

EQUIPE E CONFLITO

CST PROCESSOS GERENCIAIS
PROF GABRIELA TISCOSKI
GESTÃO DE PESSOAS 1



POR QUE AS PESSOAS FORMAM GRUPOS?

TEORIA DA IDENTIDADE SOCIAL

- CONHECIMENTO DO INDIVÍDUO DE QUE PERTENCE A UM GRUPO, ACRESCIDO DE SIGNIFICAÇÃO E VALOR EMOCIONAL
- AS PESSOAS APRESENTAM REAÇÕES EMOCIONAIS AO FRACASSO OU SUCESSO DE SEU GRUPO, PORQUE SUA AUTOESTIMA FICA LIDADA AO DESEMPENHO DELE.

IDENTIDADES SOCIAIS

- AJUDAM INDIVÍDUO A DIMINUIR INCERTEZAS A RESPEITO DE QUEM SÃO E DO QUE DEVEM FAZER
- AS PESSOAS DESENVOLVEM DIVERSAS IDENTIDADES DURANTE A VIDA

“O mundo é um palco e somos todos apenas atores”

Shakespeare



TIPOS DE GRUPO

**Trabalham juntos,
buscam objetivos
comuns**

**Tipos de metas a
serem atingidas**

**Proximidade física,
identificação e,
posteriormente,
valores, papéis,
normas**



Tarefa
sócio- grupo

grupos de comando e tarefa



Sociais
psico- grupo

grupos de interesse e amizade

QUANDO E COMO AS PESSOAS DESENVOLVEM IDENTIDADE SOCIAL?

Distinção

- As pessoas tendem a notar identidades que mostram como elas são diferentes dos outros grupos

Similaridade

- Membros com características/valores semelhantes a de outros membros podem ter mais alta identificação com o grupo

Status

- As pessoas tendem a mostrar-se próximas de grupos com maior status

Redução de Incerteza

- Pertencer a um grupo ajuda as pessoas a entender quem são e como se encaixam no mundo

INFLUÊNCIAS DE GRUPO

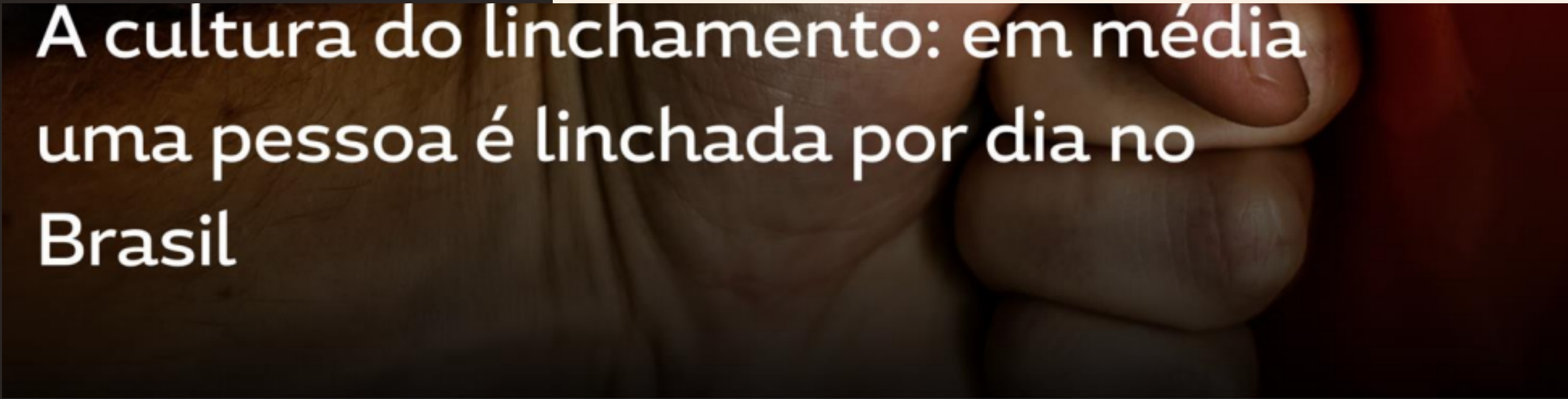
Facilitação Social	Vadiagem Social
Tendência das pessoas a desempenhar melhor tarefas simples ou bem-aprendidas diante da presença de outros	Tendência que as pessoas têm de se esforçar menos ao trabalhar em grupo do que se estivessem trabalhando sozinhas
As pessoas trabalham por objetivos individuais e quando seus resultados podem ser avaliados individualmente	Atividades com o mesmo objetivo e com a possibilidade de somar esforços em comum
A simples presença do outro ativa determinados comportamentos	O esforço coletivo é inferior à soma dos esforços individuais

O EXPERIMENTO DA PRISÃO DE STANFORD - ZIMBARDO



DESINDIVIDUAÇÃO

- PERDA DE INDIVIDUALIDADE NO GRUPOS
- O INDIVÍDUO DEIXA DE SER IDENTIFICÁVEL
- AUTOCONSCIÊNCIA REDUZIDA
- TENDÊNCIA A COMPORTAMENTOS DESENFREADOS
- ROUBO COLETIVO (EX.: SAQUEAMENTOS)
- VIOLÊNCIA (EX.: ESTÁDIOS)
- LINCHAMENTOS



A cultura do linchamento: em média
uma pessoa é linchada por dia no
Brasil

Nos últimos 60 anos, um milhão de pessoas participou de linchamentos no Brasil. E, em média, por dia, uma pessoa é vítima desse crime no país. Estes números foram revelados em um estudo do sociólogo José de Souza Martins, autor do livro "Linchamentos". O escritor também analisa esse fenômeno, que classifica como uma modalidade de 'iniusticamento' no

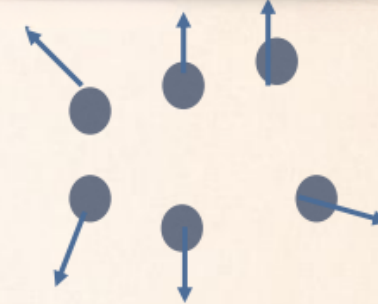
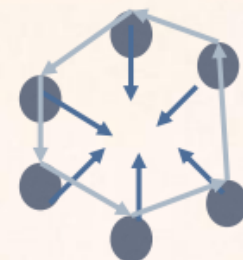
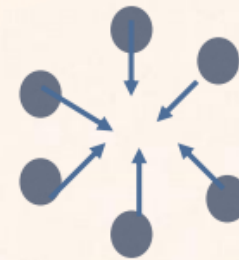
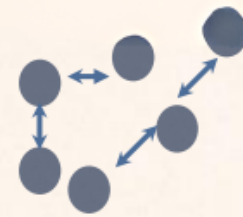
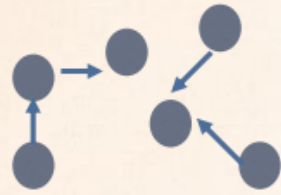
Publicado em:
18/02/2022

Por:
Thais Bernardes



Grupo de Trabalho: Equipe

Equipe pode ser definida como um grupo de indivíduos que interagem para exercer atividades interdependentes, visando atingir objetivos comuns e dividindo a responsabilidade pelo resultado alcançado (COHEN; BAILEY, 1999)



Formação

Conflito

Normatização

Desempenho

Encerramento/ Desintegração

Pouco conhecimento dos papéis individuais

Maior interação, possíveis panelas, maior clareza dos objetivos e interesses

Maior clareza dos papéis. Lideranças são aceitas e definem tarefas. Fase de acordos.

Energia do grupo voltada para a realização das tarefas. Fase de produtividade

A tarefa é finalizada, e as pessoas prosseguem para outras atividades. Equipes permanentes terão concluído um ciclo e reiniciarão o processo.

Nem todos os grupos seguem essa evolução linear. Alguns passam por períodos de inércia e por picos de produtividade

ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS

BRUCE TUCKMAN, 1965

ESTÁGIO 1: FORMAÇÃO COMPETÊNCIA SOCIAL E EMOCIONAL

VISÃO GERAL: O GRUPO ACABA DE SER APRESENTADO E TODOS SÃO EXCESSIVAMENTE EDUCADOS E AGRADÁVEIS. NO INÍCIO, A MAIORIA ESTÁ ANIMADA PARA COMEÇAR ALGO NOVO E CONHECER OS OUTROS MEMBROS DA EQUIPE.

OS MEMBROS ACABAM DE SER APRESENTADOS E TODOS SÃO EXCESSIVAMENTE EDUCADOS E AGRADÁVEIS. NO INÍCIO, A MAIORIA ESTÁ ANIMADA PARA COMEÇAR ALGO NOVO E CONHECER OS OUTROS MEMBROS DA EQUIPE.

