



IBEDF

Instituto Brasileiro de Educação

ASSERTIVIDADE E GESTÃO DE
CONFLITOS

GESTÃO DE CONFLITOS



GESTÃO DE CONFLITOS

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

GESTÃO DE CONFLITOS

Silva (2005) conceitua organização, como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro dos limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum.

GESTÃO DE CONFLITOS

Embora evidente esta é uma definição importante para o melhor entendimento da complexidade e da diversidade do comportamento humano, transformando as organizações em um dos mais complexos sistemas, exigindo de seus gestores o grande desafio de administrar conflitos.

GESTÃO DE CONFLITOS

Considerando-se o conceito de Silva (2005), pode-se entender a trajetória de um grupo ou de uma organização, como uma contínua sucessão de conflitos, já que nenhum grupo está livre deles. As relações interpessoais desenvolvem-se, em decorrência da interação entre as pessoas.



GESTÃO DE CONFLITOS

Rocha et al (2003) enfatiza que o processo de interação humana é, como se sabe, complexo e ocorre permanentemente, sob a forma de comportamento manifesto ou não, verbais e não-verbais, como pensamento, sentimento, reações mentais e/ou físico-corporais.



GESTÃO DE CONFLITOS

As pessoas trazem naturalmente, para o ambiente corporativo o seu modo de ser, sentir e viver. Elas têm motivações, habilidades, aptidões e competências distintas ao mesmo tempo em que precisam conviver e produzir resultados. Desconsiderar estas questões impede a visão acurada da organização e impossibilita qualquer ação para a melhora dos modelos de gestão de pessoas. (Casado 2002)



GESTÃO DE CONFLITOS

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos, como, ignorá-lo ou abafá-lo; saná-los e transformá-los em elementos auxiliares na evolução de uma sociedade ou organização.

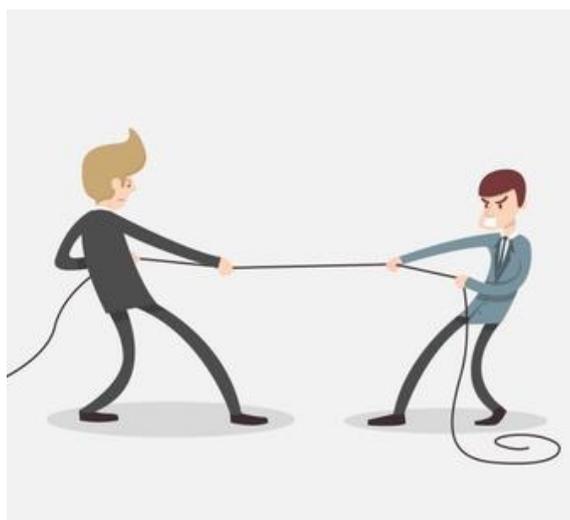


GESTÃO DE CONFLITOS

Se observarmos a história, até há pouco tempo a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência. Esta é a percepção tradicional, que trata o conflito como necessariamente ruim e prejudicial à organização, decorrente de comunicação deficiente e da falta de abertura entre seus membros.

GESTÃO DE CONFLITOS

Alguns profissionais ainda veem o conflito como uma situação negativa, resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.



GESTÃO DE CONFLITOS

A conceituação de relações humanas define o conflito como consequência natural nos grupos e nas organizações. Por ele ser inevitável, a escola das relações humanas, defende a sua aceitação. Seus seguidores racionalizam sua existência: ele não pode ser eliminado, e há ocasiões em que ele pode ser até benéfico para o desempenho do grupo. A visão de relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 70.



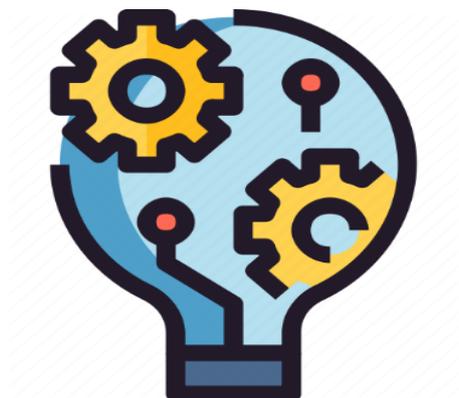
GESTÃO DE CONFLITOS

Sob o ponto de vista da escola de relações humanas o conflito é algo natural e inevitável que potencializa uma força positiva para o bom desempenho do grupo.



GESTÃO DE CONFLITOS

O conflito, visto sob esta ótica é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.



GESTÃO DE CONFLITOS

Este olhar se complementa com a mais nova visão do conflito, tratada de interacionista, que estimula o conflito considerando-o como base de reflexão e considera que um grupo harmonioso e tranquilo tende a tornar-se estático, apático e que não responde à necessidade de mudança e inovação.

GESTÃO DE CONFLITOS

Enquanto a abordagem de relações humanas, aceita o conflito, a visão interacionista o encoraja. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes dos grupos a manter o grupo viável, autocrítico e criativo.

GESTÃO DE CONFLITOS

Enquanto a abordagem de relações humanas, aceita o conflito, a visão interacionista o encoraja. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes dos grupos a manter o grupo viável, autocrítico e criativo. Em função dessa visão interacionista, fica evidente que dizer que todos os conflitos são bons ou ruins é uma afirmação ingênua e inapropriada.

GESTÃO DE CONFLITOS

O que torna um conflito bom ou ruim é sua natureza.

GESTÃO DE CONFLITOS

Os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

GESTÃO DE CONFLITOS

Nós não devemos ter medo do conflito, porém devemos reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de proceder em tais momentos. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, uma profecia do progresso. (Follet apud Hampton, 1991, 290).

GESTÃO DE CONFLITOS

A administração de conflitos consiste então, exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.



GESTÃO DE CONFLITOS

O conflito é um processo constante na dinâmica dos relacionamentos interpessoais de um sistema. Segundo Galo (2005) suas consequências poderão ser positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, de duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado.

GESTÃO DE CONFLITOS

A razão básica de o conflito receber o rótulo de algo ruim é devido aos aspectos emocionais que surgem com ele, o conflito, em si, não é danoso nem patológico.



GESTÃO DE CONFLITOS

As constantes modificações que são implementadas nas organizações com alto grau de complexidades e especializações, fazem com que o conflito seja uma constante no ambiente de trabalho e administrar conflitos nos dias atuais é perfeitamente normal e até desejável.

O que é Conflito?

O conflito é um estado de tensão que gera uma mobilização para operar mudanças e obter melhores resultados.

O que é Conflito?

Conforme Raven e Kruglanski (1970) conflito é uma “Tensão entre duas ou mais entidades sociais (indivíduos, grupos ou organizações maiores) ocasionada pelas respostas dadas ou pela preparação das mesmas.”

O que é Conflito?

Segundo Robbins (2005) o conflito pode ser um problema sério em uma organização, podendo gerar condições caóticas que tornam praticamente impossível que os funcionários trabalhem em conjunto. Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.



O que é Conflito?

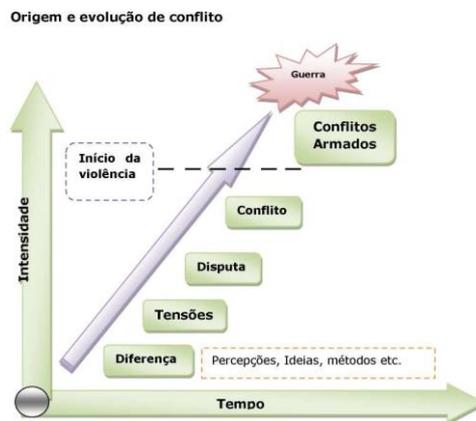
É a incompatibilidade ou oposição a alguma forma de interação que determinam o ponto inicial do processo de conflito. É um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.

O que é Conflito?

Conflito é o ponto máximo em qualquer atividade quando a interação “passa dos limites” para se tornar um conflito entre as partes envolvidas.

O que é Conflito?

Origem e evolução de conflito



Formas de conflitos

As formas de conflitos englobam um amplo escopo experimentado pelas pessoas nas organizações.

