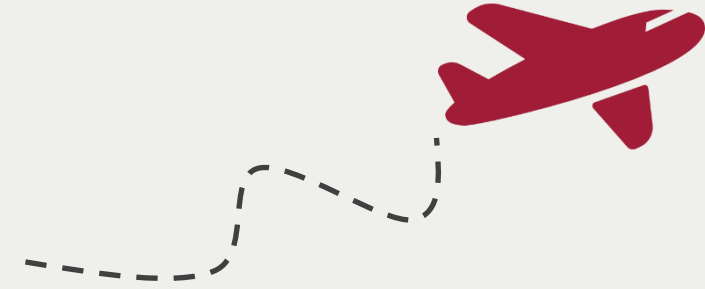


A Construção do Workshop...

- Análise de workshops anteriores;
- Experiência clínica onde se obteve os estudantes da África Oriental cujos governos estavam envolvidos em disputas fronteiriças;
- Selecção de uma técnica ou conjunto de técnicas que devem ter em consideração a situação, o objectivo do workshop, os seus participantes e os próprios indivíduos de Belfast.

MÉTODO

- Os investigadores viajaram até Belfast (Junho de 1971);
- Entrevistaram (informalmente) várias pessoas que ocupavam diferentes posições na sociedade;
- Objectivo: reunir pessoas de influência em dois dos bairros destruídos por conflitos, com o propósito de estabelecer um certo grau de confiança mútua e, em seguida, desenvolver planos para estabelecer ou melhorar as relações entre eles.



DESENVOLVIMENTO E CONFIGURAÇÃO DO WORKSHOP

- Universidade de Stirling, na Escócia (este lugar foi escolhido devido aos participantes terem que ser retirados do seu ambiente natural; a Escócia era aceitável para todos e vista como um lugar neutro);
- Procurou-se proporcionar um ambiente de aprendizagem mútua.



Formado por pessoas com competências, interesses e persuasões **diferentes**.

Partilha de experiências (pessoais e colectivas) quando se trabalha em projectos.

Foi dada a oportunidade aos participantes de descobrirem se tinham áreas de interesse comum entre eles.

DESENVOLVIMENTO E CONFIGURAÇÃO DO WORKSHOP

Objectivo: que houvesse transferência dos projectos iniciados no Workshop para Belfast e que os participantes pudessem contribuir com um modelo de cooperação mais amplo.

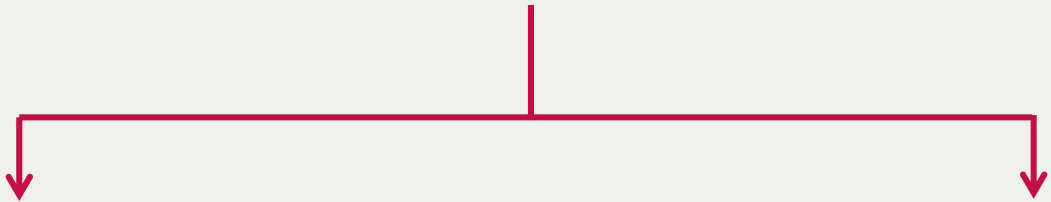
Os 4 investigadores estabeleceram critérios para o recrutamento de pessoal:

- Interessados em cooperar com o outro lado;
- Estáveis emocionalmente e capazes de reflexão;
- Influentes em Belfast devido à participação nas organizações estabelecidas (organizações preocupadas com o desenvolvimento comunitário, habitação, trabalho, parques infantis, educação, política, etc.).



DESENVOLVIMENTO E CONFIGURAÇÃO DO WORKSHOP

Dificuldades Encontradas



Participar no workshop fora
do país durante 10 dias

Estabelecer a confiança necessária
para que as pessoas saíssem das
suas casas e interagissem com o
outro lado

Solução

Contratação de **2 deputados** em Belfast que tivessem mais facilidade em estabelecer confiança.

DESENVOLVIMENTO E CONFIGURAÇÃO DO WORKSHOP



2 deputados



Recrutaram durante 2 meses segundo as indicações dadas pelos investigadores.



Explicavam aos participantes:

- O carácter confidencial da empresa;
- As identidades dos participantes não seriam reveladas;
- Não haveria publicidade nos meios de comunicação em massa.

DESENVOLVIMENTO E CONFIGURAÇÃO DO WORKSHOP

**56 pessoas
embarcaram para
a Escócia**



Com exceção de uma pessoa, todos os participantes eram líderes ou figuras importantes dentro das organizações formais ou informais da comunidade de Belfast.

- Cerca de $\frac{1}{4}$ podia ser descrito como classe média;
- Pouco mais de metade eram protestantes, os restantes católicos;
- Relação de género: 5 homens para 3 mulheres;
- Faixa etária: 16 a 60 anos.



