

## Gerenciamento de Conflitos

Marcos - Estou com um problema lá no meu grupo... todo mundo briga!

Regina – Bom... acho que você tem que descobrir o porque todo mundo briga!

Marcos - Puxa vida, mas como consigo descobrir?

Regina – olha, o pessoal da Aliança Empreendedora já deu umas dicas para nós sobre como descobrir, vou chamá-los para ajudar vocês.

Marcos - Ai que bom!

## O que é trabalho em equipe?

Em um somatório de  $1 + 1$ , no que diz respeito ao trabalho de equipe, podemos obter três resultados diferentes:

- **$1 + 1$  é menos que 2**
  - Este primeiro resultado ("um mais um é menor do que dois") significa que o todo é menor que a soma das partes e que um elemento está prejudicando o outro, num processo de autodestruição.
- **$1 + 1 = 2$** 
  - O resultado "um mais um é igual a dois" significa que cada indivíduo está trabalhando como se o fizesse sozinho. A decisão do grupo não faz diferença nenhuma daquele que é tomada sozinha.
- **$1 + 1$  é maior que 2**
  - Quando o resultado obtido é "um mais um, maior que dois", o todo se revela maior do que a soma das partes. Significa que os dois estão trabalhando em conjunto.

Naturalmente, quando colocamos pessoas juntas para formar uma equipe, o fazemos porque pretendemos um resultado como o último ( $1 + 1$  maior que 2): queremos que **o resultado produzido pela equipe exceda os esforços individuais** de seus membros.

## Porque as equipes não funcionam?

**Reunião dos assessores da Aliança com os empreendedores (todos sentados em cadeira formando uma roda)**

**Paula: A Regina nos chamou aqui para conversar um pouquinho com vocês porque o Marcos disse que está com problemas de conflito no grupo. Isso é bem normal e nós precisamos descobrir de onde vem o problema. Nós temos algumas possibilidades. Vamos começar?**

### 1. Necessidades Mal Combinadas

Existem, no grupo de pessoas que compõem a equipe, indivíduos que **trabalham em benefício próprio** ou as necessidades da pessoa não combinam com o que a equipe pode oferecer.

- **Solução:** é necessário que os **objetivos individuais sejam revelados**, para isso sendo necessário perguntar-se às pessoas o que desejam, e o que esperam obter da equipe.

**A turma em roda ainda (a mesma do desenho de cima) e Regina fala** – Lá na cozinha comunitária tinham umas mulheres que não queriam gerar renda, elas queriam só conversar. Então fizemos uma reunião com todo mundo e elas disseram que não vinham para o grupo para produzir e sim para conversar com alguém porque elas se sentiam muito sozinhas. Então foi combinado que elas não poderiam atrapalhar as outras que queriam produzir e estipulamos um horário de intervalo e então foi tudo resolvido. Depois quando a produção pegou elas acabaram saindo, hehe!

## 2. Metas Confusas, Objetivos Embolados

O objetivo da equipe não está claramente definido, ou as metas traçadas são incoerentes entre si.

**Solução:** se isto acontecer, é necessário **esclarecer as metas traçadas ou rever a sua importância.**

- A integração de novas pessoas na equipe só pode acontecer se elas concordarem com os objetivos do grupo.

**A turma em roda ainda (a mesma do desenho de cima) e Marcos pergunta – No caso da Regina não era melhor essa mulheres nem terem entrado então?**

**Regina – Com certeza! Mas nós não tínhamos um objetivo claro no início, então entrou um monte de gente que não queria a mesma coisa.**

**Ricardo – Isso aí pessoal, não cometam o mesmo erro!**

## 3. Papéis Não Resolvidos

Os integrantes da equipe **não entendem** claramente qual é a **sua função**, qual tarefa devem desempenhar.

- **Solução:** cada pessoa deve estar ciente do que se espera de seu desempenho, e qual sua função dentro do grupo. Isto parece óbvio, mas as aparências enganam...

**A turma em roda ainda:** Marcos fala: Eu acho que esse é um problema para o grupo, porque a maior parte das brigas acontece porque um fala que trabalha mais que o outro... mas não dividimos as responsabilidades!

Paula: Isso é um super problema, heim Marcos? Mas agora você já tem a solução.