- a) Conflito de objetivo – indivíduo ou grupo quer um objetivo ou resultado diferente dos outros. Incompatibilidade de objetivos.
- b) Conflito cognitivo – indivíduo ou grupo sustentam ideias, objetivos ou resultados que são incompatíveis com os dos outros. Diferenças de interpretação dos fatos.

Formas de conflitos

- a) Conflito afetivo – sentimentos, emoções de um indivíduo ou grupo são incompatíveis com os dos outros.
- b) Conflito comportamental – indivíduo ou grupo faz algo que é inaceitável para os outros. Desacordos baseados em expectativas de comportamentos e atitudes.

Formas de conflitos

Os conflitos podem ser gerados ainda por situações como:

- Stress;
- medo das mudanças;
- falhas na comunicação e
- diferenças de personalidades.

Formas de conflitos

Os conflitos podem ser de toda natureza, desde pequenas discussões sobre a melhor forma de realizar um processo, até grandes divergências sobre a estratégia da organização.

Formas de conflitos

Sempre que existir uma diferença de prioridades ou objetivos, existirá um conflito.

O processo do conflito

Níveis

Um conflito, frequentemente surge de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que chamamos de conflito destrutivo. Na figura a seguir é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características:

O processo do conflito

Níveis



O processo do conflito

Níveis

- Nível 1 - Discussão: é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;
- Nível 2 - Debate: as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível discussão, começa a diminuir;

O processo do conflito

Níveis

- Nível 3 - Façanhas: as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhida pela outra parte envolvida;

O processo do conflito

Níveis

- Nível 4 - Imagens fixas: são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

O processo do conflito

Níveis

- Nível 5 - Loss of face (ficar com a cara no chão): trata-se da postura de “continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim”, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;

O processo do conflito

Níveis

- **Nível 6 - Estratégias:** começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;

O processo do conflito

Níveis

- **Nível 7 - Falta de humanidade:** no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Nesta etapa, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;

O processo do conflito

Níveis

- Nível 8 - Ataque de nervos: a necessidade de se auto preservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;



O processo do conflito

Níveis

- Nível 9 - Ataques generalizados: neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

O processo do conflito

O modelo apresentado aplica-se a qualquer tipo de conflito.

O processo do conflito

Dependendo da importância que se dá ao conflito, ignorando-o ou reprimindo-o ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva.



Técnicas para resolução de conflitos

Conforme Prioste (2004) gerir organizações significa gerenciar conflitos.

Técnicas para resolução de conflitos

A gestão estratégica das organizações, tem buscado a melhoria na interação entre pessoas, conciliando percepções e interesses muitas vezes divergentes, necessidades individuais, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas.

Técnicas para resolução de conflitos

Os conflitos precisam ser tratados em suas fases iniciais, eliminando uma série de conflitos por meio do planejamento e concentrando-se nas fontes tangíveis do problema (aspectos técnicos) e nas intangíveis (aspectos comportamentais).



Técnicas para resolução de conflitos

Administrar conflitos nos dias atuais é perfeitamente normal e até desejável.

Técnicas para resolução de conflitos

A administração de conflitos é sempre uma tarefa difícil, que exige, ao mesmo tempo, força, lucidez e sensibilidade. Dependendo da circunstância, o líder terá que se adaptar escolhendo o melhor comportamento para cada situação.

Técnicas para resolução de conflitos

Para Refletir:

- Você tem percebido mudanças no clima interno de sua equipe?
- Como você se sente quando as pessoas se comportam de forma agressiva e pouco cooperativa?



Técnicas para resolução de conflitos

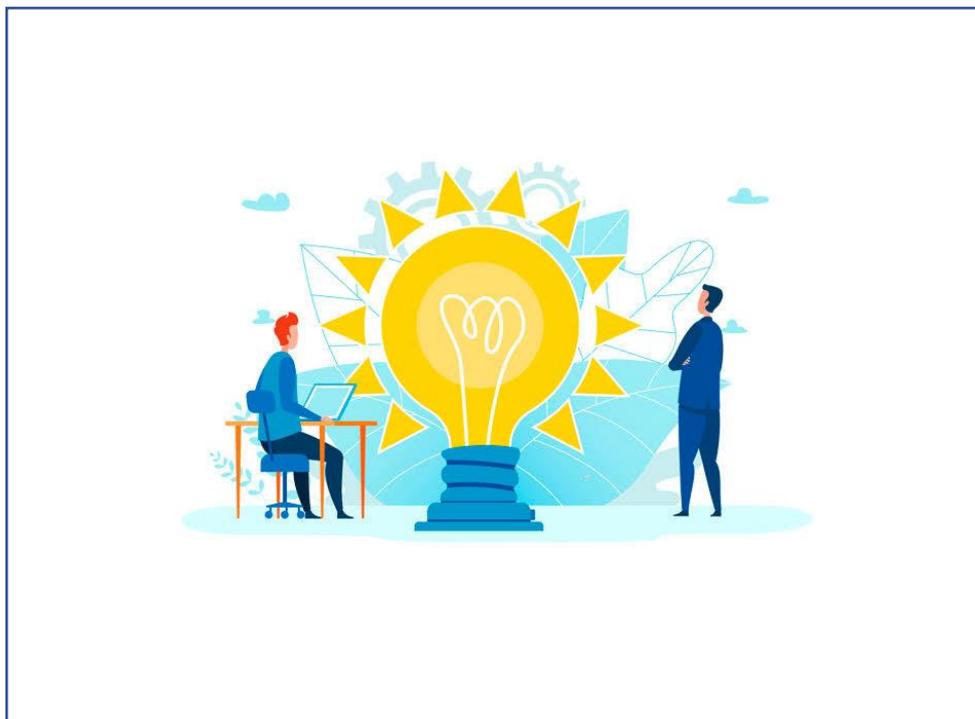
Para Refletir:

- Que intervenções você faz quando isto acontece?
- Como você se avaliaria como “administrador de conflitos”?



Técnicas para resolução de conflitos

A resolução de conflitos é um processo estudado em que todas as causas são identificadas e removidas para que não permaneçam resíduos de elementos que possam provocar a volta do conflito.



Técnicas para resolução de conflitos

Diagrama de Ishikawa

Uma ferramenta que pode ser utilizada é o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como “Espinha de Peixe”, onde são apontadas as causas do conflito. Ela ajuda a identificar e organizar possíveis causas de problemas de forma a propiciar a obtenção das causas mais influentes.



Técnicas para resolução de conflitos

Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Causa e Efeito é uma simples lista de causas potenciais de um problema.

Técnicas para resolução de conflitos

Diagrama de Ishikawa

O diagrama é disposto de tal modo que à direita aparece uma formulação do problema (isto é, o efeito) e no lado esquerdo do diagrama uma listagem das causas potenciais do problema.

Técnicas para resolução de conflitos

Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Causa e Efeito proporciona um formato adequado para organizar pensamentos diferentes a respeito das causas potenciais de um problema.

Técnicas para resolução de conflitos

Diagrama de Ishikawa

Este diagrama foi desenvolvido pelo Prof. Kaoru Ishikawa para uso dos círculos de qualidade entre os japoneses. Este diagrama é também denominado Diagrama de Ishikawa, em honra do seu criador, ou Diagrama Espinha de Peixe por causa da sua forma.

Técnicas para resolução de conflitos

Diagrama de Ishikawa

Uma vez que os problemas são associados a um processo de trabalho, o Diagrama Causa e Efeito considera os principais elementos de um processo de trabalho.