WORKSHOP

Design do Workshop

```
graph TD; A[Design do Workshop] --> B[Modelo Tavistock (Miller & Rice, 1967)]; A --> C[National Training Laboratories or Bethel approach (Bradford et al., 1964)];
```

Modelo Tavistock (Miller & Rice, 1967)

- Duração: 5 dias;
- Organização: pequenos grupos;
- Objectivo: estimular a aprendizagem sobre a forma como as pessoas funcionam em grupos organizados;
- Sofreu algumas alterações;
- Importância da gestão dos conflitos.

National Training Laboratories or Bethel approach (Bradford *et al.*, 1964)

- Duração de 4 dias;
- Organização;
- Objectivo: dar aos participantes oportunidade de planear actividades e desenvolver e praticar competências específicas susceptíveis de auxiliar esses planos.

Sessões de 1h30; 2 sessões de manhã, 2 sessões de tarde e 1 sessão de noite; 4 pausas.

RESULTADOS

- Os pontos de vista do comportamento do grupo e as reações individuais;
- *Reporting* em inglês;
- Não houve filmagens durante as sessões;
- As notas e informação sobre o Workshop não foram disponibilizadas para outra análise senão a correspondente à do Workshop (não foram utilizadas para outros fins, nomeadamente outros estudos/relatórios ou experiências);
- Esta informação não demonstra todos os benefícios e o lado emocional gerado pelo Workshop;
- Os resultados não provam nada *per si*, mas devem ser avaliados como sintomas, especialmente a capacidade dos participantes em manifestar-se.

RESULTADOS

I felt like screaming.

I never felt I could learn so much as I did in the last two days.

I've talked to people I've never met before.

What are we supposed to do here?



You are relieving your emotions on us.

I'm learning something about myself.

Am I really filled with hate?

We must find a way to get through the stress.

What's happening to me to make me so anxious?

I'm not talking about any of us.

COMPORTAMENTO DO GRUPO

Modelo Tavistock

Aprendizagem pela experiência;

Melhorar a eficácia de projectos e condições dos colaboradores numa organização.

COMPORTAMENTO DO GRUPO

O Workshop



COMPORTAMENTO DO GRUPO

Relações de Autoridade



Homem



Mulher



Mais velhos



Mais novos



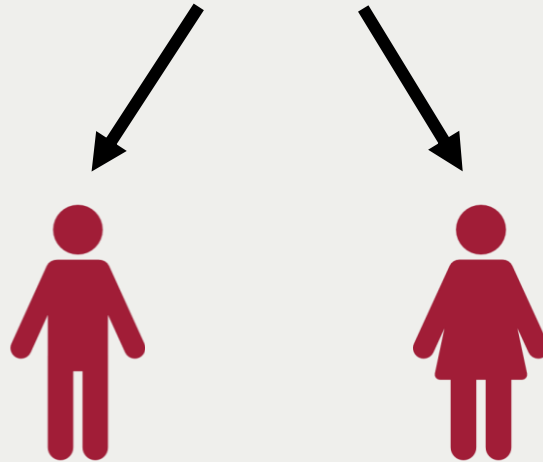
Extrovertido



Introverso

COMPORTAMENTO DO GRUPO

Ambivalência sobre a autoridade, resultou em duas formas:



- Submissão Autoridade;
- Estratégias contra esse tipo de autoridade;
- Autoridade mais severa e incompreensível.
- Aprovação Autoridade;
- Manipulação das tomadas de decisão.

COMPORTAMENTO DO GRUPO



O autoconhecimento sobre a autoridade poderia ser o passo inicial para descobrir formas através das quais as comunidades poderiam possivelmente conviver juntas.



Utilização do humor para evitar confrontar a questão.



A segunda maneira de lidar com o conflito era externalizar a responsabilidade do mesmo, *“We all are victims”*.

COMPORTAMENTO DO GRUPO

Quando colocados sobre pressão



Aproximar-se em pequenos grupos de pessoas semelhantes



Juntar-se a um grande grupo onde o indivíduo conseguisse passar despercebido

Exercícios intergrupais:

- Ambiente formal;
- Aprendizagem directa sobre o comportamento do grupo;
- Existirem múltiplas identidades é positivo.

COMPORTAMENTO DO GRUPO

Aprendizagem sobre os outros



O tipo de comunidade criado no Workshop possibilitou uma aprendizagem rápida e inevitável;



Foram obrigados a experimentar a realidade do outro grupo como, por exemplo, as frustrações e lidar com esse problema.

“I’ve never really had a conversation with a Catholic before”

“We must trust one another – same as the Protestants in that other room are doing”

Foram compartilhadas por ambos os lados situações de frustrações, dúvidas e fraquezas que os permitiu uma fonte de eventual compreensão e cooperação.

