

# Módulo 3

Transformando conflitos  
em oportunidades

TRANSFORMANDO CONFLITOS  
*em Oportunidades*

AULA 4 – 02/11/2017

## **INTEGRAÇÃO ENTRE PESSOAS E O SISTEMA ORGANIZACIONAL: PARA ALÉM DA COMPETIÇÃO**

Sumário

INTRODUÇÃO

1 – PRINCÍPIOS DO FENÔMENO DA INTEGRAÇÃO

2 – INTEGRAÇÃO ENTRE PESSOAS E O SISTEMA ORGANIZACIONAL: UM DESAFIO POSSÍVEL

2.1 – O ambiente intrapessoal

2.2 – Objetivos individuais com o foco no coletivo – Marca Pessoal

3 – CONSTRUINDO OBJETIVOS COMUNS POR MEIO DO TRABALHO EM EQUIPE

3.1 – Novos paradigmas de relacionamento

3.2 – Times de trabalho: atividades de cocriação

CONSIDERAÇÕES PARCIAIS DO ESTUDO

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

#### INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho é compartilhar algumas reflexões à luz de um dos capítulos do livro *Fator K*, que escrevi em 1994, mas que, ainda hoje, tem o mesmo conteúdo abordado ao realizar cursos e palestras sobre a Gestão Integrada como superação da competição no ambiente das organizações. A referência bibliográfica encontra-se no cabeçalho deste material. O tema do capítulo 5 do referido livro é “Integração entre pessoas e o sistema organizacional”.

O presente estudo amplia as reflexões do livro, buscando apresentar a necessidade de melhorar o relacionamento e a comunicação entre os processos e as pessoas, por meio da implantação de uma jornada de aprendizagem institucional com o foco na integração. Apresenta novos paradigmas de convivência para a aprendizagem em grupo. Mostra que esse é um esforço necessário que pode evitar conflitos destrutivos e suas consequências desastrosas. Vamos citar algumas delas:

- desmotivação;
- tensões;
- discórdia;
- falta de comprometimento;
- comunicação cheia de ruídos;
- desperdício de tempo e recursos;
- setores e gestores que não se falam;
- problemas sem solução por falta de identificação das causas;
- busca de culpados e não soluções.

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

Essas e outras não citadas são “doenças culturais” oriundas da competição equivocada entre grupos e setores e que acaba evidenciando o conflito como algo destrutivo. Nesse cenário, a competição, no sentido da rivalidade, gera conflito destrutivo.

A reflexão sobre o modelo de gestão que preconiza a integração faz-se necessária para a compreensão do contexto onde ocorrem os conflitos nas organizações. Os conflitos destrutivos e a rivalidade entre pessoas e setores acontecem como consequência da ausência de um posicionamento institucional que preconize crenças e valores sobre a forma de relacionamento desejada.

A palavra *competição* pode e deve ser um fenômeno acompanhado de consciência crítica e ética. Tanto a competição quanto o conflito podem ser encarados como algo natural. No entanto, tornam-se destrutivos se não houver ações estratégicas para administrá-los. A frase “competição sem educação gera rivalidade” nos remete a essa questão. Os benefícios da competição educada podem sobrepujar as consequências negativas.

Podemos até entender como desejável ter grupos de trabalho em competição entre si, porém dentro de um contexto lúdico e saudável. Isso porque o grande objetivo é fazer com que os departamentos se tornem unidades leais e coesas. Há que vencer obstáculos a cada dia. O processo de negociação entre os diferentes interesses interdepartamentais é um exercício complexo e cheio de desafios, mas deve ser encarado como senso de urgência.

Muitas vezes, as consequências negativas são potencializadas e se tornam barreiras para as melhorias. Nesse contexto, as lideranças gastam tempo procurando meios de reduzir a tensão entre pessoas e processos da organização. A principal dificuldade continua sendo não tanto a incapacidade de encontrar maneiras de reduzir o conflito intergrupos, mas, muitas vezes, as barreiras encontradas para *conseguir implementar ações de integração e participação*.