DURANTE ESTA FASE, PODE-SE DISCUTIR:

HABILIDADES DOS MEMBROS, HISTÓRICO E INTERESSES
OBJETIVOS DO PROJETO
CRONOGRAMA
REGRAS BÁSICAS
PAPÉIS INDIVIDUAIS

QUANDO O GRUPO COMEÇAR A SE FAMILIARIZAR, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES COMEÇARÃO A SE FORMAR. É IMPORTANTE QUE OS MEMBROS DO GRUPO DESENVOLVAM RELACIONAMENTOS E COMPREENDAM A PARTE QUE CADA PESSOA DESEMPENHA.

MAS, COMO ESSE ESTÁGIO SE CONCENTRA MAIS NAS PESSOAS DO QUE NO TRABALHO, O GRUPO PROVAVELMENTE NÃO SERÁ MUITO PRODUTIVO AINDA.

ESTÁGIO 2: CONFLITO/DESORDEM

COMPETÊNCIA SOCIAL E EMOCIONAL

VISÃO GERAL: NA FASE DE DESORDEM, A REALIDADE E O PESO DE COMPLETAR A TAREFA ATINGIU A TODOS. OS SENTIMENTOS INICIAIS DE EXCITAÇÃO E A NECESSIDADE DE SER EDUCADO PROVAVELMENTE ACABARAM. PERSONALIDADES PODEM COLIDIR.

PERSONALIDADES PODEM COLIDIR. OS MEMBROS PODEM DISCORDAR SOBRE COMO CONCLUIR UMA TAREFA OU EXPRESSAR SUAS PREOCUPAÇÕES, SE SENTIREM QUE ALGUÉM NÃO ESTÁ SE ESFORÇANDO. ELES PODEM ATÉ QUESTIONAR A AUTORIDADE OU ORIENTAÇÃO DOS LÍDERES DO GRUPO.

DIFERENÇAS NOS ESTILOS DE TRABALHO, MANEIRAS, OPINIÕES, CULTURAS, ETC. OU OS MEMBROS TAMBÉM PODEM ESTAR INSATISFEITOS, COMPARAR FACILMENTE SEUS DEVERES COM OS OUTROS OU SE PREOCUPAR POR NÃO VER O ANDAMENTO DO TRABALHO.

COMO RESULTADO, É DIFÍCIL PARA O GRUPO CHEGAR A DECISÕES COM BASE NO CONSENSO, MAS, EM VEZ DISSO, DISCUTEM E CULPAM UNS AOS OUTROS. E O MAIS PERIGOSO É QUE O GRUPO INTERNO COMEÇA A SE DIVIDIR E SE FORMAR FACÇÕES, LEVANDO A UMA LUTA PELO PODER.

MAS É IMPORTANTE LEMBRAR QUE A MAIORIA DAS EQUIPES ENFRENTA CONFLITOS. O LÍDER PRECISA ESTAR ATENTO E LIDAR COM AS DIVERGÊNCIAS COM NATURALIDADE E DE FORMA HARMONIOSA.

ALGUMAS EQUIPES PULAM A FASE DE DESORDEM OU TENTAM EVITAR O CONFLITO A QUALQUER CUSTO. EVITAR NORMALMENTE FAZ O PROBLEMA CRESCER ATÉ EXPLODIR. PORTANTO, RECONHEÇER OS CONFLITOS E RESOLVE-LOS DESDE O INÍCIO É ESSENCIAL.

ESTÁGIO 3: NORMATIZAÇÃO

COMPETÊNCIA VOLTADA PARA A TAREFA

VISÃO GERAL: AS PESSOAS COMEÇAM A PERCEBER E APRECIAR OS PONTOS FORTES DE SEUS MEMBROS. GRUPOS COMEÇAM A ENTRAR NA MESMA SINTONIA. TODOS ESTÃO CONTRIBUINDO E TRABALHANDO DE FORMA COESA PARA ALCANÇAR UM OBJETIVO ÚNICO.

COMEÇAM A PERCEBER E APRECIAR OS PONTOS FORTES DE SEUS COLEGAS. OS GRUPOS COMEÇAM A SE SENTIR MAIS UNIDOS. TODOS ESTÃO CONTRIBUINDO E TRABALHANDO EM PROL DAS METAS ESTABELECIDAS.

ÀS VEZES, A DESORDEM SE SOBREPÕE À NORMATIZAÇÃO. À MEDIDA QUE SURGEM NOVAS TAREFAS, OS GRUPOS AINDA PODEM EXPERIMENTAR ALGUNS CONFLITOS. SE JÁ TIVER LIDADO COM AS DISCORDÂNCIAS ANTES, PROVAVELMENTE SERÁ MAIS FÁCIL ABORDAR ESSE MOMENTO.

NESTE ESTÁGIO:

- OS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DOS MEMBROS DEVEM SER CLAROS E ACEITOS.
- A EQUIPE PRECISA CONFIAR UNS NOS OUTROS E SE COMUNICAR MAIS.
- OS MEMBROS COMEÇARAM A FAZER CRÍTICAS CONSTRUTIVAS
- A EQUIPE SE ESFORÇA PARA ALCANÇAR A HARMONIA DENTRO DA EQUIPE, EVITANDO CONFLITOS
- AS REGRAS BÁSICAS, BEM COMO OS LIMITES DA EQUIPE, SÃO ESTABELECIDOS E MANTIDOS
- OS MEMBROS TÊM UM SENTIMENTO DE PERTENÇA E TÊM UM OBJETIVO COMUM COM A EQUIPA

ESTÁGIO 4: DESEMPENHO/PERFORMANCE

COMPETÊNCIA VOLTADA PARA A TAREFA

VISÃO GERAL: OS MEMBROS ESTÃO CONFIANTES, MOTIVADOS E FAMILIARIZADOS O SUFICIENTE COM O PROJETO E SUA EQUIPE PARA QUE POSSAM OPERAR SEM SUPERVISÃO. TODOS ESTÃO NA MESMA PÁGINA E AVANÇAM A TODA VELOCIDADE EM DIREÇÃO AO OBJETIVO FINAL.

EO TRABALHO CONTINUA FACILMENTE SEM QUALQUER CONFLITO. ESTA É UMA ETAPA PODE ESTAR ASSOCIADA ASSOCIADA AO CHAMADO EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO. AS REGRAS SÃO SEGUIDAS SEM QUALQUER DIFICULDADE. MECANISMOS DE APOIO MÚTUO NO GRUPO FUNCIONAM BEM. O ENTUSIASMO E O COMPROMETIMENTO DOS MEMBROS COM O OBJETIVO COMUM SÃO INQUESTIONÁVEIS.

NÃO APENAS OS MEMBROS ANTIGOS SE SENTEM MUITO À VONTADE TRABALHANDO NO GRUPO, MAS OS MEMBROS RECÉM-CHEGADOS TAMBÉM SE INTEGRARÃO RAPIDAMENTE E TRABALHARÃO COM EFICIÊNCIA. SE UM MEMBRO DEIXAR O GRUPO, A EFICIÊNCIA DO TRABALHO DO GRUPO NÃO SERÁ SERIAMENTE AFETADA.

NESTA FASE 4, TODO O GRUPO TERÁ OS SEGUINTE DESTAQUES:

- UMA ALTA CONSCIÊNCIA DE ESTRATÉGIA E METAS. ENTENDE PORQUE A EQUIPE PRECISA FAZER O QUE ESTÁ FAZENDO.
- A VISÃO COMPARTILHADA FOI FORMADA SEM A INTERVENÇÃO OU ENVOLVIMENTO DO LÍDER.
- ALTO GRAU DE AUTONOMIA, PODE FOCAR EM SEUS PRÓPRIOS OBJETIVOS E TOMAR A MAIOR PARTE DE SUAS DECISÕES COM BASE NOS CRITÉRIOS ACORDADOS COM O LÍDER.
- OS MEMBROS CUIDAM UNS DOS OUTROS E COMPARTILHAM PROBLEMAS EXISTENTES DE COMUNICAÇÃO, ESTILO DE TRABALHO OU FLUXO DE TRABALHO PARA RESOLVER.
- OS MEMBROS PODEM PEDIR AJUDA AO LÍDER PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL.

ESTÁGIO 5: ADIAMENTO/ENCERRAMENTO

TODA A DIVERSÃO CHEGARÁ AO FIM, MESMO COM O TRABALHO QUANDO AS EQUIPES DE PROJETO DURAM APENAS POR UM TEMPO LIMITADO. ISSO ACONTECE EM DIVERSAS SITUAÇÕES, POR EXEMPLO, QUANDO UM PROJETO TERMINA, QUANDO A MAIORIA DOS MEMBROS DEIXA A EQUIPE PARA ASSUMIR OUTROS CARGOS, QUANDO A ORGANIZAÇÃO É REESTRUTURADA, ETC.

PARA GRUPOS DE TRABALHO PERMANENTES, A ATUAÇÃO É A ÚLTIMA ETAPA DO SEU DESENVOLVIMENTO.

NO ENTANTO, EXISTE UMA FASE DE ADIAMENTO PARA COMISSÕES TEMPORÁRIAS, EQUIPAS, FORÇAS-TAREFAE GRUPOS SEMELHANTES QUE TÊM UMA TAREFA LIMITADA A EXECUTAR.

