



**formar**  
*mais*

## UFCD 7844/Gestão de Equipas

**Marta dos Santos**

**Setembro de 2022**

Cofinanciado por:



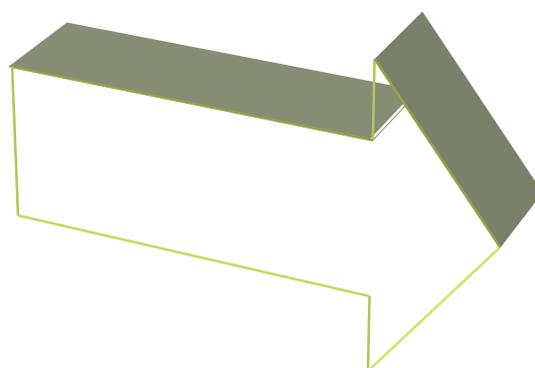
[formarmais.pt](http://formarmais.pt)

## Índice

<b>P A R T E 1</b> .....	<b>3</b>
<i>Introdução</i> .....	<b>3</b>
<i>Enquadramento do curso</i> .....	<b>4</b>
<i>Objectivos pedagógicos</i> .....	<b>6</b>
<i>Objectivos gerais</i> .....	<b>6</b>
<i>Objectivos específicos</i> .....	<b>6</b>
<i>Estrutura programática</i> .....	<b>7</b>
<b>P A R T E 2</b> .....	<b>8</b>
<i>Desenvolvimento</i> .....	<b>8</b>
1. <i>Organização do Trabalho da Equipa</i> .....	<b>9</b>
2. <i>Comunicar Eficazmente com a Equipa</i> .....	<b>21</b>
3. <i>Gestão Orientada para os Resultados e para as Pessoas</i> .....	<b>39</b>
4. <i>Técnicas de Motivação e de Dinamização da Equipa</i> .....	<b>47</b>
5. <i>Gestão de Conflitos</i> .....	<b>64</b>
6. <i>Orientação da Equipa para a Mudança</i> .....	<b>73</b>
7. <i>Liderança</i> .....	<b>78</b>
8. <i>Trabalho em Equipa</i> .....	<b>115</b>
<b>P A R T E 3</b> .....	<b>125</b>
<i>Conclusão</i> .....	<b>125</b>
<i>Bibliografia</i> .....	<b>129</b>
<i>Nota</i> .....	<b>131</b>

# PARTE 1

## Introdução



## **Enquadramento do curso**

O presente manual da UFCD 7844 do Catálogo Nacional de Qualificações – Gestão de Equipas, pretende ser um complemento às sessões lecionadas dirigidas a ativos empregados, com idade igual ou superior a 18 anos, com habilitações iguais ou superiores ao 9º ano de escolaridade e desempregados com habilitações iguais ou superiores ao 12º ano.

Esta formação pretende dotar os formandos de conhecimentos que permitam identificar os fatores de sucesso para a motivação de equipas, bem como, aplicar e dominar técnicas fundamentais para desenvolver um estilo eficaz de gestão e de liderança das equipas de trabalho.

Como qualquer empreendedor bem-sucedido sabe, o capital humano é o maior património de qualquer empresa. Uma equipa de “sonho” torna possível atingir objetivos com sucesso, proporcionando maior satisfação ao longo do caminho. Os recursos humanos são, eventualmente, a sua maior responsabilidade.

Apesar de assistirmos a uma crescente valorização do trabalho em equipa, sendo este atualmente um processo central na cultura das empresas e das organizações e, dessa forma, uma competência essencial para todos aqueles que tencionam alcançar o sucesso profissional, todavia, ainda vivemos numa sociedade pautada pela competição e pelo individualismo, em que cada profissional foca-se apenas ou na conclusão da sua tarefa para obter os resultados esperados, ou em competir com outros colegas para alcançar esses mesmos resultados. No entanto, numa situação de trabalho em equipa, os profissionais têm de trabalhar em conjunto, pois os objetivos serão alcançados se, e somente, se cada membro da equipa os atingir.