## 4. Conflitos de Personalidades

Pessoas são dotadas de uma série de atributos que lhes conferem sua **distinta personalidade** e, às vezes, isto pode causar sérios conflitos quando o trabalho em equipe é necessário.

- **Solução:** **identificar e valorizar diferenças**, tornando-as transparentes para os membros da equipe.

## 5. Liderança Ruim

Há várias maneiras de a liderança influenciar negativamente o comportamento de uma equipe, sendo, por exemplo, incoerente, inexpressiva, inconstante etc...

- **Solução:** o líder precisa entender que seu **propósito é servir** aos objetivos da **equipe**, e caso isso seja possível, ótimo. Senão, o papel de liderança deve ser passado a outra pessoa.

Marcos diz – esse problema a gente já resolveu! O pessoal tirou o Nelsinho da presidência porque ele achava que tudo ia dar errado....

## 6. Informações Insuficientes

Não existe coisa mais irritante do que não ter acesso a informações. Um livro caixa mal feito, controle de estoque “meia-boca” deixa o grupo desconfiado.

**Solução:** é necessário criar um sistema que permita o livre **fluxo de informações úteis** para todos os membros da equipe. Ter um mural para expor as informações é um bom começo.

**Joana fala** – Nossa! No meu grupo isso aconteceu muito, teve até gente que saiu porque achou que alguém estava desviando dinheiro.

**Ricardo** – Nessas horas o melhor é ter tudo bem transparente. Mostrar os dados corretos e as notas, desse jeito não rola a desconfiança.

## 7. Sistemas de Recompensa Mal Concebidos

O **reconhecimento pelo trabalho** é fundamental para alimentar o nível de motivação dos membros de uma equipe, e nem sempre isto é feito da forma correta, pois as possibilidades de recompensa são muitas e bastantes distintas entre si.

- **Solução:** é **imprescindível recompensar** a equipe como um todo e também os esforços individuais.

Joana – lá no grupo do Zé o pessoal começou a pagar as horas que alguém ia representar o grupo em algum lugar

Paula – Verdade Joana? E porque eles decidiram isso?

Joana – Porque ninguém queria fazer nada além de produzir e aí o Zé pensou que se as pessoas não perdessem a oportunidade de ganhar isso ia se resolver. E resolveu!

Marcos – Agora deve ter um montão de gente querendo ir em reunião!

Todos dão risada!!

## 8. Falta de Vontade de Mudar e não dizer o que está sentindo

Quando se sabe o que deve ser feito, mas não se tem vontade de fazê-lo, nenhum esforço há de lograr êxito.

Outra questão é a de não falar para as pessoas o que estão sentindo. Se existe alguém na equipe que não está colaborando alguém precisa dizer para ela.

- **Solução:** a tarefa aqui é **desvelar os impedimentos à mudança** e lidar com os mesmos, destruindo-lhes, quando necessário.

- Outra solução é criar um espaço para troca de sentimentos, onde todos podem dizer como estão se sentindo em relação as outras pessoas do grupo.

**Paula diz: Dica super preciosa: troquem feedback.**

**Joana – O que????**

**Paula diz – Feedback é dizer para o outro o que ele pode melhorar, mas sem ofendê-lo**

**Regina – É bem legal isso pessoal. Lá no nosso grupo quando alguém quer dar feedback para outra pessoa ela leva uma caixinha de presente. Toda oportunidade de saber o que temos que melhorar é um presente mesmo!!**

**Paula – Pois é! Não basta saber dar o feedback, tem que saber receber também!**

### **Juntando as Peças**

Dentro do meu empreendimento quais são as principais causas de conflito?

---

---

---

### **Técnicas para Resolução de conflito**

#### **Confronto**

- Confronta o Problema de cara
- Todos ajudam a chegar na solução para o problema;
- Deve ser usada se houver tempo para trabalhar e resolver a questão;
- Também serve para criar relacionamentos e confiança
- Solução ganha-ganha

**Marcos pensando: Ele em frente do grupo fala: - Pessoal nós temos um problema como podemos resolver?**

**Pessoas falam, balões em forma de blá, blá, blá e Marcos anotando em um caderninho**

**Marcos fala: Então chegamos em uma solução. Imagem do Marcos mostrando o papel com "a solução do grupo".**

#### **Força**

- A pessoa com o poder toma a decisão
- A decisão tomada pode não ser a melhor para o grupo, mas é rápida
- Ajuda muito pouco no desenvolvimento da equipe
- É uma solução ganha-perde