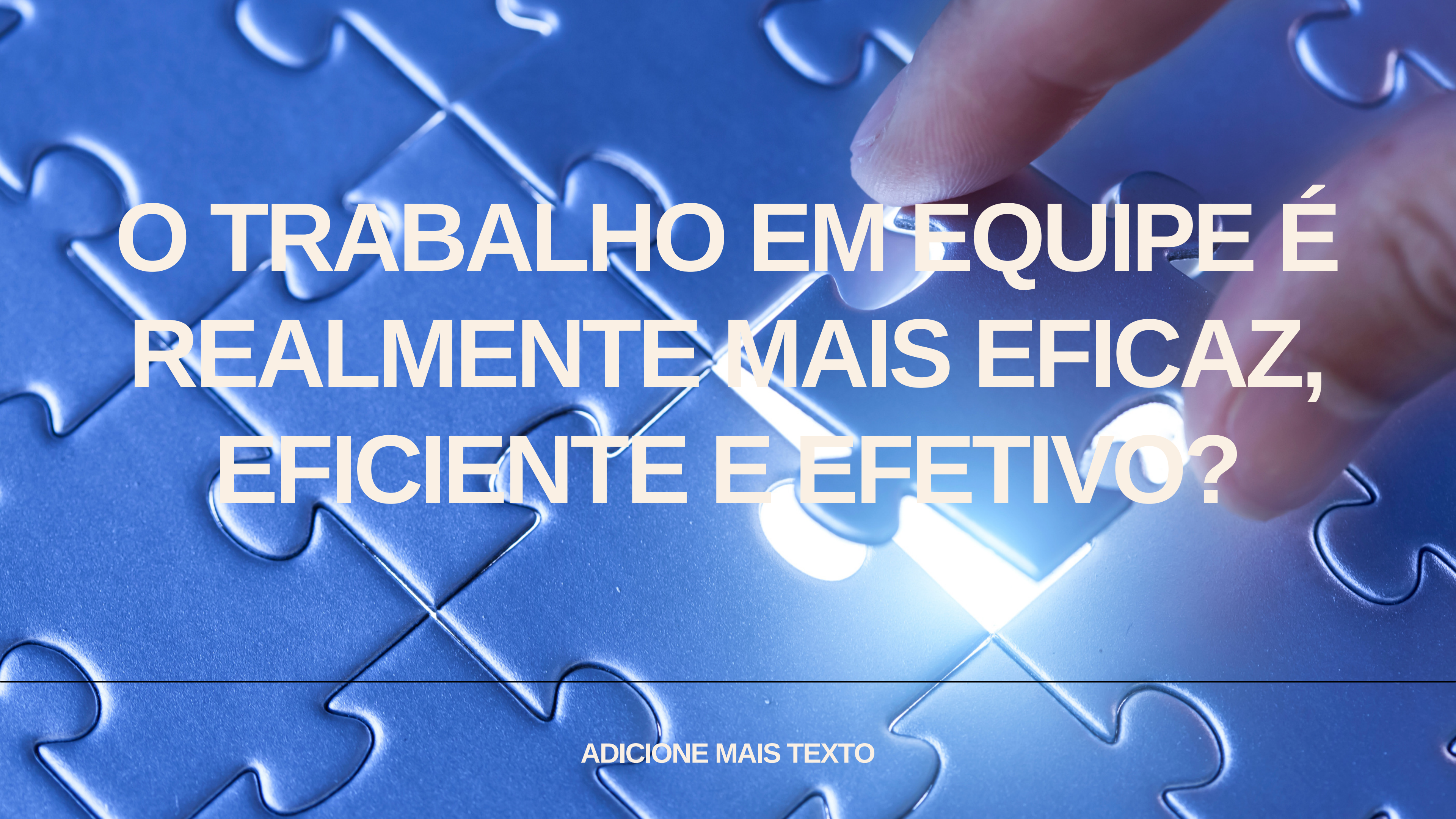
MESMO OS GRUPOS, COMITÊS E GRUPOS MAIS BEM-SUCEDIDOS EQUIPES DE PROJETO DISSOLVER MAIS CEDO OU MAIS TARDE. A RUPTURA DELES É CHAMADA DE ADIAMENTO, O QUE EXIGE A DISSOLUÇÃO DE RELAÇÕES SOCIAIS INTENSAS E O RETORNO ÀS ATRIBUIÇÕES PERMANENTES.

A FASE DE ADIAMENTO ESTÁ SE TORNANDO AINDA MAIS FREQUENTE COM O ADVENTO DE ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS, QUE APRESENTAM GRUPOS TEMPORÁRIOS.

PORTANTO, ESTA ETAPA TAMBÉM É O MOMENTO EM QUE OS MEMBROS DEVEM SENTAR JUNTOS, AVALIAR E TIRAR EXPERIÊNCIAS E LIÇÕES PARA SI E PARA SEUS COMPANHEIROS DE EQUIPE. ISSO OS AJUDA A SE DESENVOLVER MELHOR PARA SI MESMOS E AO INGRESSAR EM NOVAS EQUIPES MAIS TARDE.

DECISÃO EM GRUPO

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Geram mais informações e conhecimentos abrangentes	Consomem muito tempo
Geram mais inputs (vários indivíduos)	Existem pressões de conformidade
Maior diversidade de pontos de vista	Discussões podem ser dominadas por um único indivíduo ou pequeno grupo
Aumentam aceitação de solução	Difusão de responsabilidade
As decisões tendem a ser mais criativas	Decisões menos precisas do que aquelas dos indivíduos mais capacitados

A close-up photograph of a hand placing a single puzzle piece into a larger assembly of blue puzzle pieces. The puzzle pieces are interlocking and have a textured, slightly glossy surface. The hand is positioned in the upper right corner, with the thumb and index finger visible, carefully fitting the piece into place. The background is a deep blue, and the lighting creates highlights on the edges of the puzzle pieces, emphasizing their three-dimensional shape.

**O TRABALHO EM EQUIPE É
REALMENTE MAIS EFICAZ,
EFICIENTE E EFETIVO?**

ADICIONE MAIS TEXTO

ATIVIDADE EM GRUPO

O CST PROCESSOS GERENCIAIS ESTÁ PASSANDO POR REESTRUTURAÇÃO CURRICULAR

OLHANDO PARA O SEMESTRE IDEAL, SE PUDESSEM PROPOR UMA NOVA ESTRUTURA PARA O 10 SEMESTRE:

- QUANTAS HORAS HAVERIA EM CADA DISCIPLINA?
- QUAIS CONTEÚDOS RETIRARIAM? - PRECISA RETIRAR ALGO
- QUAIS CONTEÚDOS MANTERIAM? - PRECISA MANTER ALGO
- QUAIS ACRESCENTARIAM? - PRECISA ACRESCENTAR ALGO
- O QUE MUDARIAM NA ESTRUTURA DO CURSO NESTE SEMESTRE?

VOCÊS PRECISAM APRESENTAR 1 DOCUMENTO COM A RESPOSTA
15 MINUTOS PARA A ATIVIDADE

DECISÃO EM GRUPO

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Geram mais informações e conhecimentos abrangentes	Consomem muito tempo
Geram mais inputs (vários indivíduos)	Existem pressões de conformidade
Maior diversidade de pontos de vista	Discussões podem ser dominadas por um único indivíduo ou pequeno grupo
Aumentam aceitação de solução	Difusão de responsabilidade
As decisões tendem a ser mais criativas	Decisões menos precisas do que aquelas dos indivíduos mais capacitados

PENSAMENTO DE GRUPO

Superestimar o poder e o direito do grupo

- Ilusão de invulnerabilidade
- Crença incontestada da moralidade do grupo

Pensar da mesma maneira

- Racionalização
- Visão estereotipada do oponente

Pressões para a uniformidade

- Pressão do conformismo
- Autocensura
- Ilusão de unanimidade
- Guarda-costas mentais