Técnicas para resolução de conflitos

Diagrama de Ishikawa

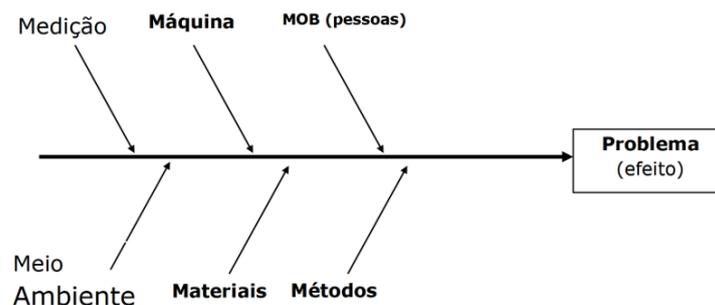
São eles:

- ♣ Mão de Obra (Pessoas);
- ♣ Máquinas (Equipamento);
- ♣ Método;
- ♣ Material;
- ♣ Meio-Ambiente;
- ♣ Medição (Opcional).

Técnicas para resolução de conflitos

Diagrama de Ishikawa

O diagrama básico aparece da seguinte maneira:



Técnicas para resolução de conflitos

Diagrama de Ishikawa

Passos para Execução

Para construir um Diagrama de Causa e Efeito podem ser seguidas as seguintes etapas:

- Reunir todas as causas de um problema por meio da técnica de Brainstorming;
- Identificar as causas principais;

Técnicas para resolução de conflitos

Diagrama de Ishikawa

Passos para Execução

- Ordenar as causas isoladas do Brainstorming na coluna da causa principal correspondente;
- Verificar se todas as causas são conhecidas. Se uma nova causa foi descoberta, deve-se incluí-la no diagrama.

Técnicas para resolução de conflitos

Diagrama de Ishikawa

Recomendações

Não é interessante escrever frases ou termos subjetivos, tal como “inadequado”. Caso haja número excessivo de níveis e o diagrama se tornar muito complexo, deve-se desmembrá-lo e analisar o item separadamente. Uma técnica que auxilia a obtenção do diagrama com a configuração ideal é o método dos 5 porquês.

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Conflito e confusão andam juntos. Entender o que acontece é o primeiro passo para descobrir as possibilidades de solução.



Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

A análise do conflito deve conter:

- a) Identificação dos conflitos existentes em cada região ou local;
- b) As causas dos conflitos (posições, valores, crenças, Interesses, desejos, percepções etc.);

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

A análise do conflito deve conter:

- c) Quem está envolvido;
- d) Como as partes conflitantes se relacionam entre si;

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

A análise do conflito deve conter:

- e) A situação atual;
- f) Oportunidades de solução;
- g) Possíveis resultados.

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

O mapeamento tenta representar o conflito, dividindo-o em três aspectos para facilitar sua análise: pessoas, processos e problemas.

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Cada aspecto é analisado separadamente, devendo responder a vários questionamentos. Exemplos de questões:

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Exemplos de questões:

Pessoas

- a) Que grupos e pessoas estão diretamente envolvidos?
- b) Qual é a estrutura de liderança de cada grupo?

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Exemplos de questões:

Pessoas

- c) Quais são seus interesses?
- d) Como eles percebem a situação?
- e) Qual é o relacionamento entre os atores?

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Exemplos de questões:

Processos

- a) Como são os processos de relacionamento, liderança, comunicações?
- b) Qual é o histórico de conflito?
- c) Quais são os fatos condutores de futuros?

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Exemplos de questões:

Problema

- a) Quais são as áreas comuns de interesse?
- b) Quais as áreas de incompatibilidades?
- c) Qual é o resultado mínimo para satisfazer as partes?
- d) Que recursos utilizar?

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Conflitos não podem ser totalmente eliminados, mas podem ser minimizados ou resolvidos.

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Algumas estratégias de resolução de conflitos incluem: **ignorar, dissipar ou confrontar.**

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Ignorar e dissipar são táticas questionáveis porque raramente se identificam e se discutem as fontes e causas dos conflitos. Em consequência, o problema poderá ocorrer novamente.

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

A estratégia de **confrontação** é mais adequada porque enfoca as causas e os possíveis mecanismos de resolução do conflito.



Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Em síntese, a resolução de conflitos, abrange:

- a) Foco no **processo** de desenvolvimento de um conflito, não apenas em seu resultado final;
- b) Avaliação de **como** um conflito transforma relacionamentos, comunicações, percepções e a organização social;

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Em síntese, a resolução de conflitos, abrange:

- c) Intenção de transformar o conflito de “expressão violenta” para “expressão construtiva e pacífica”;
- d) Concentração nas transformações estruturais necessárias dentro de organizações sociais, para gerar a paz sustentável;

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Em síntese, a resolução de conflitos, abrange:

e) Intervenção nos processos de conflitos na forma de intervenções multiformes integradas, envolvendo atores internos e externos e contemplam:

- Separação física;
- Uso de regras e regulamentações;

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Em síntese, a resolução de conflitos, abrange:

e) Intervenção nos processos de conflitos na forma de intervenções multiformes integradas, envolvendo atores internos e externos e contemplam:

- Limite de interações;
- Uso de um integrador;

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Em síntese, a resolução de conflitos, abrange:

e) Intervenção nos processos de conflitos na forma de intervenções multiformes integradas, envolvendo atores internos e externos e contemplam:

- Confrontação e negociação;
- Consulta a terceiros;

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Em síntese, a resolução de conflitos, abrange:

e) Intervenção nos processos de conflitos na forma de intervenções multiformes integradas, envolvendo atores internos e externos e contemplam:

- Rotação dos membros;
- Identificação de interdependência e objetivos superiores;
- Uso de treinamento.

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

O conhecimento da cultura é reconhecido como o principal fator para a compreensão de um conflito. Diferenças culturais, não apenas criam barreiras de comunicação, são também fontes de profundos desentendimentos.



Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Portanto é necessário, reconhecer a cultura e a diferença de percepções, e identificar os recursos disponíveis, dentro da cultura específica, que podem ser utilizados.

Técnicas para resolução de conflitos

Mapeamento de conflitos

Na resolução de conflitos as partes, de alguma forma, modificam seus comportamentos e atitudes. Comportamentos são mudados quando as partes abandonam alguns de seus objetivos para buscar outros.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

Tirar proveito de situações conflitantes exige a habilidade de aplicar a modalidade certa na situação certa. Estas técnicas são classicamente usadas para resolver conflitos.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

A escolha e a aplicação da solução, depende, de cada situação, portanto, a técnica de administrar conflitos precisa ser escolhida “sob medida”.

Convém lembrar que seus efeitos podem ser negativos ou positivos.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

O conflito é benéfico quando aumenta a produtividade ou quando funciona como catalisador para atingir metas; é prejudicial quando tem o efeito oposto, fazendo com que o trabalho perca o seu impulso, ou criando situações que resultam em desperdício de esforços.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

Para administrar conflitos o líder pode dispor de cinco metodologias conforme cita Paul Campbell Dinsmore em seu livro Poder e Influência Gerencial – Além da Autoridade Formal (1989 144.p.).

Vejamos cada uma delas:



Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

a) Uso da força

Significa utilizar o recurso do poder para resolver um conflito. O resultado desta abordagem é a situação de “vencedor/vencido”, em que uma das partes supera claramente a outra.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

a) Uso da força

A força normalmente requer menos tempo do que a colaboração e a negociação, mas tem o efeito não desejado de deixar sentimentos feridos. Assim, o conflito resolvido à força pode voltar sob a “forma de sombra” posteriormente.

A despeito deste aspecto, a força é uma maneira de resolver muitos conflitos em caráter definitivo.



Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

a) Uso da força

Quando aplicar:

- a) Quando você tem razão;
- b) Numa situação de “ou ele ou eu” (quando as partes não se conciliarem);

- c) Diante de altos riscos;
- d) Quando estão em jogo princípios importantes;
- e) Quando você é mais forte (nunca comece uma luta que não vai vencer);
- f) Para ganhar status, demonstrar poder;
- g) Nos negócios de curto prazo que não se repetirão;
- h) Quando o relacionamento não é importante;
- i) Quando se compreende que está sendo jogado um “jogo”.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

a) Uso da força

Nestes casos, o líder deverá se manifestar, optando pela parte que tiver razão ou pela que for mais importante para o desempenho da equipe. Em alguns casos pode ser necessário punir as duas partes. Mas, antes disto, a situação deve ser analisada cautelosamente com base em critérios racionais e lógicos.



Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

b) Panos Quentes

Poderia ser chamado de abordagem de apaziguamento. Inclui a busca de pontos comuns para acordo e ao mesmo tempo foge dos pontos de desacordo. Esta técnica pretende manter a paz e evitar situações de conflito aberto.

Como tem natureza apenas provisória, não proporciona uma solução duradoura.

Quando o assunto da disputa não for realmente fundamental, e o mais importante for manter a harmonia e criar vontades no grupo, a melhor atitude pode ser colocar panos quentes sobre a crise. Assim, evita-se, muitas vezes, um confronto numa situação que pode ser solucionada naturalmente.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

b) Panos Quentes

Quando aplicar:

- a) Para atingir um objetivo extremamente difícil;
- b) Para criar uma obrigação por parte do outro para mais tarde;
- c) Quando o assunto não é importante para você (riscos baixos);
- d) Quando a responsabilidade é limitada;

- e) Para manter a harmonia;
- f) Quando qualquer solução serve;
- g) Para criar boa vontade (ser magnânimo);
- h) Quando você vai perder de qualquer jeito;
- i) Para ganhar tempo para analisar.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

c) Negociação

Negociação significa barganha. O objetivo é o de atingir um acordo aceitável. Mesmo quando o acordo está aquém da solução ideal para cada uma das partes, presume-se que representa o melhor entendimento que se pode atingir. São discussões baseadas no princípio “toma-lá-dá-cá”.

Quando se chega a um acordo aceitável pelas partes, a negociação proporciona soluções definitivas para situações de conflito. Geralmente, a melhor solução para os conflitos é a negociação.

Negociar significa assumir o conflito, aceitando a existência de problemas que exigem soluções conjuntas. Trata-se de uma estratégia de procura do acordo, uma posição que privilegia a parceria, a cooperação e o trabalho em equipe.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

c) Negociação

Quando há negociação, assume-se que se está trabalhando por um processo de ganhos mútuos, em que os parceiros levam em consideração não somente sua identidade e interesses, mas também, os interesses e preocupações dos outros integrantes. O objetivo da negociação é atingir uma solução justa em que todos ganhem.

Também é importante considerar que os objetivos da equipe superam objetivos pessoais, o que deve ser levado em conta na administração do conflito. Este é um papel preponderante do líder da equipe, que será o principal responsável pela negociação, a fim de manter o bom relacionamento dentro da equipe.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

c) Negociação

Quando aplicar:

- a) Quando as duas partes precisam vencer;
- b) Quando você não pode vencer;
- c) Quando os outros têm a mesma força que você;
- d) Quando você não tem tempo para vencer;
- e) Para manter o seu relacionamento;
- f) Quando você não tem certeza que está com a razão;
- g) Quando você não vai ganhar nada se não fizer acordo;
- h) Quando os riscos são moderados;
- i) Para evitar a impressão de estar “brigando”.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

d) Retirada Estratégica

Significa evitar o problema, fugir ou desistir. Pode ser utilizada como tática em curto prazo para ganhar tempo ou como abordagem estratégica para períodos mais prolongados.

A retirada é uma maneira passiva de tratar o conflito e geralmente não consegue resolver o problema. É mais uma solução temporária. Há situações em que a simples retirada é a tática indicada.



Exemplos disto são observados quando precisa-se de tempo para a tomada de posição mais adequada, ou quando o conflito for fútil que mereça ser desestimulado por um descaso intencional.



Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

d) Retirada Estratégica

Quando aplicar:

- a) Quando você não pode vencer;
- b) Quando os riscos são baixos, e o assunto não é importante;
- c) Quando os riscos são altos, mas você não está pronto;

- d) Para ganhar tempo para analisar;
- e) Para preservar a neutralidade ou a reputação;
- f) Quando você acha que o problema vai sumir sozinho;
- g) Quando você ganha com o atraso.

Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

e) Colaboração

Colaboração ou confronto objetivo. Esta abordagem é a de “solução objetiva de problemas” para resolver conflitos.

Aqui, a filosofia que predomina é:

- Delinear o problema;
- Resolvê-lo de maneira objetiva. Exige, também, que haja confiança entre as partes. O confronto requer diálogo aberto entre os participantes, que devem ser competentes do ponto de vista técnico e administrativo.

O confronto proporciona soluções definitivas para situações de conflito e, em última análise, resolve o problema em questão. Em alguns casos, vale a pena tentar buscar a colaboração da equipe, no sentido de superar as diferenças e se concentrar no objetivo comum.



Técnicas para resolução de conflitos

As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

e) Colaboração

Este caso pode ser uma opção a situações em que a magnitude das diferenças dificulta uma negociação.

Das cinco soluções apresentadas, esta é a melhor para resolver conflitos, no entanto não pode ser utilizada em todas as situações.



São necessárias as seguintes circunstâncias para se aplicar essa abordagem de confronto:

- Todas as partes devem querer uma solução que considere os objetivos de todos e que seja aceitável para todos;

São necessárias as seguintes circunstâncias para se aplicar essa abordagem de confronto:

- Todas as partes têm a responsabilidade de se mostrar abertas e honestas a respeito dos fatos, opiniões e sentimentos;
- Todas as partes devem concordar em controlar o processo para se chegar a um acordo, mas não ditar o conteúdo do acordo final.

Técnicas para resolução de conflitos

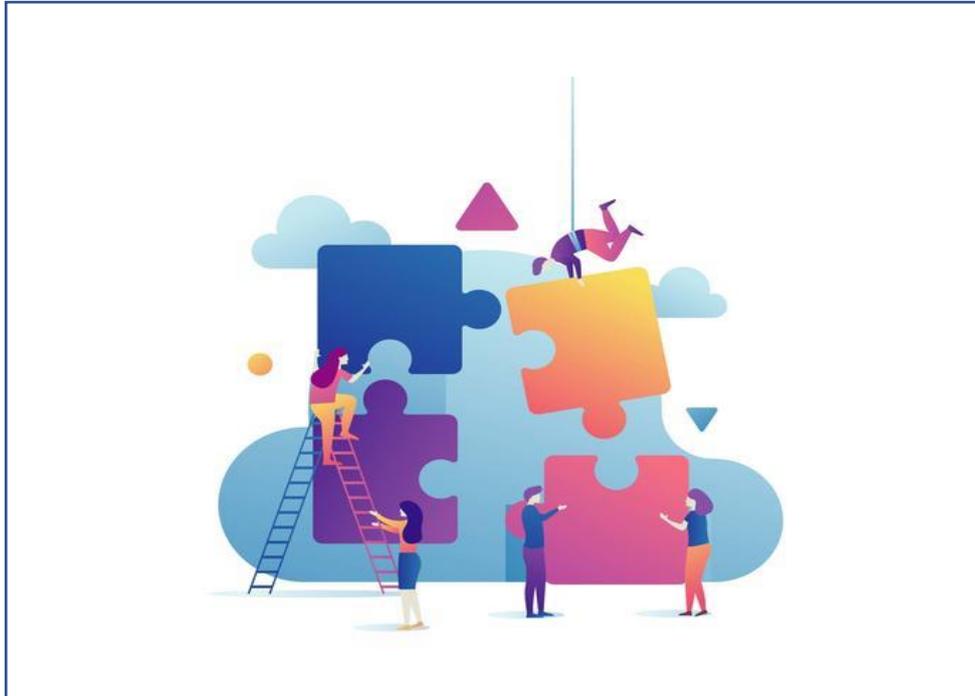
As cinco metodologias de resolução de conflitos e quando aplicá-las

e) Colaboração

Quando aplicar:

- a) Quando as duas partes ganham pelo menos o que queriam e talvez mais;
- b) Para reduzir custos;
- c) Para criar uma base comum de poder;
- d) Para atacar um inimigo comum;
- e) Quando as habilidades se complementam;
- f) Quando há tempo;

- g) Quando você quer evitar o uso posterior de outros métodos;
- h) Quando há ambiente de confiança;
- i) Quando há confiança na capacidade técnica do outro;
- j) Para manter relacionamentos futuros.