**Marcos pensando: Ele em frente do grupo fala: - Pessoal, nós temos um problema e EU cheguei em uma solução.**

#### **Compromisso**

- Exige que ambas as partes abra mão de algo.
- A decisão tomada é uma mistura dos dois lados do argumento
- Deve ser usada quando os relacionamentos são iguais e ninguém pode verdadeiramente "ganhar"
- Pode ser usada para evitar uma briga
- É uma solução perde-perde

**Marcos pensando: Ele em frente do grupo fala: - Pessoal, nós temos um problema entre João e Ana Bela e nós três vamos conversar para resolver.**

**Outro quadro com ele, João e Ana Bela dizendo: - Então tá certo, fica assim o João revesa a abertura do clube com outra pessoa e Ana Bela para de controlar o que cada um leva para casa, ok?**

### **Suavização**

- “Alivia” o conflito, reduzindo o tamanho percebido do problema
- Solução temporária, mas pode acalmar as relações da equipe e discussões tumultuadas
- Pode ser aceitável quando o tempo é essencial ou quando qualquer uma das soluções propostas não resolver o problema atualmente
- Usada para manter relacionamentos e quando o problema não é crítico
- É uma solução perde-perde

**Marcos pensando: Ele em frente do grupo fala:** - Pessoal, nós temos esse problema, mas ele não é tão grave assim, vamos deixar esse assunto para a próxima reunião?

### **Retirada**

- Pior técnica de resolução de conflito
- Um lado do argumento se retira do problema, normalmente a contragosto
- Pode ser usada como um período para esfriar os ânimos, ou quando o problema não é crítico
- É uma solução cede-perde

**Marcos pensando: Ele em frente do grupo fala:** - Pessoal, nós temos esse problema, mas eu não quero criar confusão então esqueçam o que eu falei e bola para frente!

### **Principais Conclusões:**

- Comunicação
- Identificar Pontos Fortes e Fracos das Pessoas
- Envolver todo mundo no planejamento
- Papéis bem definidos
- Ter Regimento Interno e que ele seja usado

### **Dicas Finais**

Cada uma das dicas é dada por um dos assessores da Aliança Empreendedora.

**Pergunte, e não mande:** A partir do momento que você faz perguntas ao invés de dar ordens, você estará convidando os outros a participar da solução de um problema. Neste momento, as pessoas passam a ser cúmplices da solução, e terão uma atitude mais positiva sobre o assunto.

- **Peça com educação:** Mesmo nos momentos em que você precise dar uma ordem direta, peça educadamente. O uso de frases como “Você poderia...”, “Preciso de sua ajuda com o seguinte...” ou “Você estaria disposto a...” fará com que o outro saia da defensiva e aceite melhor sua requisição.

- **Ataque o assunto, não as pessoas:** Quando você quer mudar algo, diga O QUE você quer diferente, e não QUEM. Por exemplo, é melhor falar “É importante que eu entregue a encomenda no dia para não termos o pedido cancelado” do que “Vamos ter o pedido cancelado porque VOCÊ atrasou sua parte”

- **Escute antes de falar:** A interrupção em si já é criadora de conflitos. Além disso, se você está ouvindo e está interessado no que a pessoa fala, ela estará mais disposta a expressar suas necessidades e aceitar suas idéias, e suas sugestões e soluções serão mais coerentes.

- **Não aja emocionalmente:** Nos conflitos profissionais é comum que o assunto seja levado para o lado pessoal e emocional. Você deve evitar isto completamente. Isto tem 2 objetivos: primeiro, para que você não diga algo do qual se arrependerá depois, e segundo, para tentar “puxar” o a outra pessoa de volta para um clima profissional.

- **Dê seguimento às soluções:** Se um conflito parece resolvido, não se esqueça de ver se realmente ele se resolveu. Sem que você saiba, o conflito pode ter aparecido novamente, ou a solução que você deu ao assunto pode ter sido ignorada.

### **Juntando as Peças**

Como irei solucionar os conflitos internos da minha organização?

---

---

---

Como posso evitar conflitos na minha organização?

---

---

---

Quais são os próximos passos para colocar em prática os ensinamentos desse curso?

Ação	Responsável	Data