GRUPO X

EQUIPE

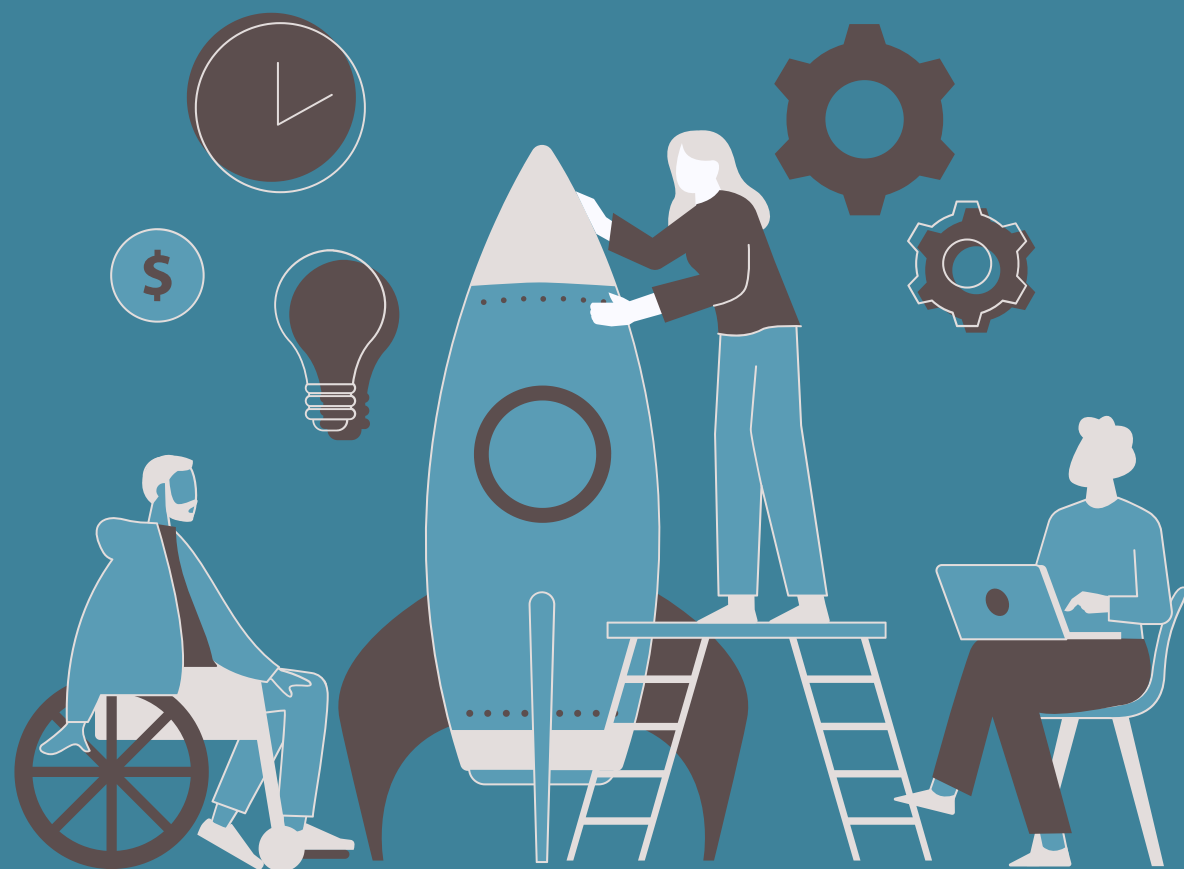
PARA ALGUNS
AUTORES....

GERALMENTE O GRUPO DE TRABALHO TEM UM FORTE E ÚNICO LÍDER, ENQUANTO A EQUIPE TEM PAPÉIS COMPARTILHADOS DE LIDERANÇA.

O GRUPO DE TRABALHO TEM UMA RESPONSABILIDADE INDIVIDUALIZADA, ENQUANTO A EQUIPE TEM UMA RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL E MÚTUA.

O PROPÓSITO DO GRUPO DE TRABALHO É O MESMO DA ORGANIZAÇÃO, ENQUANTO A EQUIPE TEM UM PROPÓSITO ESPECÍFICO.

O GRUPO DE TRABALHO TEM PRODUTOS DE TRABALHO INDIVIDUALIZADOS, ENQUANTO A EQUIPE TEM PRODUTOS DE TRABALHO COLETIVOS.



NOS GRUPOS,

**O PODER É GERALMENTE DISTRIBUÍDO HIERARQUICAMENTE,
E AS DECISÕES SÃO TOMADAS POR UM PEQUENO CÍRCULO DE
INDIVÍDUOS, A QUEM SE ATRIBUI PODER E RESPONSABILIDADE.**

**OS GRUPOS DEPENDEM ESTREITAMENTE DE SEUS LÍDERES, QUE
TÊM CAPACIDADE PARA PRESSIONAR, COAGIR E MANIPULAR OS
SEUS INTEGRANTES.**

NAS EQUIPES

SE BASEIAM EM RELAÇÕES AFETIVAS, EMOCIONAIS E CONEXÕES PESSOAIS ENTRE OS MEMBROS.

A DIREÇÃO GERAL FLUI AUTOMATICAMENTE POR MEIO DA IDENTIFICAÇÃO E INTEGRAÇÃO DA VISÃO, DOS OBJETIVOS E DAS ESTRATÉGIAS.

HÁ INTERDEPENDÊNCIA, AUTOCONFIANÇA E RETROAÇÃO CRÍTICA. ELAS NÃO VALORIZAM A UNIFORMIDADE OU OBEDIÊNCIA AO LÍDER, MAS A DIVERSIDADE, O DIÁLOGO E A NEGOCIAÇÃO PARA ALCANÇAR CONSENSO E UMA DIREÇÃO COMUM.

ISSO NÃO SE ENCONTRA NOS GRUPOS.

TODA EQUIPE FOI UM GRUPO, MAS NENHUM GRUPO É UMA EQUIPE. NO FUNDO, A EQUIPE É UM GRUPO SUPERMELHORADO, UM TIPO ESPECIAL DE GRUPO.



AS EQUIPES SÃO FORMADAS PELO AGRUPAMENTO POR FLUXO DE TRABALHO, FAZENDO COM QUE SEUS MEMBROS SEJAM RESPONSÁVEIS PELO DESEMPENHO DE DIVERSAS FUNÇÕES DIFERENTES.



TIPOS DE EQUIPES

EQUIPES FUNCIONAIS CRUZADAS

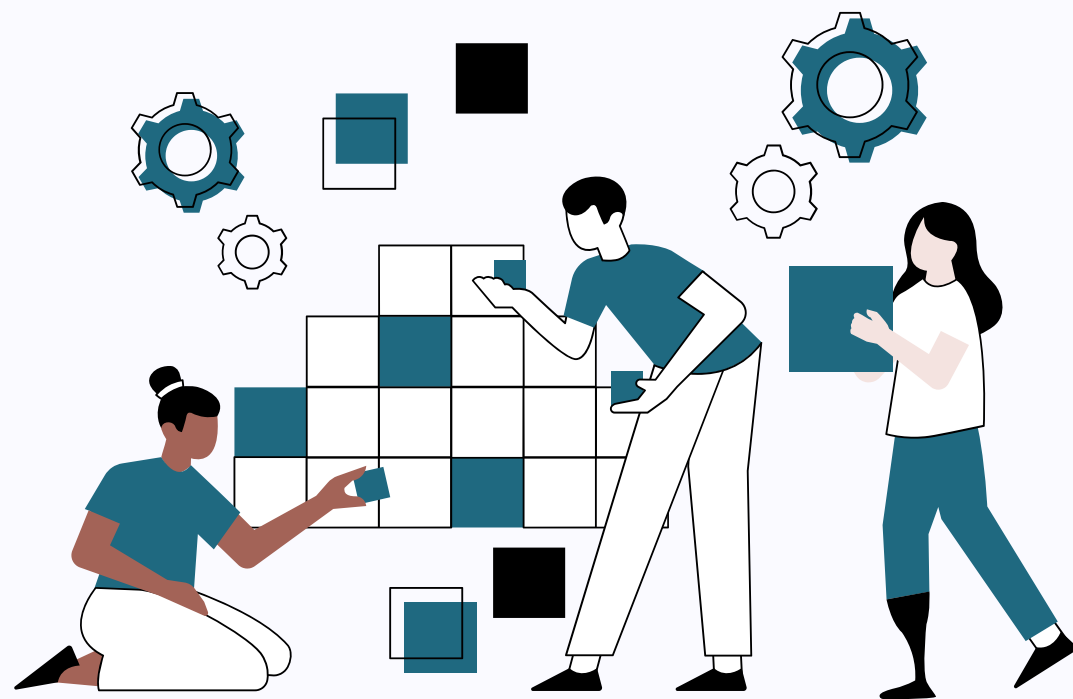


Equipes formadas por trabalhadores de diferentes especialidades, mas com aproximadamente o mesmo nível organizacional, que se reúnem para realizar uma tarefa.

O propósito dessas equipes é juntar o talento de trabalhadores para desempenhar uma tarefa que necessite dessa combinação.

Normalmente, essas equipes são formadas para desenvolvimento de novos produtos, melhoria da qualidade e redução de custos.

EQUIPES VIRTUAIS



As equipes virtuais são hoje evidentes nas operações globais e parceirizadas. Os membros podem se comunicar a distância por meios eletrônicos como e-mail, chat rooms, conferência telefônica, fax, transmissões via satélite e websites.

As tarefas baseadas no conhecimento podem ser desempenhadas por membros em locais remotos.

Uma das chaves para a utilização das equipes virtuais são as tecnologias síncronas, que permitem que os membros interajam ao mesmo tempo ou em tempo real, como Vídeo e audioconferências. As tecnologias assíncronas – como e-mail, chat rooms, grupos de calendário, páginas da Web – podem ser utilizadas em interações retardadas.

EQUIPES AUTOGERENCIADAS

Também conhecidas como *squads*, correspondem aos grupos de trabalho que atuam de maneira coletiva e sem uma única liderança guiando as atividades/missões. Isso porque cada membro da equipe possui suas próprias responsabilidades em prol do grupo.