A superação das barreiras depende do *reconhecimento*, por parte da organização, da existência do problema, e da *vontade*, por parte dos grupos competidores, de participar de esforços para reduzir as consequências negativas. Infelizmente, algumas organizações não priorizam o

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

investimento de tempo e energia para promover a integração. Parte dessa relutância também tem origem no reconhecimento, por parte de cada grupo competidor, de que o exercício da convivência não é uma coisa fácil. Em vez de aprender a integração, o grupo pode preferir continuar na competição como rivalidade. Pode ser essa a razão pela qual muitos se recusam a empreender tentativas muito simples de resolver suas diferenças.

Por esses motivos, a *implementação* de estratégias e táticas para reduzir as consequências negativas da competição entre grupos frequentemente se constitui num problema de maior vulto do que o desenvolvimento de estratégias e táticas para promover a integração. Sabemos que qualquer tipo de mudança gera conflito e esse processo precisa ser orquestrado com maestria. As lideranças organizacionais devem exercer papéis fundamentais como agente de mudanças, educando valores e mediando conflitos de forma conciliatória.

É preciso mediar o processo de mudanças de hábitos e atitudes por meio de um sistema de educação continuada. Entendemos que a administração de conflitos de forma construtiva e conciliatória só será possível se, intencionalmente, for criado um sistema continuado de educação para que cada pessoa aprenda a ser, fazer, conhecer e, principalmente, conviver.

É preciso inventar novas regras de convivência no trabalho e não tentar ser o melhor seguindo as antigas formas de relacionamento. Nada é tão bom que não possa ser melhorado. Precisamos planejar e implementar formas tanto de aprimorar as relações interpessoais nos times funcionais, ou seja, do mesmo setor de trabalho, como de garantir a integração entre gestores e seus respectivos processos, buscando melhorar o relacionamento entre clientes e fornecedores internos.

Nesse contexto, podemos concluir que a integração entre os objetivos individuais e os objetivos institucionais, depende da intencionalidade das duas partes. Cada indivíduo precisa sair de sua zona de conforto, reconhecendo suas forças e fraquezas com humildade intelectual e emocional, decidindo, assim, participar do processo de mudanças como forma de lidar com as oportunidades e ameaças no ambiente organizacional. Ou seja, potencializar as oportunidades e neutralizar as ameaças.

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

Em contrapartida, a organização precisa implementar ações estratégicas para despertar e mediar o processo de gestão integrada, compartilhando suas diretrizes estratégicas, os objetivos institucionais e as crenças e valores. Enfim, instituir o diálogo como ferramenta de trabalho.



Há que desenvolver formas de garantir a participação, ensinar o fenômeno da integração/convivência, dando às pessoas aporte de conhecimentos e agenda para atuação no coletivo. O grande resultado desse movimento está na criação do objetivo comum. Essa é a essência da integração entre pessoas e o sistema organizacional.

As reflexões e sugestões a seguir buscarão apresentar a Gestão Integrada e Participativa como um desafio possível, em que o grande resultado estará na integração dos objetivos individuais aos objetivos de grupos, culminando no objetivo comum com o foco nas diretrizes organizacionais.

#### 1 – PRINCÍPIOS DO FENÔMENO DA INTEGRAÇÃO

O objetivo da **integração** é evitar problemas gerados por conflitos destrutivos e garantir uma boa comunicação entre as estações de trabalho. “Tudo faz parte de um estupendo todo”, afirmou Alexander Pope, um rico proprietário de um time de beisebol que acreditava que a característica de um time vencedor é ser gerenciado como um todo, e não apenas cada jogador e cada função. O estupendo todo é bem maior do que a soma das partes. Poderíamos chamar esse fenômeno de sinergia.

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades

# TRANSFORMANDO CONFLITOS

## em Oportunidades

### AULA 4 – 02/11/2017



Gerenciar um efetivo realinhamento cultural é conectar as partes, que são as pessoas e suas necessidades — as informações, sabedoria, os conflitos, o amor, a motivação e a interação — com o *Universo Organizacional*, suas diretrizes, objetivos e metas.