Neste sentido, reforça-se que a equipa precisa dos conhecimentos e do esforço de todos os membros. Os benefícios serão não só para toda a equipa, mas também para cada um dos seus membros. Porém, nem sempre é fácil trabalhar em equipa. Por vezes, os conflitos de opiniões ou a incapacidade de partilhar ideias podem diminuir o desempenho do grupo.

A liderança é uma das grandes temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos sectores de atividade profissional. Considera-se um tópico fundamental nas relações de trabalho, uma vez que os liderados identificam o estilo de liderança como um fator desencadeador de conflitos laborais. Ao mesmo tempo, as incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre líder e liderado(s), a falta de motivação destes últimos, as barreiras de comunicação intra-equipa e inter-equipa, bem como, a integração dos diferentes estilos ao longo da cadeia hierárquica de uma organização, são apenas parte da complexidade e subjetividade inerente a este tema da gestão de equipas.

O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, criticar, reforçar, etc. Contudo, o fundamental da liderança baseia-se no direcionar o grupo para metas específicas, bem como a importância do líder se relacionar de forma positiva e construtiva com todos os elementos do grupo que lidera. Neste sentido, o principal foco do líder é desenvolver as suas competências para a orientação para as tarefas e orientação para as pessoas na direção de chegar ao sucesso e à realização profissional e pessoal.

## **Objectivos pedagógicos**

### **Objectivos gerais**

O curso Gestão de Equipas tem como objetivos gerais dotar os formandos de conhecimentos e aptidões necessárias ao exercício do seu desempenho profissional preparando-os para melhorar a sua performance e eficácia grupal.

### **Objectivos específicos**

Em termos de competências específicas a adquirir, pretende-se que no final do curso os formandos sejam capazes de:

1. Organizar e gerir equipas de trabalho;
2. Comunicar e liderar equipas de trabalho;
3. Identificar o sucesso do trabalho em equipa realçando vantagens e dinâmicas subjacentes;
4. Reconhecer as especificidades e os aspetos essenciais para a excelência do trabalho em equipa.



## *Estrutura programática*

A estrutura programática do curso de formação foi desenvolvida tendo por base as características do público-alvo, as suas necessidades de formação e os objetivos pedagógicos que se pretendem alcançar com a intervenção formativa.

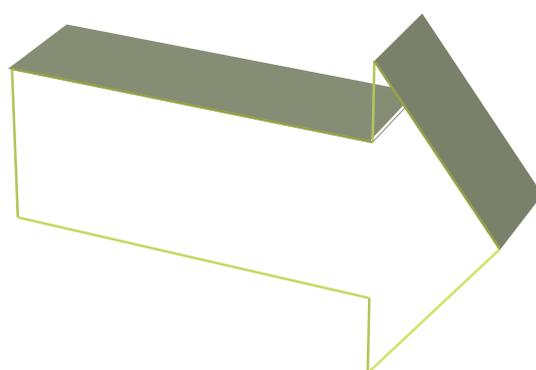
Os conteúdos programáticos a desenvolver visam, globalmente, o reforço do nível de conhecimentos e aptidões dos formandos, de forma a potenciar a melhoria do seu desempenho profissional.

No âmbito do curso de formação, será prosseguido com um plano de estudos, nomeadamente:

- ❖ Organização do trabalho da equipa.
- ❖ Comunicar eficazmente com a equipa.
- ❖ Gestão orientada para os resultados e para as pessoas.
- ❖ Técnicas de motivação e dinamização da equipa.
- ❖ Gestão dos conflitos na equipa.
- ❖ Orientação da equipa para a mudança.
- ❖ O papel da liderança como fator diferenciadora do sucesso da equipa.
- ❖ Desenvolver o trabalho em equipa para a excelência.