O grande diferencial está na colaboratividade e na alta capacitação de todos os profissionais, que, além de exercerem suas atividades com excelência, também têm autonomia para tomar decisões individuais e coletivas.

Podem escolher até quem serão os seus membros.



FORÇAS TAREFA



São equipes temporárias criadas para cumprir ou executar uma tarefa específica e determinada.

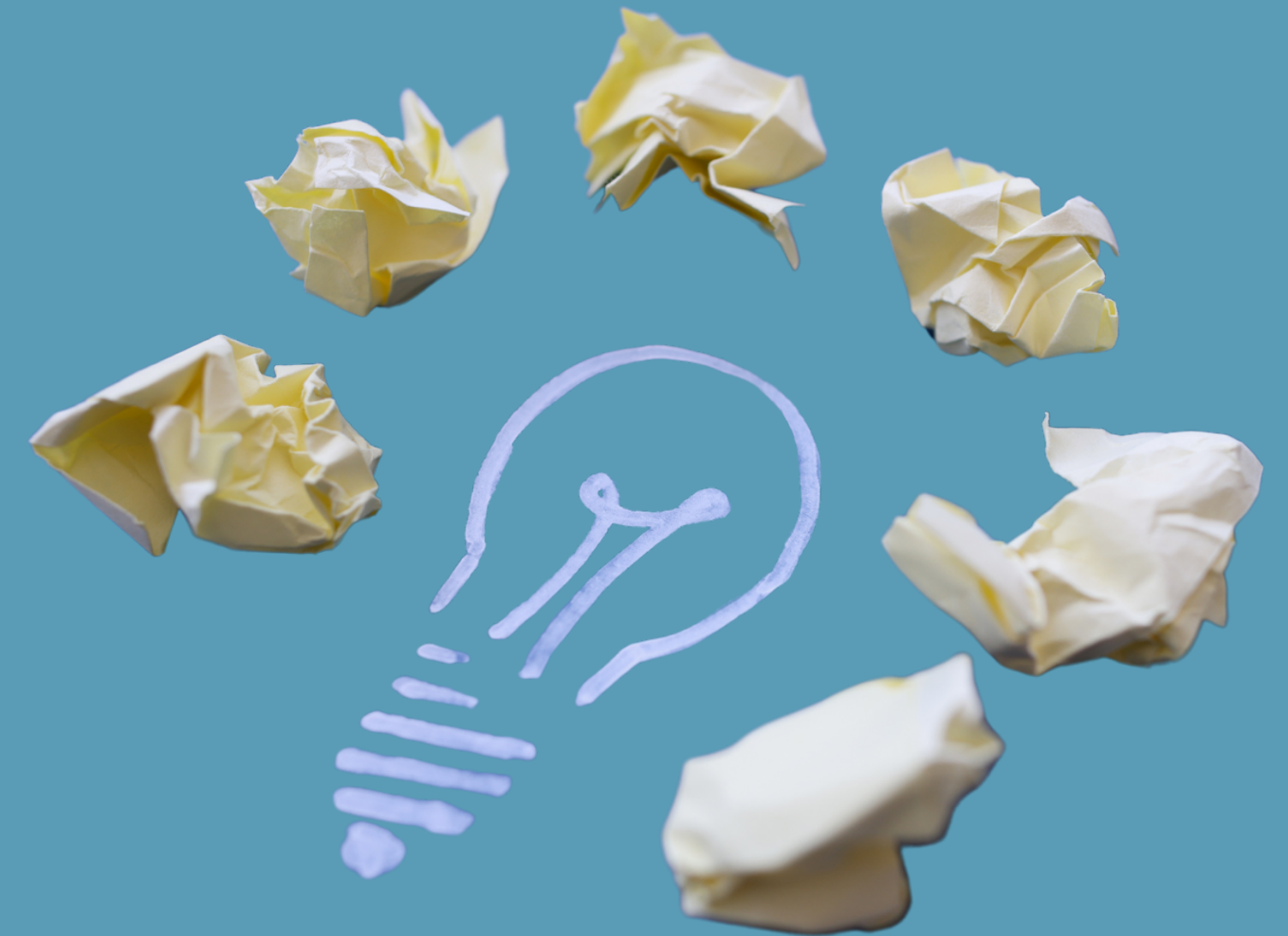
Quando a tarefa é completada, a equipe se dissolve, e cada membro retorna à sua posição anterior.

A força-tarefa deve ser constituída de participantes que ofereçam todas as competências básicas necessárias ao cumprimento da tarefa.

Para isso, a diversidade dos membros é sempre bem-vinda.

CARACTERÍSTICAS DE UM GRUPO MADURO E EFICAZ

- PROPÓSITO E MISSÃO
- NORMAS COMPORTAMENTAIS
- COESÃO DO GRUPO
- ESTRUTURA DE STATUS FLEXÍVEL
- LIDERANÇA CLARA
- OBJETIVOS DEFINIDOS
- COMUNICAÇÃO ABERTA
- COLABORAÇÃO EFICAZ
- CONFIÁVEL
- ORIENTADA PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS



A EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE || ELTON MAYO || TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS



Critérios para medir a maturidade de uma equipe



1. Mecanismos adequados de retroação:

Mecanismos de retroação pobres _____ 1 2 3 4 5 _____ Excelentes mecanismos de retroação

2. Processos adequados de tomada de decisão:

Processo decisório pobre _____ 1 2 3 4 5 _____ Processo decisório adequado

3. Coesão ótima:

Baixa coesão _____ 1 2 3 4 5 _____ Coesão ótima

4. Procedimentos e organização flexível:

Muito inflexível _____ 1 2 3 4 5 _____ Muito flexível

5. Utilização máxima dos recursos:

Uso precário _____ 1 2 3 4 5 _____ Excelente uso

6. Comunicações claras:

Comunicação pobre _____ 1 2 3 4 5 _____ Excelente comunicação

7. Objetivos claros e aceitos pelos membros:

Objetivos obscuros e não aceitos _____ 1 2 3 4 5 _____ Objetivos claros e bem aceitos

8. Sentimentos de interdependência:

Nenhuma interdependência _____ 1 2 3 4 5 _____ Alta interdependência

9. Compartilhamento na participação das funções de liderança:

Nenhuma participação compartilhada _____ 1 2 3 4 5 _____ Elevada participação compartilhada

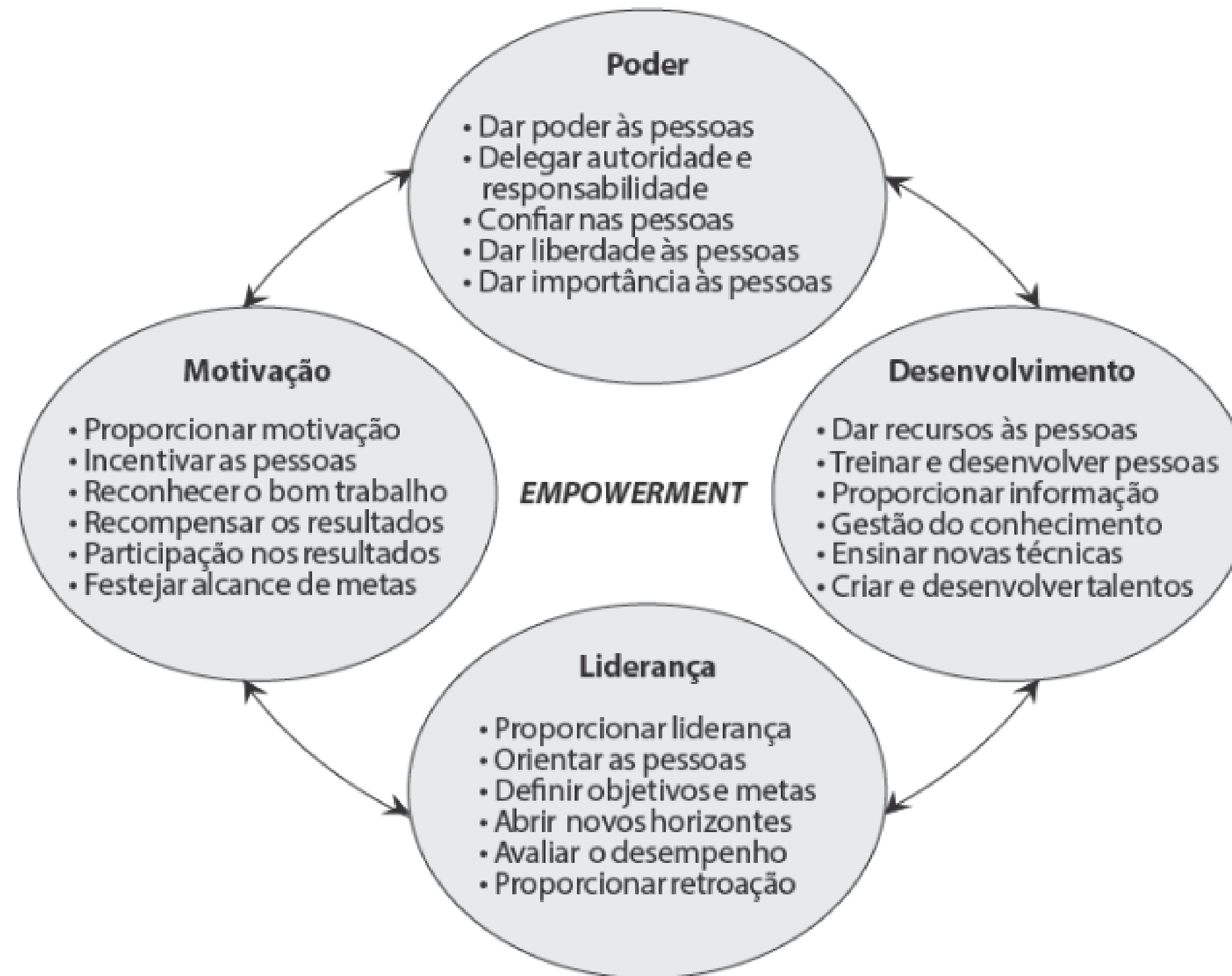
10. Aceitação dos pontos de vista dos outros e das minorias:

Não aceitação _____ 1 2 3 4 5 _____ Elevada aceitação

O EMPOWERMENT É UMA FORMA DE DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE E PARTE DA IDEIA DE DAR ÀS PESSOAS O PODER, A LIBERDADE E A INFORMAÇÃO PARA TOMAREM DECISÕES E PARTICIPAREM ATIVAMENTE DA ORGANIZAÇÃO.

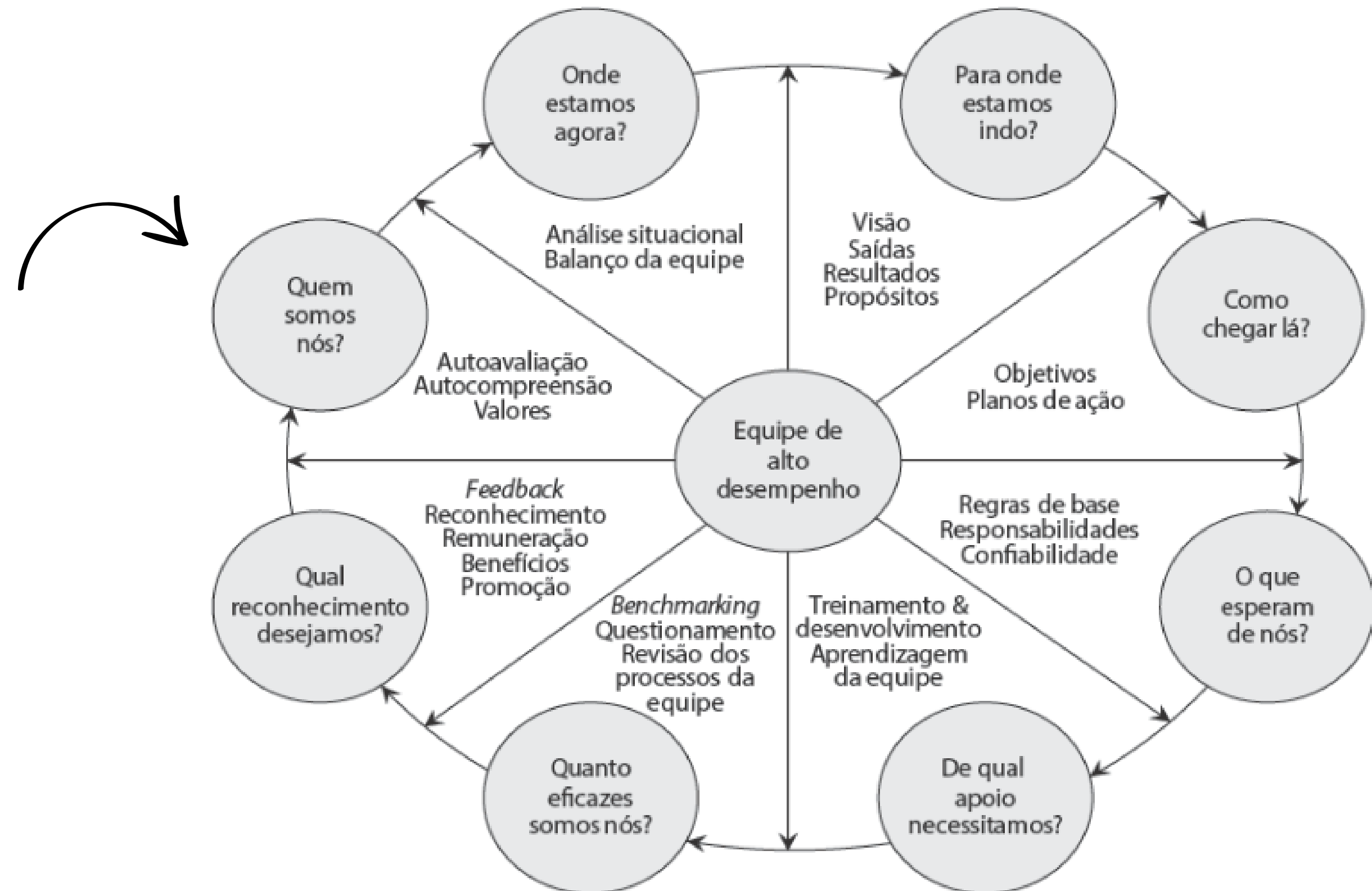
Empowerment

Base do empowerment



EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Em geral, as equipes bem-sucedidas e que alcançam excelência no desempenho têm pleno conhecimento dos seguintes aspectos



CONFLITO



**DISCÓRDIA
DIVERGÊNCIA
DISSONÂNCIA
CONTROVÉRSIA
ANTAGONISMO**



- Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas.
- É muito mais do que um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada, no sentido de impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos.
- Pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes, entre pessoas ou grupos de pessoas.

NÍVEIS DE GRAVIDADE DO CONFLITO

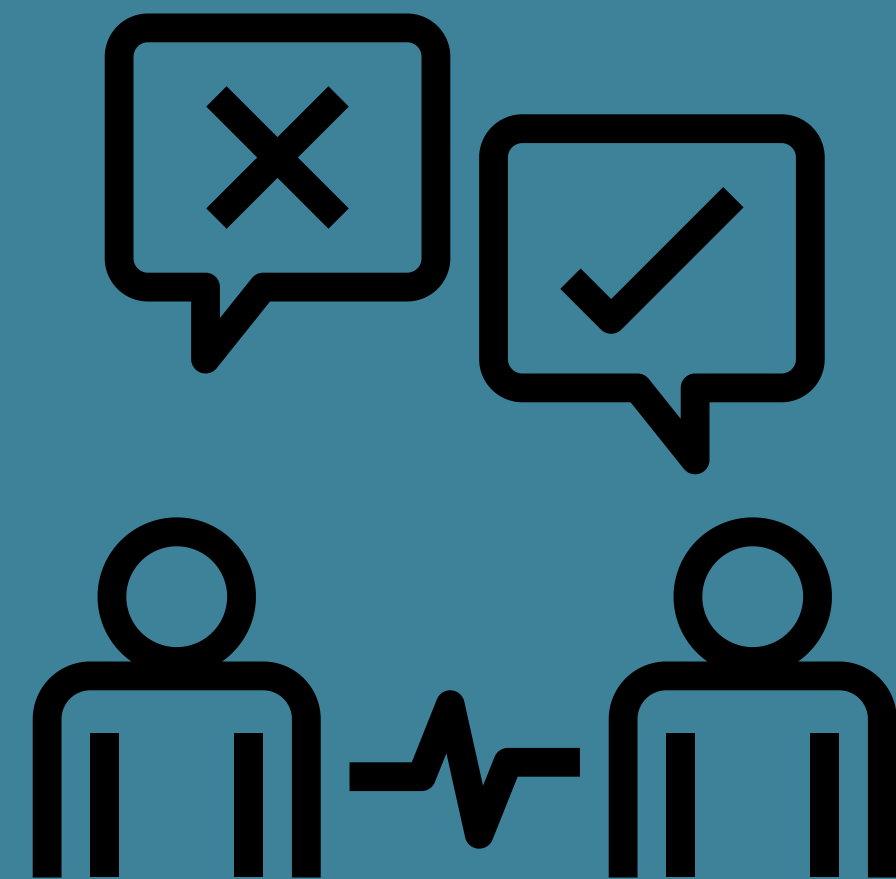
1.**CONFLITO PERCEBIDO:** OCORRE QUANDO AS PARTES PERCEBEM E COMPREENDEM QUE O CONFLITO EXISTE PORQUE UMA PARTE SENTE QUE SEUS OBJETIVOS SÃO DIFERENTES DOS DA OUTRA PARTE, E QUE EXISTE OPORTUNIDADE PARA INTERFERÊNCIA. É O CHAMADO CONFLITO LATENTE, QUE AS PARTES APENAS PERCEBEM EXISTIR POTENCIALMENTE.