Vamos explorar agora os **seis princípios que se aplicam no processo de integração**:

- Líderes precisam investir tempo para garantir um bom relacionamento e uma boa comunicação entre os processos internos.
- As pessoas dos diferentes setores precisam compreender que são clientes e fornecedores uns dos outros. Ou seja, um trabalho bem feito depende de insumos de qualidade do setor fornecedor.
- O objetivo comum a ser estabelecido no comportamento das pessoas é a missão da organização. A quem servimos? Quais são os usuários/clientes do nosso serviço?
- Os problemas e conflitos precisam ser vistos com naturalidade, ou seja, como algo inerente ao cotidiano de qualquer organização. Por isso, precisa ser gerenciado e não negligenciado.
- Um conjunto de crenças e valores organizacional deve orientar o comportamento individual e coletivo preconizado pela organização.
- Cada área/setor ou processo organizacional deve ter os seus procedimentos mapeados a partir da identificação das necessidades e expectativas de seus clientes internos.

Esses seis pontos precisam estar integrados na visão de futuro de uma instituição. No entanto, há que desdobrá-los em tarefas executáveis por líderes em diferentes níveis hierárquicos.

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

#### 2 – INTEGRAÇÃO ENTRE PESSOAS E O SISTEMA ORGANIZACIONAL: UM DESAFIO POSSÍVEL

Nas instituições que verdadeiramente buscam um bom ambiente de trabalho, não há lugar para tarefas individualizadas e organização fragmentada. O trabalho em *time* abre, a cada dia que passa, uma atmosfera que impulsiona as ações negociadas para gerar consenso. Sabemos que esse movimento faz parte da evolução humana, pois o ser humano em processo de desenvolvimento pessoal deve buscar um grupo de aprendizagem para doar suas habilidades e aprender com as habilidades de seus pares. Isso seria aprender a conviver.

O sentido de vida em grupo é o que deve permear a cultura da participação nas organizações. É evidente que se trata de uma filosofia, e não de técnicas apenas. Muitos estudos que abordam produtividade e desempenho revelam que o fenômeno da integração entre as pessoas com o sistema organizacional é *fator crítico de sucesso* para viabilizar a qualidade no sentido mais amplo da palavra. Não adianta sistematizar, criar indicadores, medir, planejar estrategicamente projetos de melhorias se tudo isso não corresponder a um só “pano de fundo”, o sentido das vidas das pessoas. Ou seja, o primeiro desafio é integrar cada pessoa ao sistema. Leia a forte afirmação de Crosby.

*Assim como o oceano inesgotável pode esvaziar-se e enfraquecer com a negligência, a mão de obra pode desaparecer se for subestimada e não for alimentada adequadamente. Assim como os peixes que nadam em águas poluídas apresentam sinais mínimos de vida, grande parte dos humanos num ambiente de trabalho comum ou hostil trabalha bem abaixo de sua capacidade máxima. (CROSBY, 1993)*

Podemos refletir sobre formas estratégicas e inovadoras para a Gestão e o Desenvolvimento de Pessoas nas organizações. Como lidar com o talento em potencial de cada indivíduo? Muitas vezes, os talentos estão embotados por falta de estratégias em gestão com pessoas e pela ausência de um processo de aprendizagem significativa. Há que estabelecer ações criativas para promover o crescimento individual, o autoconhecimento e a aprendizagem em grupo.

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

Como caminhos para essa jornada de aprendizagem, apontamos a seguir o aspecto da individualidade. Ou seja, pensar na integração dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais é começar pela compreensão das questões pessoais. Um olhar para cada um como o primeiro desafio.

Vale ressaltar que o fenômeno da integração está relacionado à capacidade de respeitar as diferenças individuais, compreendendo que é por meio da troca e negociação que todos ganham. Percebe-se que, de fato, consegue-se um ambiente de trabalho melhor, com relações saudáveis, comunicação efetiva entre clientes e fornecedores internos e, ainda, o crescimento individual e institucional.

#### 2.1 – O ambiente intrapessoal

Todas as vezes que fazemos contato com o primeiro passo para transformar a instituição numa organização de aprendizagem, para implementar mudanças e melhorias, percebemos que a largada deve ser dada a partir da concepção de que tudo começa nas crenças e valores, competências e habilidades de cada colaborador. Quando afirmamos que uma organização é um conjunto de objetivos de pessoas, estamos dizendo que não existe empresa sem pessoas.