# PARTE 2

## Desenvolvimento



# 1. Organização do Trabalho da Equipa

## Definição de grupo

Segundo Rodrigues *et al*<sup>1</sup> definem grupo como um “conjunto de pessoas que interagem partilhando uma determinada finalidade e que em resultado disso desenvolvem um conjunto de normas e valores partilhados que estruturam a sua ação coletiva e adquirem consciência de si próprios como membros do grupo”.

Para Adair (1988, p. 18), estaremos na presença de um grupo (de trabalho) se:

- a) Existir uma **caracterização bem definida como grupo**: existir um conjunto de duas ou mais pessoas identificável pelo nome ou pelo tipo;
- b) Existir **consciência de grupo**: os membros verem-se como um grupo, tendo uma perceção coletiva de unidade, identificando-se conscientemente uns aos outros;
- c) Existir uma **consciência de um propósito comum**: os membros compartilharem as mesmas tarefas, metas ou interesses;

<sup>1</sup> cit in Ferreira, Neves, Abreu e Caetano (1996, p. 153)

- d) Existir **interdependência**: os membros precisarem da ajuda uns dos outros para concretizarem os objetivos pelos quais se integraram no grupo;
- e) Existir **interação**: os membros comunicarem uns com os outros, influenciando-se mutuamente;
- f) Existir capacidade para **agir unitariamente**: o grupo poder trabalhar como um só organismo.

## Definição de equipa

Todavia, o conceito de equipa não sendo muito diferente da definição de grupo, para vários autores<sup>2</sup> consideram que uma equipa requer uma maior interdependência entre os seus membros comparativamente aos grupos, podendo assim ser definida como *"a distinguishable set of two or more people who interact, dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/objective/mission, who have each been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited lifespan of membership"*<sup>3</sup>

Deste modo, uma equipa é assim considerada como um sistema dinâmico, complexo e adaptativo cujo desempenho varia ao longo do tempo de forma cíclica. Neste sentido, Garcia acrescenta que para que uma equipa funcione é necessário um ingrediente fundamental e muitas vezes, escasso: o tempo (...) para que se ajustem as diferenças individuais, se fomente uma visão partilhada.

<sup>2</sup> Salas, Kosarzycki, Tannenbaum e Carnegie (2004)

<sup>3</sup> Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, (1992, p. 4)

uma organização interna: papéis, objetivos, perceções individuais, relações interpessoais, graus de autonomia.

Em síntese, uma equipa é:

- ❖ Conjunto de indivíduos interdependentes (o que afeta um, afeta os outros);
- ❖ Habilidades complementares;
- ❖ Propósito comum;
- ❖ Objetivos de desempenho;
- ❖ Relações estruturadas (conjunto de regras e normas comuns a todos);
- ❖ Interação e influencia mútua;
- ❖ Responsabilidade partilhada;
- ❖ Regras e métodos de trabalho bem definidos;
- ❖ Motivação (satisfação das necessidades pessoais através dos outros).

GRUPO	EQUIPA
Liderança centralizada (gestão hierárquica)	Liderança partilhada (gestão de consenso)
Responsabilidade individual	Responsabilidade individual e mútua
Resultados individuais (cada um vale por si)	Resultados colectivos (avaliação colectiva)
Metas comuns à organização	Metas específicas da equipa
Estratégia de decisão por consulta ao grupo	Estratégia de decisão por consenso
Avaliação indirecta da Eficácia / Eficiência	Avaliação directa da Eficácia / Eficiência
Delegação de funções e Responsabilidades	Facilitação (comunicação e afirmação)