Técnicas para resolução de conflitos

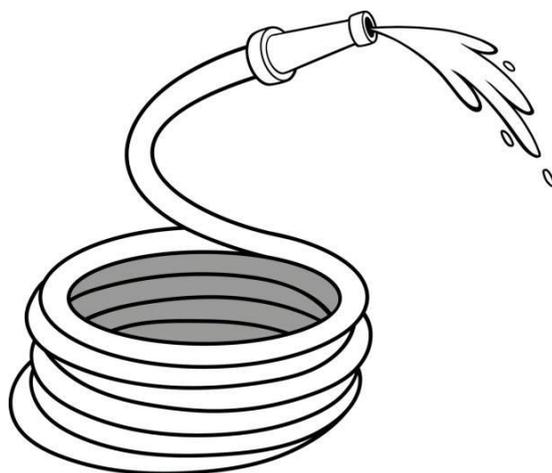
Resumindo:

Há cinco maneiras de lidar com conflitos interpessoais no ambiente gerencial:

- a) F = Uso da Força: implica em resolver conflitos por meio de decisões calcadas na autoridade e no poder;



b) PQ = Panos Quentes: significa tentar contornar a situação utilizando-se da atitude de apaziguamento, sem alterar a posição inicial;



c) N = Negociação: no caso de concessões mútuas, visando atingir um acordo aceitável às duas partes;



d) R = Retirada Estratégica: implica em ceder à posição do outro lado ou em desistir, temporariamente, assim esvaziando o conflito;



e) C = Colaboração: é o que acontece quando todas as partes conflitivas conseguem contribuir objetivamente para uma solução sinérgica, em que o resultado supera a expectativa de todos.



Técnicas de Estímulos de Conflitos

Existem algumas situações nas quais o conflito é favorável, o quadro a seguir apresenta um conjunto de perguntas que os gestores podem fazer para identificar situações que requerem uma estimulação de conflitos.

O conflito deve ser estimulado se:	
1. Você é cercado de pessoas que só dizem SIM	
2. Seus subordinados têm medo de admitir ignorância e dúvidas para você	
3. Os gerentes estão concentrados em chegar a um acordo, que perdem a visão dos valores, objetivos de longo prazo ou o bem-estar da organização	
4. Os gerentes acreditam que é de seu maior interesse manter a impressão de paz e cooperação em sua unidade, não importa a que preço	
5. Os que tomam as decisões se preocupam excessivamente em não ferir os sentimentos dos outros	
6. Os gerentes acreditam que a popularidade é mais importante para obter recompensas organizacionais que a competência e o bom desempenho	
7. Os gerentes se sentem indevidamente inclinados à obtenção de consenso para as suas decisões	
8. Os funcionários demonstram uma resistência excepcionalmente alta à mudança	
9. Existe carência de ideias novas	
10. Existe um nível excepcionalmente baixo de rotatividade dos funcionários	

Técnicas de Estímulos de Conflitos

O conflito deve ser estimulado se:

1. Você é cercado de pessoas que só dizem SIM.
2. Seus subordinados têm medo de admitir ignorância e dúvidas para você.
3. Os gerentes estão concentrados em chegar a um acordo, que perdem a visão dos valores, objetivos de longo prazo ou o bem-estar da organização.

4. Os gerentes acreditam que é de seu maior interesse manter a impressão de paz e cooperação em sua unidade, não importa a que preço.
5. Os que tomam as decisões se preocupam excessivamente em não ferir os sentimentos dos outros.

6. Os gerentes acreditam que a popularidade é mais importante para obter recompensas organizacionais que a competência e o bom desempenho.
7. Os gerentes se sentem indevidamente inclinados à obtenção de consenso para as suas decisões.

8. Os funcionários demonstram uma resistência excepcionalmente alta à mudança.
9. Existe carência de ideias novas.
10. Existe um nível excepcionalmente baixo de rotatividade dos funcionários.

Técnicas de Estímulos de Conflitos

Uma resposta afirmativa para uma ou todas essas perguntas sugere a necessidade de estimulação de conflitos.

Fonte: Robbins, S. P. Administração, Mudanças e perspectivas

Técnicas de Estímulos de Conflitos

Ainda, deve-se estimular conflito:

- a) Quando não há outra solução aparente para o problema - Se a situação necessitar ser confrontada para se resolver, então o desencadeamento do conflito torna-se um meio para um fim;

b) Quando o conflito tende a crescer se não for atacado imediatamente – Provocar o conflito enquanto ele ainda está controlável, ao contrário de deixá-lo tomar o seu curso, evita que o problema cresça desproporcionalmente;



c) Quando a harmonia aparente esconde indecisão e procrastinação - Se outras abordagens não funcionarem, o desencadeamento do conflito pode ser a maneira de tocar as coisas para a frente;

d) Quando o conflito pode ser usado como um estímulo de encontro às metas – A transformação do conflito em competição saudável entre grupos, por exemplo, é uma razão válida para estimular o conflito;

- e) Quando o conflito promete contribuir para a realização de metas da organização – Se o conflito contribuir para a obtenção desses objetivos, então ele deve ser deflagrado e, sem seguida, gerenciado.

Técnicas de Estímulos de Conflitos

Outras situações que merecem atenção:

- a) Comunicação - utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflitos.
- b) Inclusão de estranhos - inclusão nos grupos de trabalho de funcionários que tenham históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles dos seus membros.

- c) Reestruturação da organização - realinhamento dos grupos de trabalho; alteração de regras e regulamentos; aumento da interdependência; e outras mudanças estruturais similares que rompam o status quo.
- d) Nomeação do “Advogado do Diabo” (mediador) - designar um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.



Técnicas de Estímulos de Conflitos

Além do seu papel de “sensor”, o conflito tem outros aspectos positivos como:

- a) Proporciona um desafio para buscar soluções, e motiva grupos e indivíduos a resolver problemas em conjunto;



- b) Leva à descoberta de novos fatos e informações que podem resultar em benefício para a empresa;
- c) Atua como um “monitor de poder” entre as partes divergentes permitindo-lhes medir forças relativas para usar em interações futuras.



Técnicas de Estímulos de Conflitos

A existência do conflito indica que algo está errado e que medidas corretivas são necessárias. Estas medidas podem variar de uma “virada” drástica para colocar o trabalho de volta nos trilhos até um tratamento rotineiro, voltando a ajustar o comportamento causador do conflito. Portanto, administrar conflitos não significa eliminá-lo, mas tratá-lo de modo inteligente.

Técnicas de Estímulos de Conflitos

Como níveis razoáveis de divergências são características de empresas saudáveis, as lideranças devem estar preparadas para lidar com elas. Desta maneira, situações de conflitos podem ser transformadas em benefício.

Técnicas de Estímulos de Conflitos

A liderança proativa coloca o profissional no controle de situações conflituosas. Pro - ação significa dirigir e influenciar o rumo de situações potencialmente danosas. Significa começar com o pé direito, criando sinergia positiva e minimizando a necessidade de ação corretiva mais tarde. A gerência de conflitos proativa aumenta substancialmente as chances de se completar trabalhos dentro dos objetivos fixados pela empresa.

Técnicas de Estímulos de Conflitos

Segundo Bernardes (2003) a intenção é manter as divergências grupais dentro dos limites dos efeitos integradores.

A liderança na negociação de conflitos

A postura do líder neste nível varia de acordo com sua relação com o grupo. Se fizer parte do conflito, terá abordagem “protagonista”. Se não fizer, agindo assim como menor envolvimento emocional, terá uma abordagem “moderadora”.

a) Minimizando conflitos com subordinados

- ♣ Descubra as metas pessoais e profissionais de seus subordinados – sempre que possível, associe as tarefas dos trabalhadores (profissionais) com suas próprias metas (pessoais). Pode-se dar, por exemplo, aos interessados em informática, a oportunidade de utilizar seus interesses no trabalho.

♣ Esclareça suas expectativas para seus subordinados – Esclareça o que quer e porquê. Discuta critérios e assegure-se de que sua mensagem foi bem compreendida.