2.**CONFLITO EXPERIENCIADO:** QUANDO O CONFLITO PROVOCA SENTIMENTOS DE HOSTILIDADE, RAIVA, MEDO E DESCRÉDITO ENTRE UMA PARTE E OUTRA. É O CHAMADO **CONFLITO VELADO**, QUANDO É DISSIMULADO, OCULTO E NÃO MANIFESTADO EXTERNAMENTE COM CLAREZA.

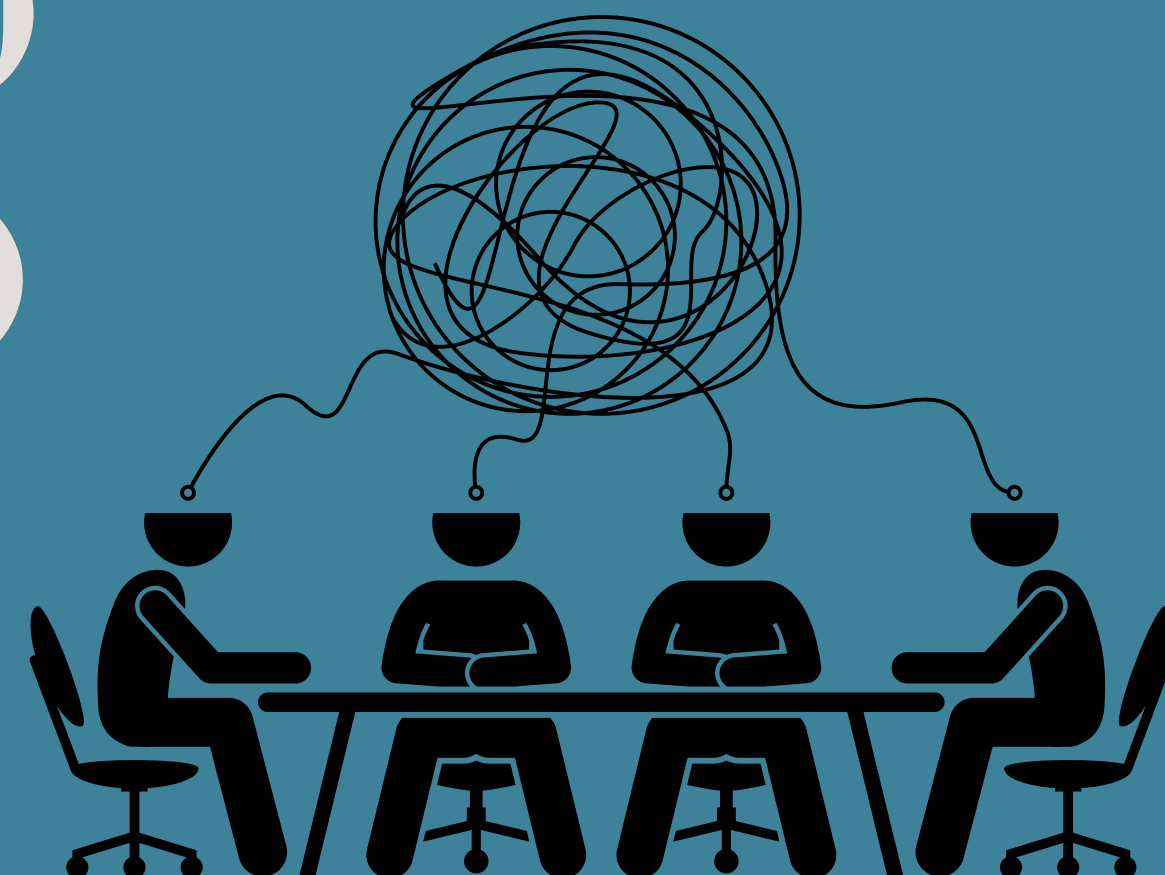
3.**CONFLITO MANIFESTADO:** QUANDO O CONFLITO É EXPRESSO E MANIFESTADO PELO COMPORTAMENTO, QUE É A INTERFERÊNCIA ATIVA OU PASSIVA POR PELO MENOS UMA DAS PARTES. É O CHAMADO CONFLITO ABERTO, QUE SE MANIFESTA SEM DISSIMULAÇÃO ENTRE AS PARTES ENVOLVIDAS.



QUAIS SÃO OS NÍVEIS DE
CONFLITO?



INTRAPESSOAL
INTERPESSOAL
INTRAGRUPO
INTERGRUPO



1 . NÍVEL DE CONFLITO INTRAPESSOAL

ESTE NÍVEL REFERE-SE A UMA DISPUTA INTERNA E ENVOLVE APENAS UM INDIVÍDUO. ESTE CONFLITO SURGE DE SEUS PRÓPRIOS PENSAMENTOS, EMOÇÕES, IDEIAS, VALORES E PREDISPOSIÇÕES. ISSO PODE OCORRER QUANDO VOCÊ ESTÁ LUTANDO ENTRE O QUE “DESEJA FAZER” E O QUE “DEVE FAZER”.

EXEMPLO: CONTRATAÇÃO DE UM NOVO MEMBRO PARA SUA EQUIPE DE VENDAS. ENTREVISTA VÁRIOS CANDIDATOS E SENTE FORTEMENTE QUE TRÊS SERIAM EXCELENTE REPRESENTANTES DE VENDAS, MAS NÃO PODE DECIDIR QUAL DELES CONTRATAR. ATRASA A CONTRATAÇÃO POR UM MÊS, CONSIDERANDO A DECISÃO DE CONTRATAÇÃO.

2 . NÍVEL DE CONFLITO INTERPESSOAL

ESSE CONFLITO OCORRE ENTRE DUAS OU MAIS PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO. PODE RESULTAR DE DIFERENTES PERSONALIDADES OU PERSPECTIVAS DIFERENTES SOBRE COMO ATINGIR OBJETIVOS. CONFLITOS INTERPESSOAIS PODEM ATÉ OCORRER SEM UMA DAS PARTES PERCEBER QUE JÁ HOUVE CONFLITO.

EXEMPLO: MARIA É UMA PROFISSIONAL DE MARKETING DIGITAL EM SUA EMPRESA HÁ QUATRO ANOS E SEMPRE ANTECIPOU QUE ELA OCUPARIA O LUGAR DE DIRETORA DE MARKETING QUANDO ELE SE APOSENTASSE. NO ENTANTO, QUANDO CHEGOU A HORA DE PREENCHER O CARGO, A EMPRESA CONTRATOU OUTRO FUNCIONÁRIO QUE ESTAVA NA EMPRESA HÁ APENAS UM ANO. MARIA ESTAVA CHATEADA COM SEU EX SUPERVISOR E SEU NOVO SUPERVISOR, EMBORA NUNCA TENHA COMUNICADO SEUS SENTIMENTOS COM NENHUM DELES.

EM GERAL, O CONFLITO INTERPESSOAL AFETA AS EMOÇÕES DAS PESSOAS ENVOLVIDAS. QUANDO SEUS AUTOCONCEITOS SÃO AMEAÇADOS, AS PESSOAS REAGEM, AUMENTANDO GRADATIVAMENTE O NÍVEL DE CONFLITO.

3 . NÍVEL DE CONFLITO INTRAGRUPO

ESSE NÍVEL DE CONFLITO OCORRE ENTRE MEMBROS DE UM ÚNICO GRUPO QUANDO EXISTEM VÁRIAS PESSOAS COM OPINIÕES, EXPERIÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS VARIADAS TRABALHANDO EM DIREÇÃO A UM OBJETIVO COMUM. MESMO QUE TODOS DESEJEM ALCANÇAR O MESMO OBJETIVO, PODEM DISCORDAR SOBRE COMO ALCANÇÁ-LO.

O CONFLITO INTRAGRUPO TAMBÉM PODE OCORRER QUANDO OS MEMBROS DA EQUIPE TÊM DIFERENÇAS NOS ESTILOS E PERSONALIDADES DE COMUNICAÇÃO.

EXEMPLO: UMA EMPRESA ESTÁ PRESTES A LANÇAR UM NOVO PRODUTO, E NÃO HÁ ACORDO DA MELHOR ESTRATÉGIA. POR CAUSA DO DESACORDO, NENHUMA ESTRATÉGIA DE CAMPANHA É CRIADA E A DATA DE LANÇAMENTO É DAQUI A APENAS DUAS SEMANAS. A TENSÃO É ALTA E OS ATRASOS AFETAM OUTROS DEPARTAMENTOS.

4 . NÍVEL DE CONFLITO INTERGRUPO

ESSE NÍVEL DE CONFLITO OCORRE ENTRE DIFERENTES GRUPOS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO MAIOR OU AQUELES QUE NÃO TÊM OS MESMOS OBJETIVOS GERAIS.