COMPORTAMENTO DO GRUPO

Aprendizagem sobre os outros



Criação de relações pessoais e afectivas de ambas as religiões:

“No chance of Rosie and me meeting back in Belfast. We’re too well watched for that.”;

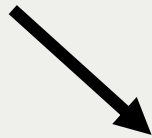


Todos os participantes que chegaram a criar relações fora de contexto do Workshop, contudo, durante a sua realização, perceberam que, de facto, era uma situação especial e que não podia ser tão facilmente transferida para Belfast.

COMPORTAMENTO DO GRUPO



Protestantes e Católicos



De início uma acção principal quando voltaram a Belfast, havendo o máximo de cooperação de ambos os lados.



Protestantes e Católicos



- Projecto comum a ambos os lados;
- Sucesso na alocação de responsabilidade interna;
- Workshop a próprio propósito.



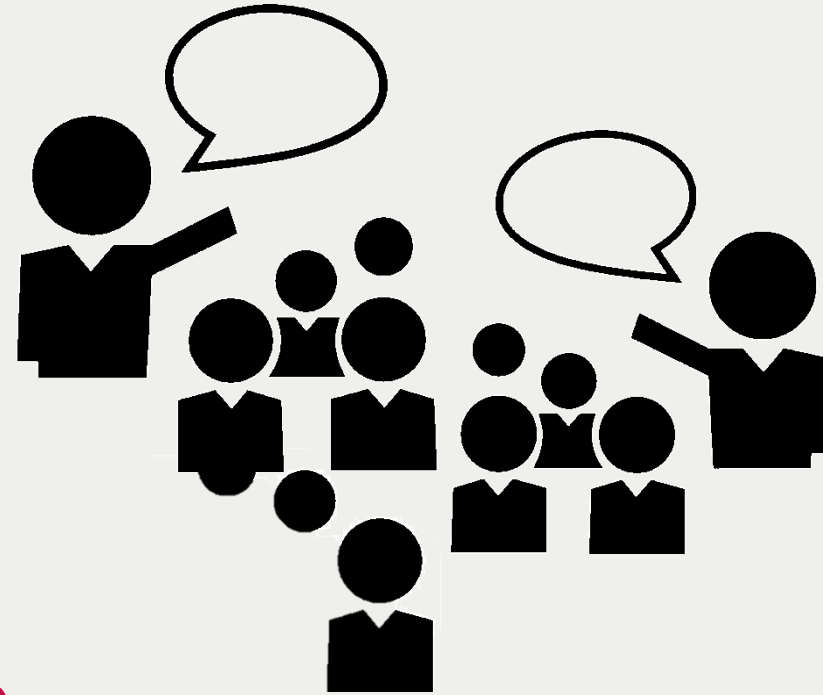
Protestantes e Católicos



COMPORTAMENTO DO GRUPO



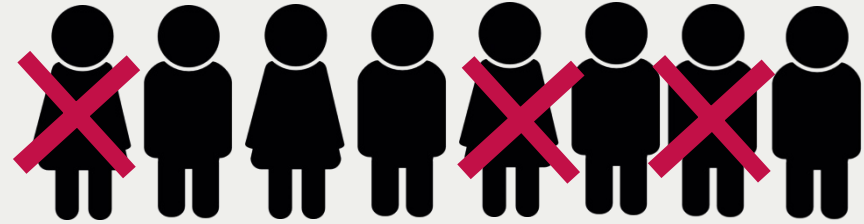
REACÇÕES INDIVIDUAIS



Pressão ; Stress
Desorientação.

REACÇÕES INDIVIDUAIS

- Telefonema da filha onde a mesma diz que as janelas de sua casa tinham sido destruídas por uma explosão “A sexta vez este ano...!”;
- “Sai da loja sem pagar a esferográfica”;
- “Encontrei-me a andar ao redor de mim mesmo várias e repetidas vezes, coisa que nunca havia feito antes”;
- “Não dormi durante três noites seguidas”;
- “SUICÍDIO”.



Alguns isolaram-se de tal forma que foram considerados desistentes, embora tenham assistido a mais do que uma sessão do Workshop.

Outros foram excluídos devido ao seu comportamento extremista.

REACÇÕES INDIVIDUAIS



Devido aos seus compromissos laborais e políticos, criavam uma barreira entre profissionais e participantes, abandonando o Workshop (só depois do seu término).

Ganhos?