## Estágios de desenvolvimento de uma equipa

Estádio	Caracterização
<b>Formação</b>	<p>Incerteza relativamente ao propósito, estrutura e liderança do grupo;</p> <p>Pouca confiança entre os membros;</p> <p>Os membros perguntam-se a si próprios: "Como é que eu me ajusto ao grupo?"</p>
<b>Tempestuosidade</b>	<p>Existência de emoções e tensões no grupo, podendo formar-se subgrupos;</p> <p>Desenvolve-se alguma clarificação dos papéis;</p> <p>Os membros perguntam-se a si próprios: "Qual é o meu papel aqui?"</p>
<b>Normativo</b>	<p>Desenvolvimento de relações de amizade, de identidade e de coesão grupal;</p> <p>Os membros perguntam-se a si próprios: "O que é que esperam de mim?"</p>
<b>Integração Total</b>	<p>O grupo está maduro, organizado e esforça-se em atingir os seus fins;</p> <p>Opiniões divergentes são encaradas de modo positivo e resolvidas de modo criativo;</p> <p>Os membros do grupo perguntam-se a si próprios: "Como é que eu posso desempenhar o melhor possível o meu papel?"</p>
<b>Separação/Reorientação</b>	<p>O grupo desenvolve sentimentos de várias naturezas: satisfação pelos resultados obtidos e tristeza pelo termo dos relacionamentos de amizade e camaradagem;</p> <p>A dissolução também poderá ocorrer porque os seus membros debandam ou porque o grupo é</p>

Cofinanciado por:



**formarmais.pt**

ineficaz para levar a cabo as tarefas a que se propôs;

O grupo também poderá reorientar-se para outras tarefas ou responsabilidades;

Os membros do grupo perguntam-se a si próprios:  
"O que vem a seguir?"

## ***Fatores que determinam uma equipa funcional ou disfuncional***

<b><i>Equipa Funcional</i></b>	<b><i>Equipa Disfuncional</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Partilha de objetivos;</li><li>- Planeamento e organização;</li><li>- Liderança eficaz;</li><li>- Integração e envolvimento de todos os membros;</li><li>- Interdependência entre os membros;</li><li>- Auto-estima individual;</li><li>- Comunicação aberta e assertiva;</li><li>- Confiança mútua;</li><li>- Respeito pelas diferenças individuais;</li><li>- Resolução construtiva de conflitos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Individualismo;</li><li>- Tradicionalismo;</li><li>- Autoritarismo;</li><li>- Falta de reconhecimento;</li><li>- Desconfiança;</li><li>- Competição;</li><li>- Excesso de confiança;</li><li>- Ausência de solidariedade;</li><li>- Falta de motivação.</li></ul>

## Vantagens e desvantagens de uma equipa de trabalho

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mais criatividade;</li><li>• Aproveitamento dos pontos fortes de cada indivíduo;</li><li>• Maior motivação para as metas;</li><li>• Maior rapidez, produtividade e eficácia;</li><li>• Intercâmbio de experiências/conhecimentos;</li><li>• Clarificar a nossa maneira de pensar;</li><li>• Aprender a lidar com as críticas;</li><li>• Espírito de interajuda e confiança;</li><li>• Mais soluções para diferentes problemas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior probabilidade de distração;</li><li>• A procura de liderança poderá causar conflitos;</li><li>• Diferentes personalidades poderão causar conflitos;</li><li>• Dificuldade em implementar métodos de trabalho eficazes;</li><li>• Ausência de chefia poderá causar desmotivação;</li><li>• Mal-entendidos relativamente às funções atribuídas a cada elemento;</li><li>• A falta de produtividade poderá causar desequilíbrio produtivo na equipa.</li></ul>



## *Reuniões de trabalho em equipa*

O trabalho em equipa significa investir nas pessoas para que elas se possam desenvolver e dar o melhor de si próprias maximizando o seu potencial de desempenho.

