



TOMAZ MORAIS
Director Técnico Nacional
da Federação Portuguesa de Rãguebi

Hotel dos Templários - Tomar
07 de Abril 2011

Seminário Gestão de Conflitos

Uma equipa não pode viver sem conflitos. Os conflitos são essenciais para o crescimento, aprendizagem, motivação e melhoria das equipas. Não são necessariamente sempre negativos, e por isso devemos percebê-los e aproveitá-los no sentido positivo. A frase, dita desta forma, pode deixar no ar algumas dúvidas. Os conflitos são, pela natureza das dinâmicas de grupo, uma presença constante no dia-a-dia das organizações, mas não só. Os conflitos, se forem bem geridos, podem mesmo funcionar como uma mais-valia para a vida das equipas. Por vezes é preciso provocar o confronto positivo para unir o grupo, já que o compromisso "ganha corpo", de facto, nas adversidades. Quando se pergunta porque é que se geram tensões no seio das organizações, as respostas aparecem sempre associadas a dois grandes grupos: por um lado, a competição interna, e por outro as divergências de opinião. É nestes dois campos que o líder deve actuar para conseguir que as "tensões contra" se transformem em "forças a favor". A competição *intrapessoal* para assegurar um lugar na equipa é, indiscutivelmente, um dos principais focos de tensão dentro de uma estrutura. O choque entre as ambições pessoais pode deitar por terra um trabalho já longo. Quem é preterido num processo de selecção acumula, independentemente da especificidade do caso, uma sensação de vazio interior. As pessoas têm tendência para acharem que o seu trabalho não foi valorizado ou que houve factores externos que influenciaram a escolha. Nestes momentos, cabe ao líder evitar que tais sentimentos se transformem em "frustração". Como? É preciso fazer ver ao colaborador

o "porquê" daquela tomada de decisão, detalhando todos os motivos que a justificam. Não se deve deitar ninguém fora à primeira, nem desperdiçar recursos que mais tarde podem vir a constituir-se como mais-valias, devemos demonstrar que existe um projecto para cada um, e que todos são fundamentais enquanto peças de um único "puzzle" – a equipa. A outra área geradora de focos de tensão é, normalmente, aquela que está relacionada com a divergência de opiniões. E este ponto tem que ser entendido no sentido lato. Ou seja, quando se referem divergências de opiniões tomam-se como possíveis, todas as "críticas" associadas por exemplo ao planeamento, à definição dos objectivos, à estratégia ou a uma abordagem em particular.

Encarando sempre a crítica como um primeiro passo no sentido do aperfeiçoamento", considero ser um mau sinal quando um membro da equipa não se sente à vontade para criticar as opções do líder. Os líderes têm de ter a disponibilidade e abertura para ouvir as opiniões daqueles que consigo trabalham e, se for preciso, mudar os seus pontos de vista e readaptá-los. Os conflitos são sempre momentos dinâmicos que devem ser aproveitados para reflectir sobre o funcionamento do grupo. Além disso, quer no caso da competição interna, quer no caso das divergências de opinião, se o líder assumir o comportamento acima descrito, o resultado final será sempre a soma de mais alguma coisa e nunca uma subtracção. São os conflitos que nos ajudam a olhar para o que fazemos, são eles que muitas vezes nos alertam para situações menos favoráveis, são eles que nos fazem conhecer melhor uns aos outros, são eles que nos fazem perceber que não somos todos iguais e que é preciso respeitarmo-nos uns aos outros. São os conflitos, desde que não sejam motivados pela inveja ou incapacidade, que nos fazem reavaliar a nossa estratégia, arranjar novas soluções, conjugar e integrar os diferentes objectivos e expectativas, que nos unem como equipa, que nos fazem ficar mais fortes e aptos a responder à actual turbulência que exige que sejamos abertos, competitivos, competentes e capazes de responder aproveitando as múltiplas oportunidades que nos vão surgindo.