EXEMPLO: A EQUIPE DE MARKETING DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO ESTÁ PROMOVENDO UMA INICIATIVA TOTALMENTE NOVA QUE DEVE AJUDAR A AUMENTAR EM 15% O VALOR MÉDIO DE CADA PEDIDO. ELES CRIAM UMA LINHA DO TEMPO E NOTIFICAM OS CLIENTES DA DATA DE LANÇAMENTO.

NO ENTANTO, OS DESENVOLVEDORES DA WEB ENCARREGADOS DE CRIAR E IMPLEMENTAR A NOVA FUNCIONALIDADE NO SITE ESTÃO ATRASADOS, APESAR DE SEUS ESFORÇOS. OS DESENVOLVEDORES DA WEB ESTÃO FRUSTRADOS POR CAUSA DE PRAZOS IRREAIS E O DEPARTAMENTO DE MARKETING ESTÁ FRUSTRADO POR ADIAR O LANÇAMENTO.

CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS E CONSTRUTIVAS DO CONFLITO

- **Aumento da coesão grupal**
- **Inovação:** interesse em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas, bem como soluções criativas e inovadoras.
- **Mudança:** chama a atenção para os problemas existentes e serve para evitar problemas mais sérios, atuando como mecanismo de correção. Quase sempre o conflito é um gerador de mudanças.
- **Mudanças nas relações entre grupos conflitantes**

CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS E DESTRUTIVAS DO CONFLITO

- **Frustração:** esforços bloqueados gera sentimentos de frustração, hostilidade e tensão, o que prejudica tanto o desempenho de tarefas quanto o bem-estar das pessoas.
- **Perda de energia:** prejudicando a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante que o próprio trabalho.
- **Decréscimo na comunicação:** deixa ineficiente das atividades organizacionais como um todo.
- **Confronto:** a cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam a organização

Abordagens de gestão de conflitos

Abordagens estruturais	Abordagens mistas	Abordagens de processo
■ Buscar objetivos comuns.	■ Estabelecimento de regras e regulamentos.	■ Desativação.
■ Sistemas de recompensas grupais.	■ Grupos e equipes de trabalho.	■ Confrontação direta.
■ Reagrupamento de pessoas.	■ Papéis de ligação.	■ Colaboração.
■ Rotação em vários cargos.	■ Papéis integradores.	
■ Separação.		

FERRAMENTAS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

VISAM PROMOVER A COMUNICAÇÃO, O TRABALHO EM EQUIPE E A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS DE FORMA EFICAZ.

BRAINSTORMING: REUNIR UM GRUPO DE PESSOAS PARA GERAR IDEIAS E SOLUÇÕES DE FORMA COLABORATIVA E SEM CRÍTICAS.

ROLE-PLAYING: NOS PARTICIPANTES ASSUMEM PAPÉIS DIFERENTES PARA SIMULAR SITUAÇÕES DE CONFLITO E ENCONTRAR MANEIRAS DE RESOLVÊ-LAS.

JOGO DA CADEIRA VAZIA: OS ENVOLVIDOS SE COLOCAM NO LUGAR DO OUTRO PARA ENTENDER MELHOR SUAS PERSPECTIVAS E ENCONTRAR PONTOS EM COMUM.

FEEDBACK CONSTRUTIVO: INCENTIVA A COMUNICAÇÃO ABERTA E HONESTA, PERMITINDO QUE OS PARTICIPANTES EXPRESSEM SUAS OPINIÕES DE FORMA CONSTRUTIVA.

MEDIÇÃO DE INTERESSES: OS ENVOLVIDOS IDENTIFICAM SEUS INTERESSES E NECESSIDADES PARA ENCONTRAR SOLUÇÕES QUE ATENDAM A TODOS.

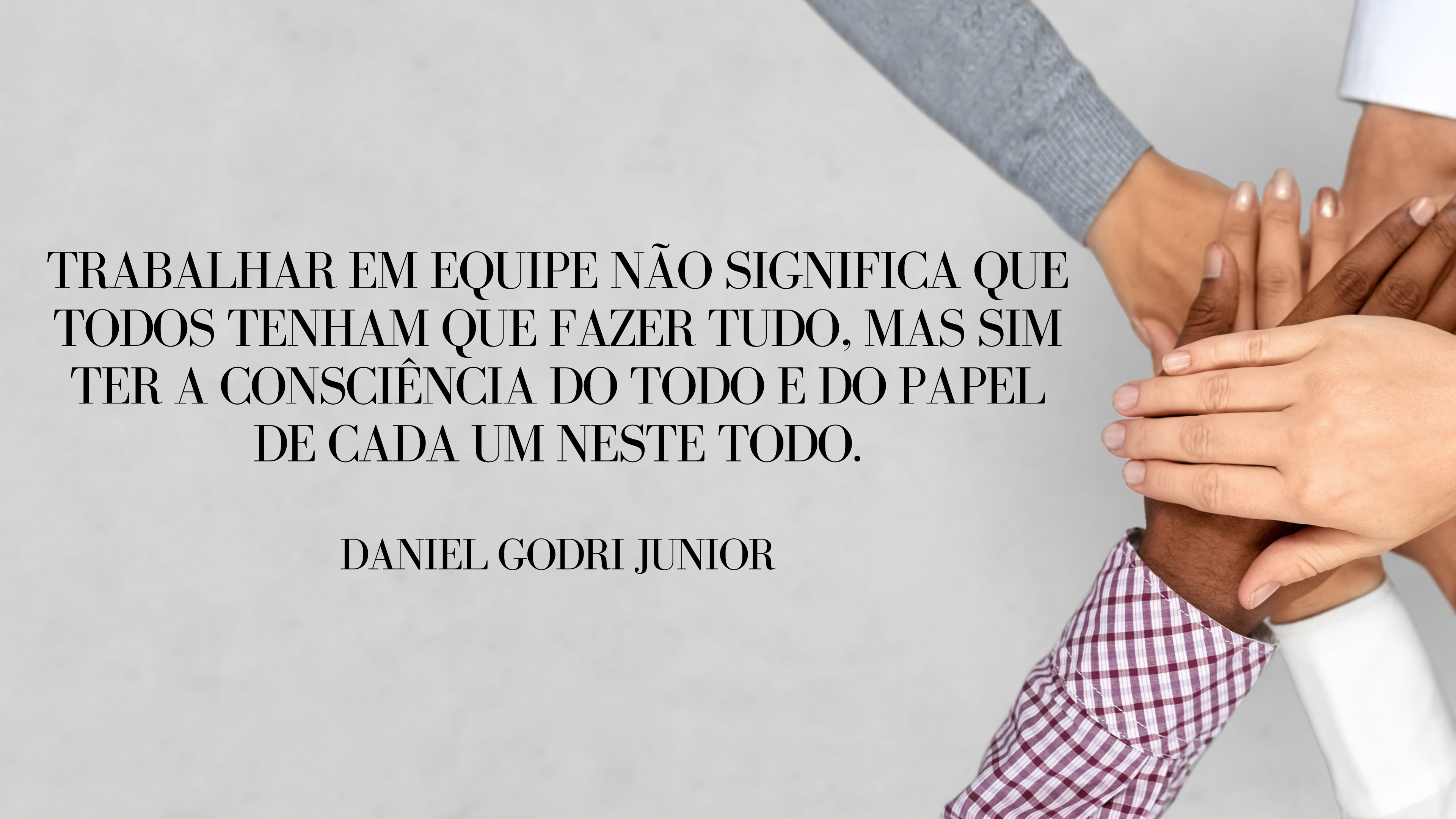
SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS: OS PARTICIPANTES CRIAM E EXPLORAM DIFERENTES CENÁRIOS PARA ANTECIPAR POSSÍVEIS CONFLITOS E ENCONTRAR MANEIRAS DE RESOLVÊ-LOS.

ESCUTA ATIVA: INCENTIVA OS PARTICIPANTES A OUVIREM ATENTAMENTE UNS AOS OUTROS, DEMONSTRANDO EMPATIA E COMPREENSÃO.

CONSTRUÇÃO DE CONSENSO: OS ENVOLVIDOS TRABALHAM JUNTOS PARA CHEGAR A UM ACORDO QUE SEJA SATISFATÓRIO PARA TODOS, EVITANDO IMPASSES E DESENTENDIMENTOS.

RESOLUÇÃO COLABORATIVA DE PROBLEMAS: OS PARTICIPANTES SE UNEM PARA IDENTIFICAR E RESOLVER PROBLEMAS DE FORMA COLABORATIVA, BUSCANDO SOLUÇÕES QUE BENEFICIEM A TODOS.

MAPEAMENTO DE CONFLITOS: OS ENVOLVIDOS IDENTIFICAM AS CAUSAS RAÍZES DOS CONFLITOS E DESENVOLVEM ESTRATÉGIAS PARA PREVENI-LOS E RESOLVÊ-LOS DE FORMA EFICAZ.



TRABALHAR EM EQUIPE NÃO SIGNIFICA QUE
TODOS TENHAM QUE FAZER TUDO, MAS SIM
TER A CONSCIÊNCIA DO TODO E DO PAPEL
DE CADA UM NESTE TODO.

DANIEL GODRI JUNIOR