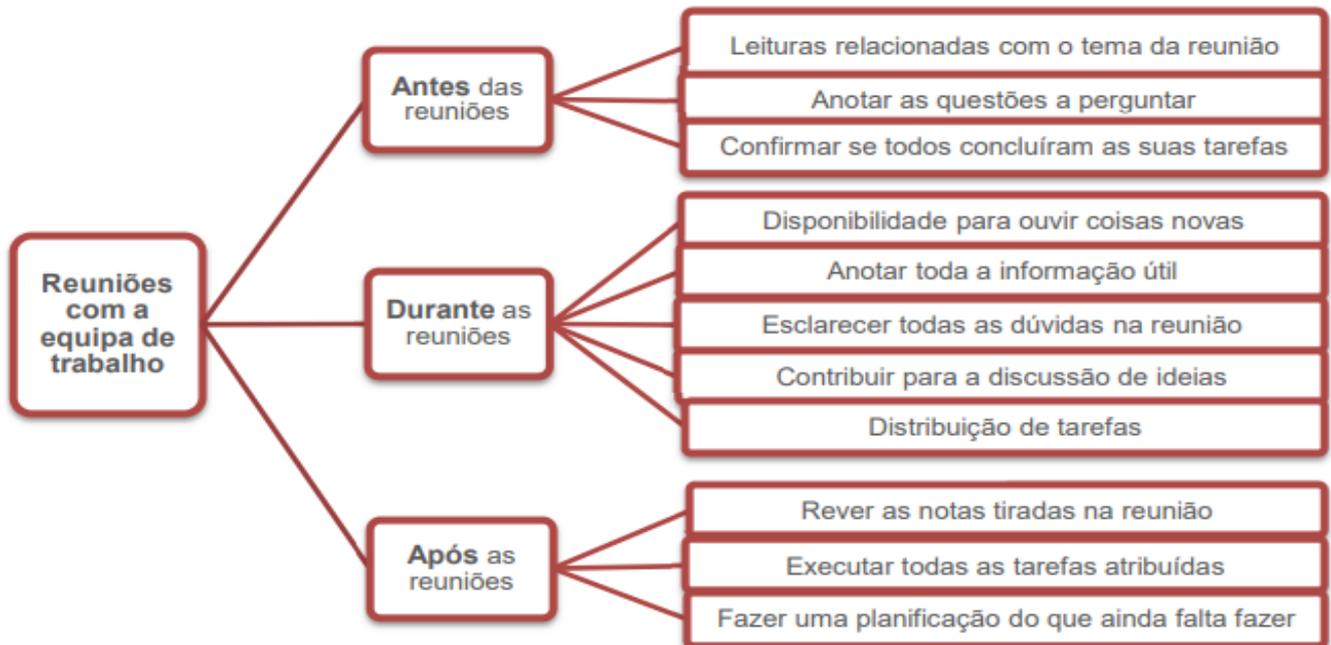
Na equipa devem ser conhecidos e respeitados por todos os elementos da equipa:

1. As regras e os métodos do trabalho;
2. As responsabilidades de cada elemento da equipa;
3. Os procedimentos e as regras de funcionamento da equipa.

Como metodologia de trabalho, considera-se que as reuniões com a equipa são extremamente importantes para a organização e planificação do trabalho, por forma a atingir o sucesso e a maximização da produtividade.



Apresentamos algumas sugestões para que as reuniões sejam o mais produtivas possível.



*Fonte: Cátia Garcia, Trabalho em equipa*

## Desafios do trabalho em equipa

**Segundo o autor Patrick Lencioni**, as organizações não conseguem concretizar o trabalho em equipa porque não abdicam de cinco armadilhas naturais, porém perigosas, a que chamou de “**Os cinco desafios de uma equipa**”.



Figura 2- Desafios do trabalho em equipa

Fonte: Imagem Google

**1º- Ausência de confiança** - Os membros da equipa que não são genuinamente abertos uns com os outros, em relação a seus erros e pontos fracos, tornam impossível construir as bases para a confiança;

**2º-** Esta lacuna em construir a confiança causa danos e **cria o medo do conflito**. Assim, as equipas são incapazes de se envolver no debate de ideias apaixonadas e sem censura, em vez disso, recorrem a discussões veladas e comentários reservados;

Pág. 19 de 133

3º- A falta de confiança é um problema, porque **reforça a falta de compromisso**. Sem poder colocar abertamente as suas opiniões durante o decorrer de um debate, os membros da equipa raramente aceitam as decisões e se comprometem com elas, ainda que finjam concordar durante as reuniões.

