

CASO DE ESTUDO

1. Qual a sua análise de cada situação, nomeadamente ao nível dos conflitos emergentes ou manifestos? Como os caracteriza?

Maria:

Ao reconhecer uma cara familiar, Maria retraiu-se imediatamente, deixando o seu juízo de valor prévio falar mais alto. Ao avaliar que Ana continuava com o mesmo comportamento desleixado, Maria sentiu que não devia dar uma nova oportunidade de aproximação a Ana. Na verdade, e por muito que a experiência costume ser a voz da razão, Maria está a encurralar-se a ela própria. Tendo em conta que é uma colaboradora recém-chegada, Maria deve focar-se em construir o seu caminho laboral que tanto ansiava e trabalhou.

Por outro lado, um dos colegas de Maria confessou-lhe que Ana desvalorizou o seu *feedback*, escalando para o diretor como sendo “problemas onde não existem”. Um comportamento que Maria reconheceu imediatamente. Todavia, Maria não deve ser uma mediadora entre o colega e Ana, tendo em conta que o problema não é diretamente com ela.

Este conflito pode ser caracterizado como Conflito Interno¹, Pessoal² e Manifestado³.

António:

Foi assignada uma equipa a António que tem dois elementos que chocam:

- João, que, embora excêntrico, comunicava de forma particularmente estruturada e clara e tinha sempre algo a dizer;
- e Manuel, que só falava quando questionado, mas que evidenciava conhecimento bastante especializado, parecendo ter já uma opinião formada sobre o modo de desenvolvimento do projeto.

Visto numa situação de fogo aberto, e sendo um elemento recém-chegado, António sente alguma dificuldade em gerir o conflito, por ser entre elementos da sua equipa. A melhor opção de António, nesse momento, é abrir a oportunidade para que os elementos da equipa façam uma pausa e se acalmem. Dar um tempo para que os envolvidos possam esfriar a cabeça significa a procura de melhores condições para trabalhar a dificuldade presente.

Este conflito pode ser caracterizado como Conflito Interno¹, Interpessoal² e Experienciado³.

2. Que sugestões daria à Maria e ao António para concluírem com êxito, o desafio que enfrentam?

Maria:

Como gerir o que sentia em relação a Ana?

Manter-se numa postura profissional e imparcial, e apenas agir caso se sinta prejudicada de forma deliberada, contando sempre com a ajuda do departamento de Recursos Humanos.

¹ Burbridge e Burbridge (2012)

² Berg (2012)

³ Chiavenato (2004)

No caso em que Maria não compreendeu o objetivo do projeto depois da reunião, deve pedir ajuda a um dos colegas, demonstrando alguma postura e empenho sobre as tarefas. A comunicação clara minimiza as lacunas na comunicação, pois o colaborador entende muito melhor as ideias dos outros colegas com mais clareza.

Como lidar com o que o colega lhe tinha dito? Seria verdade?

Maria deve ter sempre em consideração a informação que lhe é transmitida por colegas mais antigos, mas não deve tomar as dores dos outros, isto é, são os colegas que devem resolver os seus próprios assuntos/problemas.

Deveria estar preocupada sendo o elemento da equipa que menos conhecia a empresa?

Mantendo sempre uma postura firme, Maria deve fazer apenas as tarefas que lhe competem, evitando o jogo do “gato e do rato”, em que já sabe de antemão que um dos jogadores é pouco rigorosa, com falta de bom senso, cínica e pouco solidária, acrescentado o facto de ter laços de sangue com o diretor geral da empresa.

António:

Como conseguiria construir em equipa uma visão partilhada, alinhar motivações e afinar uma proposta para apresentar ao diretor de departamento?

Muitas vezes, o efeito bola de neve no contexto corporativo significa um conflito acumulado ao longo do tempo, cheio de divergências e mal-entendidos. É muito importante ser cauteloso com esse tipo de problemas.

Assim, António podia tentar solucionar os focos de atrito desde o início, através da observação cautelosa da sua equipa, e, sempre que há algum desentendimento, deve convocar uma reunião para evitar que pequenas diferenças se tornem em grandes dificuldades.

Pedir o afastamento de team líder?

Não faria sentido pedir o afastamento, pois António queria muito este trabalho, não só por ser muito importante para a sua vida profissional, mas também porque tinha lutado muito para chegar onde está. Posições de liderança vêm sempre com mais responsabilidades, nomeadamente a gestão de uma equipa. Como team leader, é muito importante ouvir todas as partes envolvidas, procurando sempre extrair o verdadeiro cerne do problema.

Como obter um compromisso entre Manuel e João? E seria necessário?

Convocar uma reunião de equipa para alinhar os pontos fortes de cada um dos membros da equipa. Em teoria, Manuel (que só falava quando questionado) poderia ficar a cargo da estrutura da apresentação e João (que comunicava de forma particularmente estruturada e clara e tinha sempre algo a dizer) poderia apresentar o projeto ao diretor.