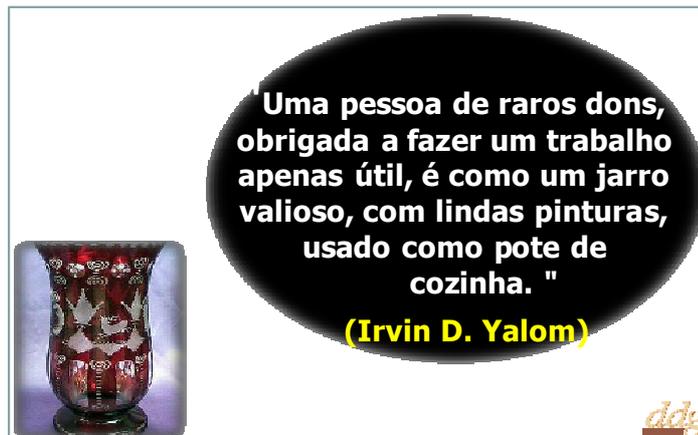
Ao redescobrir a forma humana, investindo-se em todas as possibilidades de torná-la criativa, a organização estará integrando-a a um propósito maior – razão de ser ou a missão. No entanto, esse desafio estará imbricado nas escolhas pessoais. Há que criar um ambiente de aprendizagem que faça com que cada pessoa compreenda a responsabilidade de suas escolhas e de suas reações ao que o ambiente oferece.

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades

## TRANSFORMANDO CONFLITOS em Oportunidades

AULA 4 – 02/11/2017



Débora Dias Gomes, MSc

Essa reflexão está relacionada ao **conceito de trabalho** que o indivíduo internaliza. Se *trabalhar* significa apenas sobrevivência ou atender necessidades materiais, teremos apenas um trabalho útil, muitas vezes automático, sem compreensão da importância de sua atuação para o desempenho de seu grupo de trabalho e para o resultado da organização como um todo.

No contraponto, essa pessoa pode encarar o *trabalho como fonte de realização, ou seja, aprendizagem e crescimento pessoal*. Esse tipo de **ser** humano tem uma Marca Pessoal construída a partir do autoconhecimento. Esse indivíduo conhece suas forças e fraquezas, tem humildade e entusiasmo para aprender com as falhas, busca melhorar a sua atuação, compreende o quanto a sua tarefa é importante para atender a necessidade do outro, tanto nas relações interpessoais ou interdepartamentais. Ou seja, esse colaborador faz a diferença.

O autoconhecimento é uma condição básica para a autoavaliação. Sabemos que realizar a viagem para dentro de nós mesmos não é um exercício fácil. A frase de R. W. Emerson reflete essa realidade. Ele diz:

**"O que está atrás de nós e o que está à nossa frente são coisa pouca, comparado com o que está dentro de nós."**

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades

# TRANSFORMANDO CONFLITOS

## em Oportunidades

### AULA 4 – 02/11/2017

Certamente temos muitos assuntos pendentes com a nossa própria consciência, sentimentos e emoções. Muitas vezes carregamos os conflitos pessoais onde quer que estejamos. Por isso, tudo começa num mergulho interior.



E isso é fundamental, porque a qualidade das relações com outras pessoas, seja no grupo familiar, social ou no trabalho, depende da qualidade que o ser humano estabelece quanto ao relacionamento intrapessoal. Acredito nisso! Preciso ficar um pouco comigo mesmo, travando duros mas necessários diálogos interiores.

#### 2.2 – Objetivos individuais com o foco no coletivo – Marca Pessoal

O processo de integração começa numa atitude intrapessoal. É fundamental que cada colaborador possa refletir sobre como melhorar a sua Marca Pessoal, criando objetivos individuais.

Uma pessoa feliz e realizada satisfaz os seus desejos, sejam estes de ordem material, psicológica, social ou profissional. E quando essa postura representar de fato alguma diferença significativa no ambiente em que vive e trabalha, com certeza estará agregando valor, deixando “*pegadas de qualidade*”.

“Você é responsável por criar um ambiente de ternura e consideração para as pessoas que estão a sua volta.” O mandamento de Saint-Exupéry, autor de *O Pequeno Príncipe*, clarifica a obrigação de cada um ao certificar-se de que realmente está deixando sua marca pessoal nas relações interpessoais, intra e interssetores.