4º – Por falta do verdadeiro compromisso com os objetivos traçados, os membros da equipa também não se sentem confortáveis em cobrar as respetivas responsabilidades, deixando as tarefas sem supervisão e controlo sistemático;

5º – O fracasso na prestação de resultados mútuos cria um ambiente propício para **a falta de atenção aos resultados**. Isto ocorre porque os elementos da equipa colocam as suas necessidades individuais acima dos objetivos do grupo.



## ***Sucesso do trabalho de uma equipa***

Trabalhar em equipa poderá ser uma tarefa bastante exigente, deste modo, as seguintes orientações são muito úteis para uma equipa ter sucesso:

- ✚ Uma equipa de sucesso é orientada por quatro princípios básicos: ***união, disciplina, trabalho e profissionalismo;***
- ✚ O número de elementos considerado como ótimo para um grupo de trabalho eficiente é de 5 a 7 elementos, sendo que grupos ímpares (5 ou 7 elementos), oferecem maior probabilidade de sucesso do que os pares (4 ou 6 elementos), pois no caso de ter que haver consenso para a decisão final, a resolução é bastante mais fácil;
- ✚ Idealmente os grupos deverão ser relativamente homogéneos: idade, sexo, competências, anos de experiência, e estatuto;
- ✚ Comunicação autêntica, clara e coerente: capacidade de ouvir e aceitar todas as opiniões;
- ✚ Transparência na atribuição de responsabilidades;
- ✚ A tarefa deve estar claramente definida para todos os elementos, nomeadamente, nos seguintes aspetos: objetivos, benefícios e estratégias a utilizar em caso de conflito;
- ✚ Concordar na realização de algo em conjunto;
- ✚ Assumir responsabilidades pelos atos e não “empurrar” trabalho para os outros elementos do grupo;

- ✚ Partilhar informação;
- ✚ Todos os membros da equipa deverão ter um pensamento positivo, pois pessoas oportunistas, egoístas e derrotistas poderão inviabilizar todo o trabalho e esforço da equipa;
- ✚ Todos os membros da equipa deverão ter uma autoconfiança equilibrada, pois caso contrário os outros elementos da equipa poderão não respeitá-los;
- ✚ Todo o grupo deverá estar atento a distrações e, conseqüentemente, a falhas de produtividade;
- ✚ Desdramatização de situações difíceis;
- ✚ Níveis de motivação e de empenho elevados;
- ✚ Forte coesão;
- ✚ Solidariedade recíproca;
- ✚ Orgulho e brio profissional.



Em síntese, o trabalho em equipa deverá ser considerado como uma possibilidade de troca de ideias, de adquirir conhecimentos e de fazer amizades, ajudando o indivíduo a crescer enquanto profissional, mas também, enquanto pessoa.

## 2. Comunicar Eficazmente com a Equipa

### Processo comunicativo

No processo comunicativo existem vários elementos, cuja existência permitem que este processo ocorra: **o emissor, o recetor, a mensagem, o canal de comunicação.**



Para comunicar com eficácia o **Emissor** deverá:

- ✚ Encontrar as palavras mais ajustadas para facilitar a descodificação do recetor;
- ✚ Organizar corretamente as suas ideias para melhor as transmitir;
- ✚ Certificar-se que o recetor recebeu e interpretou corretamente a mensagem.

O **Recetor** é aquele que recebe a mensagem e, como tal, necessita de estar recetivo à mesma. Contudo, ele apenas recebe com eficácia as mensagens, quando as compreende, apreende e aceita-as.

Questiona o emissor, caso não ouça ou não compreenda corretamente a mensagem.

***O Recetor deve estar sintonizado com o emissor para entender a sua mensagem.***

O **contexto** varia consoante o tipo de canal de transmissão utilizado, o tipo de codificação, as características do emissor e do recetor, como também, o local onde ocorre a situação.

Deste modo, comunicar é uma arte de bem gerir as mensagens, enviadas e recebidas, nos processos de interação.