♣ Defina parâmetros de controle – Discuta a forma, a frequência e a intensidade do controle com seus subordinados. Exerça controle baseado em fatos, não em opiniões.

♣ Use erros como oportunidades de treinamento – Quando ocorrerem erros, converse com o subordinado e peça ideias e sugestões para evitar tais erros no futuro.

♣ Dê feedback positivo - Deixe seus subordinados saberem que você reconhece seu lado positivo. Evite críticas. Quando precisar apontar uma fraqueza, procure balancear seus comentários com pontos positivos

b) Minimizando conflitos com seus colegas

- ♣ Ajude seus colegas a encontrar suas metas pessoais e profissionais - Busque áreas onde os interesses não sejam conflitivos; apoie objetivos e aspirações dos seus colegas.

- ♣ Estabeleça um ambiente de cooperação – Preste favores aos outros sem preocupação com retribuição imediata. Quando você necessitar de apoio, eles terão maior propensão a colaborar.

♣ Quando precisar de ajuda avise antecipadamente – Explique seus pedidos em termos de objetivos da organização; alinhe-os às prioridades de seus colegas.

♣ Cultive canais informais de comunicação – Almoce junto, organize encontros sociais sem relação com o trabalho, discuta tópicos fora do contexto de trabalho.

c) Minimizando conflitos com superiores

- ♣ Coloque-se no lugar dele – Quais são os desafios e problemas do chefe? Entenda e seja solidário com as pressões de cima.

- ♣ Analise os padrões de pensamento do chefe – Ele pensa analítica ou intuitivamente? Para melhorar a comunicação, lembre-se de usar abordagens consistentes com o modo de o chefe ver as coisas.

♣ Não leve problema para o chefe, leve soluções – Tente tornar o trabalho dele mais fácil. Analise a situação, examine as alternativas de solução e faça recomendações práticas.

♣ Mantenha o chefe informado, tanto sobre o que você fez quanto sobre o que planeja - faça isto mesmo que você tenha plena delegação de autoridade, seu chefe necessita saber o que está acontecendo na sua área.

♣ Ouça e observe – Escute nas entrelinhas e observe a linguagem facial e corporal; busque a verdadeira mensagem do chefe.

♣ Consulte o chefe sobre a política e critérios – Peça orientação, conselhos e sugestões sobre matérias de política e filosofia de gerência que possam afetar seu trabalho.

♣ Não aja como rolo compressor - Use balões de ensaio; dê-lhe tempo para pensar e se ajustar a suas propostas. Forneça dados, seja paciente, e lembre-se de que a escolha do momento pode aprovar ou derrubar uma proposta.



Conflito de gerações

Nos últimos anos, tem havido uma necessidade de se nomear as gerações de forma a não alinhar com as mesmas características dos indivíduos de épocas diferentes.



Conflito de gerações

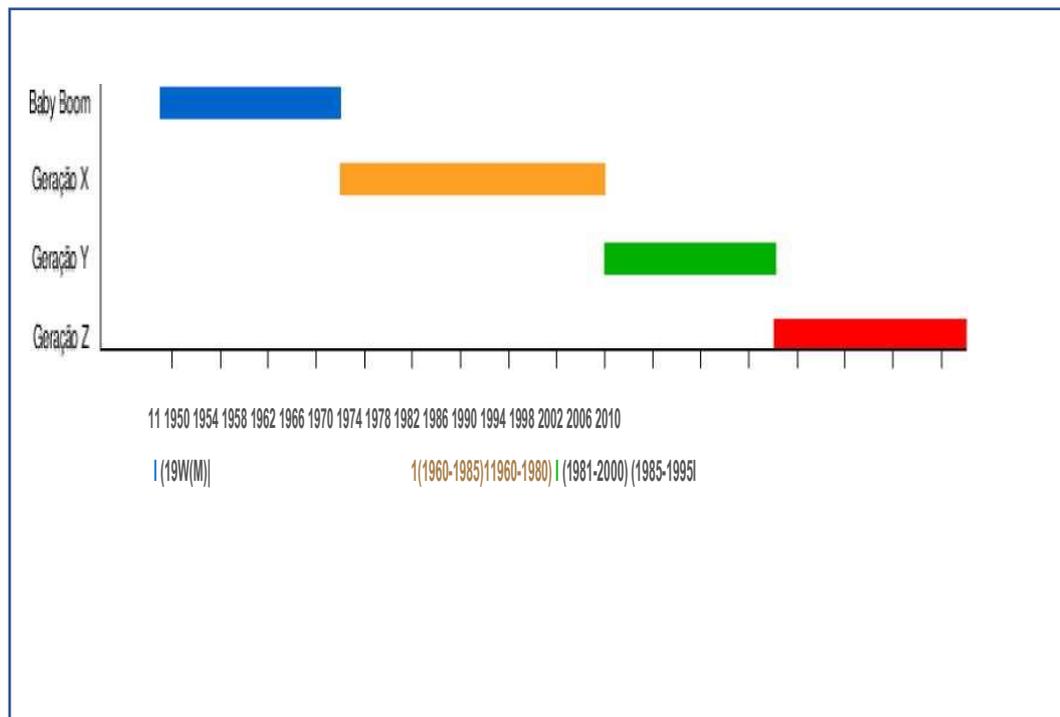
Até há pouco tempo, quando nos referíamos a crianças, adolescentes ou pessoas de meia ou terceira idade acabávamos generalizando comportamento e características, independente da época em que viveram.

Conflito de gerações

Hoje é inaceitável imaginar o comportamento de um adolescente, independente da época que tenha vivido. Assim, fica fácil entender que um adolescente do Século XIX, com certeza terá características diferentes de um adolescente do início do Século XX, ou dos anos 50, 60 ou 90.

Conflito de gerações

Dessa forma, optou-se por chamar as gerações por nomes específicos:



Conflito de gerações

Não há ainda um acordo em relação ao período que as gerações abrangem. O problema decorre da dificuldade em definir exatamente uma geração em função do ano de nascimento. Como Fran Kick explica, não existe uma linha rígida a separar 31 de dezembro de um ano de 1 de janeiro do seguinte.

Frequentemente, a mudança entre gerações ocorre ao longo de 3 a 5 anos, talvez mais, dependendo de para quem se pergunta.

Conflito de gerações

Dessa forma, optou-se por chamar as gerações por nomes específicos:

Tradicionais (até 1945) - É a geração que enfrentou uma grande guerra e passou pela Grande Depressão. Com os países arrasados, precisaram reconstruir o mundo e sobreviver. São práticos, dedicados, gostam de hierarquias rígidas, ficam bastante tempo na mesma empresa e sacrificam-se para alcançar seus objetivos.

TRADICIONAIS

- Práticos;
- Dedicados;
- Gostam de hierarquias rígidas;
- Ficam na mesma empresa;
- Sacrificam-se por objetivos.

Conflito de gerações

Dessa forma, optou-se por chamar as gerações por nomes específicos:

Baby-Boomers (1945 a 1964) - São os filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz. Não conheceram o mundo destruído pela guerra.

Baby-Boomers (1945 a 1964)

Mais otimistas, puderam pensar em valores pessoais e na boa educação dos filhos. Têm relações de amor e ódio com os superiores, são focados e preferem agir em consenso com os outros.

Baby-Boomers (1945 a 1964)

Valorizam carreira sólida, fiéis ao trabalho, preocupam com segurança, não trocam de empresa – Lema: vestir a camisa de empresa. Conheceram a ditadura, lutaram contra militares, curtiram a jovem guarda, tratam os mais velhos como cerimônia e respeitam hierarquia.

BABY-BOOMERS

- Valorizam carreira sólidas;
- Fiéis ao trabalho;
- Valorizam segurança;
- Não trocam de empresa.

Conflito de gerações

Dessa forma, optou-se por chamar as gerações por nomes específicos:

Geração X (1965 a 1979) - Nesse período, as condições materiais do planeta permitiram pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações.