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

#### Características da Marca Pessoal – A marca chamada VOCÊ

Uma marca significa “uma promessa”, ou seja, a forma como somos lembrados nos espaços de convivência. Para deixar “pegadas de qualidade” é preciso preocupar-se com algumas regras de vida em grupo. É uma forma de certificar-se de que suas pegadas podem dar a direção para o seu colega de trabalho, dar continuidade às atividades de seu processo.

Nesse sentido, vamos levantar algumas características que devem fazer parte da Marca chamada VOCÊ. Dicas para deixar a sua marca pessoal.

- Mantenha a organização do espaço físico de sua estação de trabalho.
- Utilize os recursos de forma sustentável.
- Busque manter informado quem irá assumir seu lugar ou completar o seu trabalho.
- Encare as outras pessoas do time como pares e não rivais.
- Coloque as coisas de volta aos seus lugares, para que os outros possam achá-las.
- Exercite a arte de dar e receber feedbacks.
- Esteja aberto às críticas.
- Admita um erro com humildade.
- Tenha constância de propósito para metas estabelecidas.
- Seja disciplinado(a).
- Identifique e estabeleça prioridades e prazos.

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

- Evite perdas de tempo.
- Seja comprometido e leal.
- Marque presença – participe.
- Assuma a responsabilidade de satisfazer o melhor para o seu cliente interno.
- Estando incomodado com a atitude e o comportamento de seu líder ou de seu parceiro, fale com eles – não fale deles.
- Saiba reconhecer a contribuição dos outros ao seu trabalho.
- Busque a linguagem do amor para o mundo.
- Integre-se ao time.
- Construa uma ponte entre os seus objetivos e os objetivos da organização.

Essas atitudes precisam ser sinceras. Elas mostram quem você é e não o que você tem ou diz. Viver a dinâmica da vida no trabalho é o caminho para a humanização das relações intra e interpessoais na organização.

Podemos considerar que o desenvolvimento individual é condição básica para o processo de integração das pessoas com os seus pares, como também das relações entre processos. Assim, teremos um campo fértil para aprender novos paradigmas de convivência.

### AULA 4 – 02/11/2017

#### 3 - CONSTRUINDO OBJETIVOS COMUNS POR MEIO DO TRABALHO EM EQUIPE

A arte do relacionamento humano intrapessoal e interpessoal precisa ser estudada e cuidada. Pessoas conscientes do seu potencial e em pleno desenvolvimento procuram um time de trabalho para doar e receber novas experiências. Porém, a vivência de várias individualidades com vários interesses, se não for bem gerenciada, inibe, atropela e bloqueia criações de projetos ou soluções de problemas. Podemos pensar que é nesse aspecto que consiste a possibilidade da administração dos conflitos.

Percebe-se, assim, a necessidade de obter um ambiente preparado para receber e respeitar diferenças individuais. As maiores barreiras mencionadas por líderes de processos quando se trata de implementar mudanças referem-se às resistências culturais das pessoas. O maior problema na vida particular e profissional está nos relacionamentos com os outros – família, amigos, lideranças, grupo de trabalho – e na relação entre os setores da organização em que estamos inseridos.

Construir um clima de consideração, respeito e convivência saudável é fundamental para um bom ambiente de trabalho, onde a qualidade não será um objeto de estudo e sim um objetivo de vida. No lugar de iniciar os treinamentos para tarefas de sistematização e ferramentas estatísticas, seria necessário orientar as pessoas por meio de um processo de educação continuada, no sentido de como ter uma atitude simpática, responsável, autêntica e afetiva com os outros no dia a dia e em momentos difíceis, ou seja, momentos de conflitos. É preciso estimular nas pessoas a vontade de aprender, utilizando como ponte a troca de experiências com outros.

#### 3.1 – Novos Paradigmas de Relacionamento

No contraponto da ideia errada de competição precisamos refletir sobre outras formas de convivência nas organizações. Novos Paradigmas de Relacionamento. Trata-se de transformar a competição em processos de cooperação e cocriação.