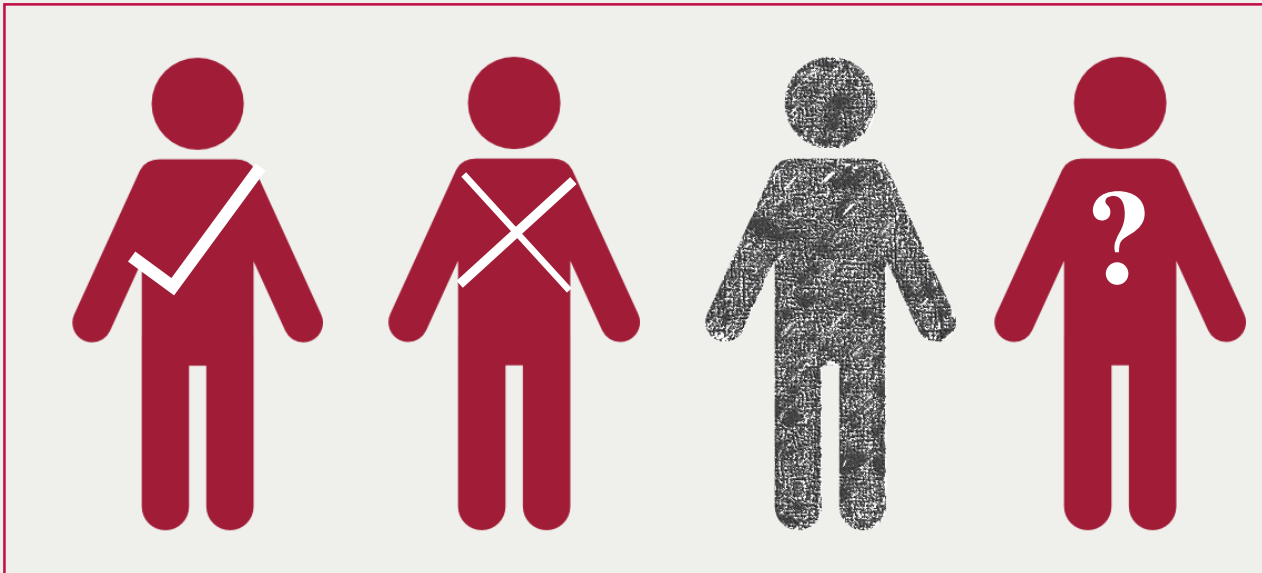
- Alguns participantes relataram um sentimento de confiança pessoal conquistada através do Workshop;
- Outros uma maior competência profissional;
- Alguns ficaram surpresos com as fraquezas que tinham descoberto.

Aqueles que conseguiram tirar o maior proveito do Workshop, desempenhando papéis que não pertenciam ao seu costume diário e ideológico, foram os que mais ganharam ao nível da aprendizagem pessoal.

CONCLUSÃO

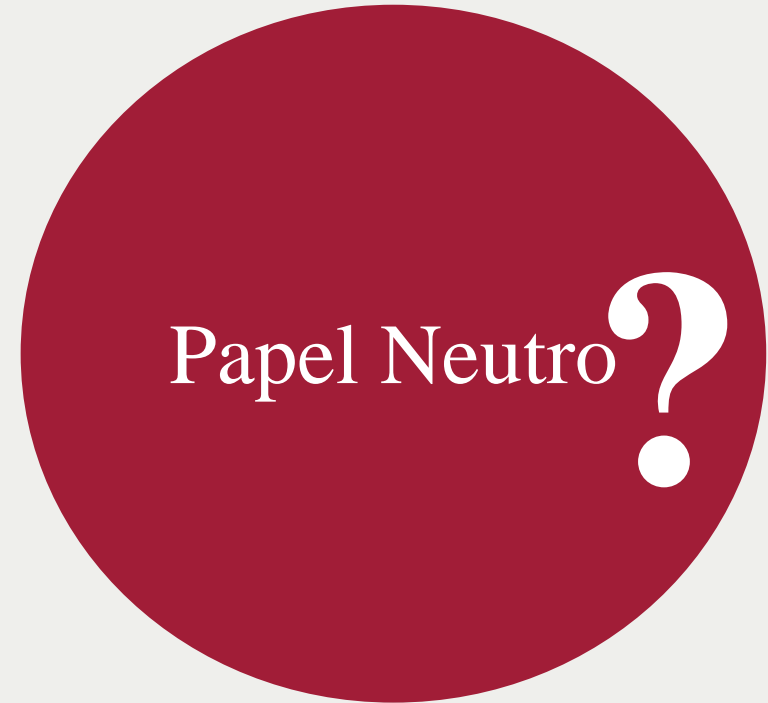
- O que aconteceu aos participantes do Workshop que voltaram para Belfast ?
- Será que foram capazes de realizar os planos que formularam àquela distância de casa ?
- Beneficiaram da sua aprendizagem ?

Não há resposta.



THE BELFAST WORKSHOP

No grupo quem desempenhou:



Na vossa opinião, quem teve o papel mais dominante durante a dinâmica:

