

Objetivo	demonstrar comportamentos que precisam ser trabalhados para uma equipe se firmar.
Palavras-chave	equipe, relacionamento, conflito.
Tempo estimado	7 minutos

# Desvios em relação à atividade da equipe

Alberto Ruggiero  
Administrador e Mestre em  
Administração de Empresas

## Você vai ler:

- ▶ As três tendências do relacionamento intragrupal.
- ▶ Comportamentos que são nocivos à equipe.
- ▶ Liderança e habilidade para lidar com questões do comportamento humano.



O relacionamento intragrupal expressa sempre o choque entre os desejos ou necessidades individuais - conscientes e inconscientes - e as metas e os limites impostos à equipe. Diante dessa contradição entre aquilo que é o desejo interno e aquilo que é imposto externamente, podem surgir três tipos de conflitos nos grupos:

- conflito da dependência.
- conflito entre lutar ou fugir.
- conflito entre facções diferentes dentro do mesmo grupo.

A questão da dependência envolve a relação com a autoridade e dá origem a afirmações e ações baseadas no dilema entre ser dirigido e dirigir, impotência e onipotência, submissão e rebeldia, como as alternativas possíveis de relacionamento.

Todos se queixam do nível superior, dizem que "eles" tornam impossível fazer as coisas e repetem frases como "não adianta!", "não dá para fazer!", "é isso que revolta!", além de outras expressões já conhecidas. Surgem também longas discussões sobre quem manda demais ou de menos.

O conflito entre lutar ou fugir refere-se à forma de contato com o mundo externo e baseia-se na oposição entre atacar e evadir-se como possibilidades existentes para lidar com pessoas e situações. Na comunicação aparecem radicalismos (luta por idéias), que suscitam muita discussão ou brincadeiras fora de hora, silêncios apáticos, mudanças de assunto (fugas) que desviam a atenção do que realmente se precisa deliberar.

A questão dos subgrupos manifesta-se por meio de alianças internas que configuram a oposição entre cúmplices e adversários. É surpreendente a frequência desse pressuposto em pequenos grupos, determinando divisões que acabam por afetar o resultado final. A comunicação é recheada de cochichos e olhares entre pessoas que parecem sempre unidas num bloco.

A repetição de comportamentos desse tipo e o tempo que é despendido são indícios significativos do que se passa no inconsciente do grupo. Se nenhum dos presentes for capaz de perceber o que está ocorrendo e lidar construtivamente com isso, é provável que a produtividade caia bastante.

O resultado irá variar conforme o pressuposto dominante: alguém imporá o que fazer, haverá brigas, discordâncias, saídas ou omissão de alguns participantes. Nessa situação, posturas radicais de subgrupos se chocarão sem qualquer possibilidade de **consenso**.

Ao final de tudo, certa decepção e a incômoda convicção de que "se poderia ter feito um trabalho bem melhor". Alguns vão sentir-se vítimas; outros, vilões, e um ou dois vão ver-se como os heróis que ficaram até o fim.

Uma equipe só cresce quando seu líder ou alguns de seus membros são capazes de lidar construtivamente com essas questões essenciais do comportamento humano.

*Para o bem da equipe, por vezes faz-se necessário abrir mão das suas idéias e convicções para se encontrar um caminho possível para a realização coletiva do trabalho.*

## Lembre-se:



- ✓ Esteja pronto para enfrentar os conflitos na equipe.
- ✓ Sua equipe se fortalece com idéias discutidas com serenidade e comprometimento.
- ✓ Fortaleça a equipe como um todo, aceite as diferenças.

## E você..



- ❖ De que forma avalia o aspecto emocional do trabalho de equipe?
- ❖ Que tendência é mais constante no seu grupo de trabalho?
- ❖ Qual a sua postura diante de problemas que requer intervenção para o bem da equipe?