Cooperação e cocriação tendem a substituir a competição como paradigma de relacionamento entre as pessoas. Essa transição pode ser facilitada e acelerada por um, em seu próprio âmbito de

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades

# TRANSFORMANDO CONFLITOS

## em Oportunidades

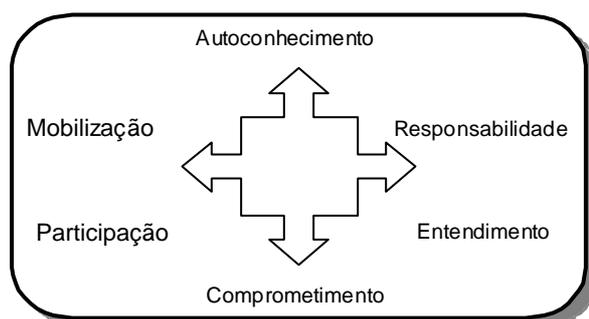
### AULA 4 – 02/11/2017

atuação, antecipando os benefícios de sua adoção. O quadro abaixo propõe um exercício comparativo entre os diferentes paradigmas de relacionamento, num movimento de evolução.

COMPETIÇÃO	COOPERAÇÃO	COCRIAÇÃO
<b>Sobreviver:</b> Sobrevivência dos mais aptos	<b>Conviver:</b> Florescimento dos mais cooperativos	<b>Viver:</b> Autorrealização a partir da convivência
Competir, disputar	Cooperar; convergir	Cocriar, compartilhar
Parte separada do todo, individualismo	Parte integrada no todo, consciência de processo	Unicidade: uma inseparável rede de relacionamentos
Independência	Interdependência	Interação
Habilidades e capacidades se contrapõem	Habilidades e capacidades se complementam	Habilidades e capacidades se sinergizam

A fronteira entre cooperação e cocriação é sutil: no primeiro caso, a criatividade acontece dentro de determinados limites; no segundo, os limites são abertos. Na cooperação, as forças operam em paralelo; na cocriação, diferentemente dos outros paradigmas de relacionamento, as forças estão em sinergia, ou seja, sua resultante final é muito maior do que sua mera soma linear.

A cocriação combina o melhor da competição, ou seja, a competição com educação e respeito. E a cooperação promove, naturalmente, um equilíbrio entre orientação para metas individuais (criar) e processo (em conjunto).



# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

Hoje, é ampla a compreensão de que o trabalho de um indivíduo só terá consistência quando integrado às atividades do grupo. O exercício diário do compromisso “ganha-ganha” estabelece a convivência dos setores por meio de relacionamentos cooperativos entre fornecedores e clientes internos.

Esse ambiente de trabalho é evidenciado como um sistema vivo. As pessoas serão elementos interativos e cooperativos, mas avançarão para cocriarem, para, juntas, desbloquearem a criatividade, cocriarem os projetos, os processos e a Vida Organizacional.

Criar significa dar existência. Esse processo será efetivo por meio da cooperação e cocriação. Esse encontro de pessoas criativas, vivendo um novo paradigma de relacionamento, trará fantásticas realizações e um extraordinário ambiente para a organização.

A prática da cocriação – uma nova ética de relacionamentos – apoia-se em um senso de unicidade, com autodeterminação, num espírito de propriedade e responsabilidade compartilhadas em relação à organização, suas ações e consequências. Cocriar é o comportamento de quem tem uma visão sistêmica. Compreendendo que existe uma conexão entre todas as coisas e tudo o que é visto em separado, com certeza, estará engatado a tudo o mais no Universo. Tudo faz parte de um estupendo todo.

#### 3.2 – Times de trabalho: atividades de cocriação

Evitar ambientes de conflitos destrutivos é a grande meta da integração entre pessoas e processos. Para alcançar tal objetivo, há que desenvolver a cultura da participação em times de trabalho.

Organizar um processo de transformar a competição entre grupos e setores em processos participativos, em que pessoas buscam participar na cocriação de soluções para os problemas que existem, e também dos que podem vir a existir. Essa é a cultura que passará de um grupo para o outro. É preciso estudar procedimentos de construção e ações de um time, executando atividades organizadas num procedimento único.

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

Um time de trabalho assim pode ser considerado autogerido. Trata-se da evolução do conceito de grupo. Os membros criam trabalhando interativamente, atendendo a uma missão, tendo como prioridade a compreensão e preocupações mútuas.

É bem verdade que a cultura fragmentária, que teve como meta uma educação bancária, ou seja, alunos como “depósitos de informações”, não nos deu chance de exercitar trabalhos em equipe nas escolas. Porém, já num processo de evolução, tinha-se trabalhos com partes divididas, onde cada aluno só conhecia o “seu pedaço” e nada mais.

O conceito de time restabelece a máxima da interação de ações convergindo para uma solução, onde praticar o consenso, a empatia, a sinergia, a afetividade torna-se algo natural. Ou seja, estabelece a cultura da integração e interação entre pessoas e processos na busca de alinhamento com os grandes objetivos da organização.

É difícil viver esse crescer! Só com dedicação, treinamento e aplicação. A seguir você conhecerá um passo a passo de como vivenciar essa jornada de aprender em grupo, transformando-o em times de trabalhos autogeridos, com o foco na cocriação.

#### Metodologia de Times de Trabalho Autogeridos

O relacionamento humano dentro da equipe e da organização, dentro de uma empresa onde o número de conflitos interpessoais é constantemente acentuado, tende a sofrer pela falta de congruência do grupo, devido à falta de afetividade dentro do mesmo.

*“Aquele que faz parte de um grupo, sem se integrar a ele, não é só um desintegrado, mas também desintegra o grupo.”*

Ilie Gilbert

Imagine um problema que foi mapeado pelo Método de Análise e Solução de Conflitos (Masc), identificando as causas, utilizando a ferramenta Causa & Efeito ou Espinha de Peixe. Imaginou?

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades

# TRANSFORMANDO CONFLITOS

## em Oportunidades

### AULA 4 – 02/11/2017

Agora é hora de transformar os problemas em oportunidades de melhoria, por meio do trabalho em equipe.



A sugestão é instituir a aprendizagem em grupo para a cocriação de um projeto inovador. O grupo é formado e cria uma agenda para vivenciar o passo a passo a seguir:

- Identificação do foco de suas ações. Determinar a natureza do projeto:

O que fazer?

Para quem? Ou para quê?

Por quê? Quais são os resultados desejados?

- Definir que direção tomar. O que se pode realizar e como:

Designar seus membros e como se organizarão formalmente.

Escrever a missão do time.

Definir objetivos e metas.

- Conhecimento mútuo para o entendimento.

Vencer o imediatismo, dispensar tempo na agenda de trabalho do time para o autoconhecimento e o conhecimento do outro. Dessa forma, saberão reconhecer as habilidades e limitação uns dos outros.

Quem sou eu?

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



## AULA 4 – 02/11/2017

Quem é você?

EU + VOCÊ = TIME

Como é a nossa organização?

- Definir responsabilidades com comprometimento:

Gerar acordos de relacionamento durante os trabalhos e a operacionalização dos mesmos.

Cocriar expectativas dos resultados, projetos específicos e planos de como o time será responsável por eles perante a instituição.

Definição dos valores e crenças do time.

Ter comprometimento e lealdade com as pessoas do time e pessoas que poderão ser impactadas pelas atividades do time.

- Organização do planejamento do projeto:

Diagnosticar o ambiente.

Traçar objetivos.

Estabelecer procedimentos ordenadamente.

Verificar recursos.

Definir critérios de avaliação.

Organizar cronograma.

A prática dessas atividades é fator crítico de sucesso para um time de trabalho. Um grupo que realmente trabalhe como time consegue implementar seus planejamentos, visto que dedicará tempo tanto para conhecimentos técnicos quanto para o conhecimento mútuo, fazendo do fenômeno da sinergia e do consenso uma realidade.

É nesse contexto de trabalho que as pessoas terão oportunidade de exercitar todas as reflexões que realizamos até aqui. O entendimento virá através da confiança, do respeito, do amor e colaboração, na dinâmica da troca de percepções, e, juntas, criarão o planejamento dos projetos de melhoria.

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

Para que o time continue empoderado será preciso criar medidas de acompanhamento de desempenho dos trabalhos. A avaliação deve ser encarada como um forte desafio. O time deve estabelecer critérios de avaliação para eventuais ações corretivas.

Ao realizar “a prática de pensar a prática”, o time de trabalho autogerido deverá detectar os seguintes critérios:

O time identifica a meta comum?