Com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação já puderam tentar equilibrar vida pessoal e trabalho. Mas, como enfrentaram crises violentas, como a do desemprego na década de 80, também se tornaram céticos e superprotetores. Viram chegar a AIDS, participaram das diretas já, pintaram a cara para derrubar o presidente, viram chegar a tecnologia.

Geração X (1965 a 1979) -

Discurso: Trabalhar mais para ter mais e preparar para crise. Conheceu o cruzeiro, cruzado, cruzado novo.



Geração X (1965 a 1979) -

Valor: Título, cargo, posição como mérito da luta. Trabalha e espera reconhecimento, valoriza carreira, apega-se a hierarquia.

X

- Valorizam título, cargo, posição;
- Trabalha e espera reconhecimento;
- Valoriza carreira;
- Apega-se a hierarquia.

Geração Y (1980 a 2000) - Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com internet, computador e educação mais sofisticada que as gerações anteriores. Ganharam autoestima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo. Sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma.

Querem promoções rápidas, estímulo criativo, inquietos, adoram mudanças, multitarefas, flexibilidade, pouca paciência com reuniões longas.

Geração Y (1980 a 2000)

Gostam de metas e feedback - visão crítica. Possuem muitas informações sem organização lógica. Curtiram “Os Mamonas” querem participar e crescer frequentemente, mesmo que em pequenos passos, inquietos e abertos a novidades, privilegiam a informalidade.

Y

- Ganharam autoestima com o mundo relativamente estável;
- Não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo;
- Sabem trabalhar em rede;

- Lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma;
- Querem promoções rápidas;
- Estimulo criativo;
- Inquietos;

- Adoram mudanças;
- Multitarefa;
- Flexibilidade;
- Pouca paciência com reuniões longas;
- Privilegiam a informalidade.

Geração Z (2000 a presente) –

Televisão ligada enquanto se estuda para uma prova e fones nos ouvidos ao redigir um trabalho escolar. Nasceu sob o advento da internet e do boom tecnológico e para eles estas maravilhas da pós-modernidade não são nada estranháveis.

Videogames supermodernos, computadores cada vez mais velozes e avanços tecnológicos inimagináveis há 25 anos.

Geração Z (2000 a presente)

Seu mundo é tecnológico e virtual. Para eles é impossível imaginar um mundo sem internet, telefones celulares, computadores, iPods, videogames com gráficos exuberantes, televisores e vídeos em alta definição e cada vez mais novidades neste ramo. Sua vida é regada a muita informação, pois tudo que acontece é noticiado em tempo real e muitas vezes esse volume imenso acaba se tornando obsoleto em pouco tempo.

Geração Z (2000 a presente)

Se a vida no virtual é fácil e bem desenvolvida, muitas vezes a vida no real é prejudicada pelo não desenvolvimento de habilidades em relacionamentos interpessoais. Vive-se virtualmente aquilo que a realidade não permite. Talvez daí venha o fascínio dos jovens por jogos fantasiosos onde estes podem ser o que quiserem, sem censura ou reprimenda.

Z

- São tecnológicos e virtuais;
- Vida regada a muita informação;
- Possíveis problemas com relacionamentos interpessoais;
- Desconfiados em relação a carreiras de sucesso e estudos formais.

Conflito de gerações

Obsolescência é algo bastante comum nos membros desta geração. A rapidez com que os avanços tecnológicos se apresentam atualmente acabaram por condicionar os jovens a deixar de dar valor às conquistas rapidamente.

Isso começa bem cedo, quando crianças esperam o ano todo para ganhar um brinquedo e depois de dois dias ele já está largado em um canto.

Conflito de gerações

Outra característica marcante da Geração Z são problemas de interação social. Muitos deles sofrem com a falta de expressividade na comunicação verbal, o que acaba por causar diversos problemas principalmente com a Geração Y, anterior a sua. Essa Geração também é marcada pela ausência da capacidade de ser ouvinte. A Geração Y, por exemplo, acreditava piamente em carreira e estudos formais e muitos se dedicaram fortemente para isso.

Conflito de gerações

A Geração Z é um tanto quanto desconfiada quando o assunto é carreira de sucesso e estudos formais, pois para eles isso é um tanto quanto vago e distante. Segundo especialistas, poderá haver uma “escassez” de médicos e cientistas no mundo pós-2020.

Conflito de gerações

Enfim, essa geração – chamada também de Geração Silenciosa, talvez pelo fato de estarem sempre de fones de ouvido (seja em ônibus, universidades, em casa...), escutarem pouco e falarem menos ainda – pode ser definida como aquela que tende ao egocentrismo, preocupando-se somente consigo mesmo na maioria das vezes.

Conflito de gerações

Como todas as gerações anteriores, esta também passará por problemas, principalmente em relação a sua atuação profissional. Sua rapidez de pensamento e incapacidade para a linearidade pode facilitar muito em determinadas áreas, porém em outras que exigem mais seriedade e concentração podem sofrer algumas dificuldades.

Conflito de gerações

Contudo, o amadurecimento que vem com o passar dos anos deve trazer também um senso de responsabilidade a estes jovens (que certo dia deixarão de ser jovens) e passarão a se fixar mais em seus objetivos profissionais.

Conflito de gerações

Dentro da sociedade, a atuação política destes jovens também pode se tornar bastante preocupante, afinal, a enorme quantidade de itens tecnológicos e informações desnecessárias acabam por distrair suas mentes, tornando-os, na maioria das vezes, alheios à vida política de sua comunidade, sua cidade, seu país e o próprio mundo



Conflito de gerações

	Geração X	Geração Y	Geração Z
Data de nascimento	Entre 1961 e 1979	Entre 1980 e 1999	A partir de 2000
Características	São práticas, empreendedoras e independentes. Respeitam autoridades e hierarquias. Preferem ler livros.	São questionadores, multitarefas (fazem várias coisas ao mesmo tempo), imediatistas. Buscam prazer no trabalho. Preferem meios eletrônicos.	Ligados em socialização também por meios eletrônicos, preocupados com beleza. Aprendem muito rápido, porém têm dificuldade de concentração.
Palavras-chave	Coletividade, cultura, popularização	Tecnologia, velocidade, individualismo, urgência	Vaidade, dispersão, flexibilidade

Conflito de gerações

Com uma diversidade de gerações convivendo no mesmo espaço, a forma de ver o mundo deve se ajustar radicalmente. A convivência pacífica entre gerações distintas requer um novo olhar sobre a organização e uma nova forma de gestão.

Substituir profissionais apenas pela necessidade de oxigenação é um pensamento simplista demais, além de desumano. Em qualquer empresa existe espaço para todas as gerações embora a maioria delas continue optando pela impetuosidade dos mais novos em nome do imediatismo.

Conflito de gerações

A questão é saber como lidar com todas elas considerando tamanha diversidade.

- a) Mesclar energia e experiência, sabedoria e impetuosidade, sensatez e tecnologia é uma tarefa digna de líderes maduros que compreendem profundamente as vantagens e os benefícios da diversidade; tenha bem claro em mente o que cada geração pode produzir; se você tenta igualar o conhecimento e o resultado, a frustração é óbvia;

- b) Entender as diferenças básicas entre as quatro gerações é a chave para o acordo de paz entre elas, caso contrário, a convivência e o entendimento se tornam impossível;

Compreender e aceitar as diferenças de cada geração não significa abrir mão de suas convicções, princípios e valores; ouvir um ponto de vista diferente não significa concordar com ele; ter um membro de cada geração na equipe não significa ser um líder ineficaz, ao contrário, significa maturidade para lidar com ideias e comportamentos diferente;

c) Quanto mais antiga a sua geração, maior a sabedoria, portanto, não discuta nem insista, apenas coloque o seu ponto de vista; sabedoria é diferente de inteligência; se você não tem poder de decisão, não perca seu tempo nem sua energia, continue remando ou apenas mude de rio.

CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Não existe um melhor modo para criar uma equipe de alto desempenho. Cada equipe de alto desempenho possui sua própria cultura específica e uma combinação singular de pessoas, estilos, trabalhos e recursos.

CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Todavia, todas as equipes que apresentam bom desempenho têm muito em comum, como:

- **Objetivo** – Equipes de alto desempenho estão comprometidas com um objetivo bem definido e elevado. E o atendimento ao cliente é vital para o atingimento destes objetivos. Todos os integrantes da equipe direcionam seus esforços no sentido de atingir seus objetivos.

- Pessoas – Equipes de alto desempenho revelam uma combinação variada de pessoas com conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais diversificados, porém complementares.

- Processos – Equipes de alto desempenho criam processos disciplinados que aumentam seu comprometimento e desempenho. Os processos principais incluem:
 - Estrutura direcionada para resultados;
 - O Processos construtivos de interação interpessoal e de grupo;
 - O Cultura de comprometimento.

- Liderança – Equipes de alto desempenho criam processos internos de liderança que atendam aos aspectos principais de desempenho da equipe: tarefa e processo.

- Prática – Equipes de alto desempenho se exercitam repetidas vezes e são sempre aprendizes.

O SUCESSO É SEU!





Vamos praticar?

Agora responda as questões diretamente relacionadas aos conteúdos trabalhados nesta Unidade para a fixação do conteúdo.

1. A definição básica de organização é:

- a) Associação de pessoas e máquinas.
- b) Associação de Processos e máquinas.
- c) Duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.
- d) Planejamento e processos com objetivos definidos.

2. Os conflitos são inerentes à vida em grupo, e a trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos. Sobre conflitos em grupos, assinale a alternativa correta.

- a) Devem-se evitar ao máximo os conflitos em grupo.
- b) O conflito, em si, é sempre danoso e patológico.
- c) O conflito peca por não romper com o equilíbrio da rotina.
- d) Mudanças no grupo e as resoluções, satisfatórias ou não, caracterizam nova etapa na história do grupo.

3. A Escola de relações humanas considera que o conflito é:

- a) inevitável e poderá ser ou não gerenciado.
- b) contraproducente e deve ser evitado.
- c) uma ocorrência natural nos grupos e nas organizações e devem ser aceitos.
- d) necessário para o desempenho eficaz de um grupo.

4. A visão interacionista do conflito defende que:

- a) o conflito é a indicação de que alguma coisa não está funcionando direito dentro do grupo.
- b) um mínimo de conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz do grupo.
- c) o conflito é sinônimo de violência, destruição e irracionalidade.
- d) o conflito deve sempre ser evitado.

5. O conjunto de métodos e processos práticos que visam administrar situações de impasse entre pessoas ou equipes é conhecido como:

- a) Clima organizacional.
- b) Gestão de conflitos.
- c) Cultura organizacional.
- d) Gestão com foco em resultados.

6. Indivíduo ou grupo faz algo que é inaceitável para os outros. Desacordos baseados em expectativas de comportamentos e atitudes.

As características acima fazem parte do conflito:

- a) de objetivo.
- b) cognitivo.
- c) afetivo.
- d) comportamental.

7. O nível do conflito no qual as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhida pela outra parte envolvida é o/a:

- a) Discussão
- b) *Loss of face*
- c) Façanhas
- d) Ataque de nervos

8. Considerando as ferramentas de diagnóstico utilizadas na Administração Pública, assinale aquela que tem como objetivo identificar as causas que possam estar contribuindo para a existência de determinado problema:

- a) *Brainstorming*.
- b) Diagrama de Pareto.
- c) *Benchmarking*.
- d) Diagrama de Ishikawa.

9. Assinale a alternativa correta sobre como o Diagrama de Ishikawa também pode ser denominado.

- a) Diagrama de Pareto.
- b) Diagrama de Causa e Efeito.
- c) Diagrama de Plano de Ação.
- d) Diagrama de Mapeamento.

10. A técnica grupal que tem por objetivo solucionar problemas novos, em que os participantes são incentivados a oferecer ideias, mesmo que impossíveis de implementação, é:

- a) *Kaizen*.
- b) *Benchmarking*.
- c) *Delphi*.
- d) *Brainstorming*.

11. Com relação à abrangência da resolução de conflitos, assinale o item **INCORRETO**:

- a) Intenção de transformar o conflito de “expressão violenta” para “expressão construtiva e pacífica”.
- b) Foco no processo de desenvolvimento de um conflito, não apenas em seu resultado final.
- c) Intervenção nos processos de conflitos na forma de intervenções multiformes integradas envolvendo apenas os atores internos.
- d) Avaliação de como um conflito transforma relacionamentos, comunicações, percepções e a organização social.

12. Com base na metodologia de resolução de conflitos proposta por *Dinsmore*, marque a alternativa que **NÃO** se relaciona com a Negociação:

- a) Negociação significa barganha. O objetivo é o de atingir um acordo aceitável.
- b) É uma abordagem de apaziguamento. Inclui a busca de pontos comuns para acordo e, ao mesmo tempo, foge dos pontos de desacordo.
- c) O objetivo da negociação é atingir uma solução justa em que todos ganhem.
- d) Pode ser aplicada quando as duas partes precisam vencer.

13. Na resolução de conflitos cuja metodologia definida é a colaboração, quando **NÃO** se deve aplicá-la?

- a) Quando as habilidades não se complementam.
- b) Quando você quer evitar o uso posterior de outros métodos
- c) Para reduzir custos.
- d) Para criar uma base comum de poder.

14. O conflito **NÃO** deve ser estimulado se:

- a) Seus subordinados têm medo de admitir ignorância e dúvidas para você.
- b) Existe carência de ideias novas.
- c) Existe um nível excepcionalmente alto de rotatividade dos funcionários.
- d) Os gerentes se sentem indevidamente inclinados à obtenção de consenso para as suas decisões.

15. **NÃO** se deve estimular o conflito quando:

- a) Quando não há outra solução aparente para o problema
- b) Quando o conflito tende a diminuir se não for atacado imediatamente.
- c) Quando a harmonia aparente esconde indecisão e procrastinação.
- d) Quando o conflito pode ser usado como um estímulo de encontro às metas.

16. A busca pela solução para conflitos que possam surgir entre os funcionários é uma atividade de qual etapa do processo administrativo?

- a) Controle.
- b) Liderança.
- c) Autoridade.
- d) Planejamento.

17. Qual dos itens abaixo **NÃO** se relaciona com os *Baby-Boomers*?

- a) São os filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz. Não conheceram o mundo destruído pela guerra.
- b) Têm relações de amor e ódio com os superiores, são focados e preferem agir em consenso com os outros.
- c) Trocam de empresa quando não estão satisfeitos.
- d) Seu lema é vestir a camisa de empresa.

18. **NÃO** é uma característica da geração Z:

- a) São tecnológicos e virtuais.
- b) Não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo.
- c) É marcada pela ausência da capacidade de ser ouvinte.
- d) São desconfiados em relação a carreiras de sucesso e estudos formais.

19. Equipes de alto desempenho são aquelas que superam os padrões e limites convencionais, surpreendendo pelos resultados que conseguem obter. Em seu desenvolvimento, busca-se:

- a) um forte sentimento de exclusão, todos sentem-se partícipes e se mostram fiéis aos princípios e valores que permeiam a equipe.
- b) um contínuo aperfeiçoamento, o que pressupõe monitoramento constante para garantir a curva descendente de desempenho
- c) o comprometimento desacelerado dos elementos da equipe com os seus pares, e a confiança de que todos estão empenhados no mesmo objetivo.
- d) o intercâmbio e a complementariedade de conhecimentos e habilidades voltados à geração de resultados extraordinários.

20. Equipes de alto desempenho tem a capacidade de trabalhar de forma autônoma e coordenada. São diretrizes para que se possa constituir equipes de alto desempenho, **EXCETO**:

- a) Centralização de autoridade.
- b) Treinamento contínuo dos integrantes.
- c) Clareza dos papéis dos integrantes do grupo.
- d) Identidade reforçada do grupo.

ASSERTIVIDADE E SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Gabarito

1. C
2. D
3. C
4. B
5. B
6. D
7. C
8. D
9. B
10. D
11. C
12. B
13. A
14. C
15. B
16. B
17. C
18. B
19. D
20. A