A meta é um grande motivo para buscarem ser um time?

O time está estruturado para a missão?

Os membros são capazes de dar e receber feedbacks?

As pessoas mostram-se pacientes diante das limitações identificadas num parceiro?

Os interesses individuais convergiram para os interesses do time?

O time estabeleceu suas crenças e valores?

O sistema de recompensa é integrado ao desempenho do time?

O time mantém-se energizado o tempo todo ou necessita de constante estímulo?

Assim será o perfil de um time de trabalho autogerido.

Pensar sobre como transformar conflitos em oportunidades é concluir que a gestão participativa, por meio de métodos de trabalho em equipe, é a ponte entre o problema e a solução.

## AULA 4 – 02/11/2017

### CONSIDERAÇÕES PARCIAIS DESTE ESTUDO

Digo parcial, pois esse trabalho não teve a intenção de esgotar o tema. Buscou-se apresentar um painel de reflexões com o objetivo de sensibilizar lideranças para a implementação da Gestão Integrada como um caminho para transformar competição e conflitos em ambiente de negociação e construção coletiva.

Buscou-se contribuir para o desenvolvimento da visão sistêmica nas lideranças. Compreende-se que a Gestão Integrada é a grande evidência de que a organização avançou para um modelo de gestão que busca a participação e o compromisso de todos em torno de um objetivo comum.

### A participação tem duas Bases Complementares

Base Afetiva – As pessoas participam porque sentem prazer em fazer as coisas com outros.

Base Técnica – As pessoas participam porque fazer as coisas com outros é mais eficaz e eficiente do que fazê-las isoladamente, atendendo ao princípio da integração e sinergia.

### Vantagens da participação

Resolver problemas que não podem ser equacionados individualmente.

Gerar comprometimento com soluções adotadas, uma vez que todos contribuem para chegar a elas.

Fortalecer o processo de decisão das lideranças.

Facilitar a descentralização de comando.

Preparar quadros de lideranças para a organização.

Abrir caminhos para a realização pessoal e profissional das pessoas.

Integrar objetivos individuais aos objetivos institucionais.

Melhorar o clima organizacional.

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

Transformar conflitos em oportunidades de melhorias e inovações.

Consolidar o Modelo de Gestão Integrada e Participativa.

Enfim, a integração entre pessoas, processos e objetivos institucionais depende de um sistema planejado para promover o desenvolvimento pessoal e desenvolvimento de times de trabalho. Esse é o caminho para que a gestão integrada seja uma realidade nas organizações.

A palavra de ordem é:

### PARTICIPAÇÃO

Fazer Parte — Sentimento que as pessoas têm de pertencer a um grupo, organização, causa.

Tomar Parte — Ação de construir algo, decidir caminhos, estar presente nos momentos importantes da vida do grupo, da organização.

Ter Parte — Sentimento de realização pessoal, decorrente do aproveitamento da contribuição individual em benefício do grupo. Não se traduz, necessariamente, em melhoria de bem material (salário), mas preenche a necessidade de reconhecimento (própria da psicologia humana).

Nesse tipo de cultura corporativa, a superação da simples competição é evidenciada pela prática dos novos paradigmas de relacionamento, onde a cooperação e a cocriação são evidentes no relacionamento e na comunicação entre pessoas e processos.

As abordagens deste capítulo foram pensadas no sentido de apontar uma trilha de como promover a integração entre pessoas, processos e organização. Esse é um fenômeno que consegue

# Módulo 3

## Transformando conflitos em oportunidades



### AULA 4 – 02/11/2017

promover um grande salto de qualidade de vida no trabalho. As pessoas que aprendem a participar sentem satisfação com o trabalho, são serenas em ambientes de tensão, possuem elevada motivação, têm clareza da responsabilidade e comprometimento necessários para a implementação de um projeto ou de uma simples melhoria no processo onde estão inseridas. Sabem os papéis que precisam desempenhar. São conscientes da necessidade de uma boa relação de suas funções com as demais, o que demonstra haver um relacionamento interpessoal efetivo.

Certamente esse será um lugar onde os conflitos são considerados naturais e tratados de forma construtiva, por meio de pessoas com elevados índices de desempenho e compromisso. Assim, esse será um bom lugar para se trabalhar.