Segundo *Caetano e Rasquilha* (2007), o **Feedback** pressupõe alguns princípios que possibilitam a reformulação e, assim, contribuem para a eficácia da comunicação, como é o caso da descrição, do ser específico e concreto, do ser claro e pertinente, bem como saber usar "*timings*" adequados.

Tendo presente a observação da mudança ocorrida nos outros pode-se comparar e aferir, se os efeitos produzidos são os que, inicialmente, se desejava e projetava.

Quanto maior o **Feedback**, mais eficaz será o processo comunicacional. Para isso, poderá colocar questões acerca da sua mensagem para verificar, através das respostas do emissor, se foi ou não compreendido.

### ***Há que Perguntar:***

- *Fui claro?"*;
- *"Há dúvidas?"*;
- *"Poderei explicar mais algum elemento ou mais alguma ideia?"*



## ***As funções do Feedback são múltiplas:***

- ✚ Aumentam os potenciais de confiança;
- ✚ Ajudam a reduzir ou mesmo a eliminar obstáculos;
- ✚ Favorecem a comunicação entre o emissor e o recetor;
- ✚ Ajustam expectativas e necessidades;
- ✚ Corrigem possíveis erros do processo de comunicação, etc.

***O “Feedback” adequado e ajustado pode impedir todo um conjunto de dificuldades que ocorram no processo de comunicação, como sejam os conflitos. (Fachada, 2010)***



## Linguagem do líder

O líder deve ser capaz de transmitir e compreender informações, conceitos e sentimentos. A comunicação com a equipa é fundamental para o resultado, para atingir os objetivos e satisfazer os clientes.

---

**1º Linguagem de Direção:** priorize a explicação de forma a dar ênfase ao **Porquê?** comunicar um motivo é a forma de todos os participantes se sentirem envolvidos no processo. Uma liderança orientada por objetivos claros é uma forma de linguagem que tranquiliza os liderados durante períodos de incerteza, uma vez que demonstra clareza e confiança no caminho a seguir.

---

**2º Linguagem de Empatia:** Segundo John C. Maxwell, "Ninguém se importa com o quanto sabe até que saibam o quanto se importa." Infelizmente, muitos esforços de mudança não produzem os resultados desejados e chegam até mesmo a falhar porque os líderes abordam os problemas da sua perspectiva, e não da perspectiva dos liderados. Essa desconexão resulta num baixo comprometimento, numa pouca responsabilidade e resistência nas organizações.

**3º Linguagem de Autenticidade:** Muitas vezes, os líderes não fornecem contexto suficiente sobre os acontecimentos ou transmitem mensagens com muitos eufemismos, assumindo o papel de protetores. Ao contrário do que se pensa, a equipa quer ouvir e aprender a lidar com as más notícias quando estas são transmitidas de coração.

**4º Linguagem de Qualidade:** Demonstrar disponibilidade, saber estar presente quando os colaboradores abordam o líder é algo precioso que se deve dar à equipa. Esta atitude comunica que o líder é uma pessoa de valor e está atento às necessidades da sua equipa.

**5º Linguagem do Reconhecimento:** Os líderes devem entender o estilo de reconhecimento de cada membro da equipa para promover um ambiente de crescimento. Um líder fala a língua dos seus colaboradores quando o reconhecimento é sincero, específico e personalizado para a pessoa.

---



## ***Relevância da comunicação não verbal***

O homem pode impedir a comunicação verbal, mas não consegue impedir e evitar comunicar de forma não verbal, da mesma forma que não pode impedir que os seus gestos, posturas e expressões faciais sejam elementos comunicacionais.

Assim, a comunicação não verbal, além de promover a comunicação interpessoal evita as ruturas e a existência de bloqueios comunicacionais.

Ainda, alguns psicólogos afirmam que os sinais não-verbais têm funções específicas de regular e encadear as interações sociais e de expressar emoções e atitudes interpessoais.



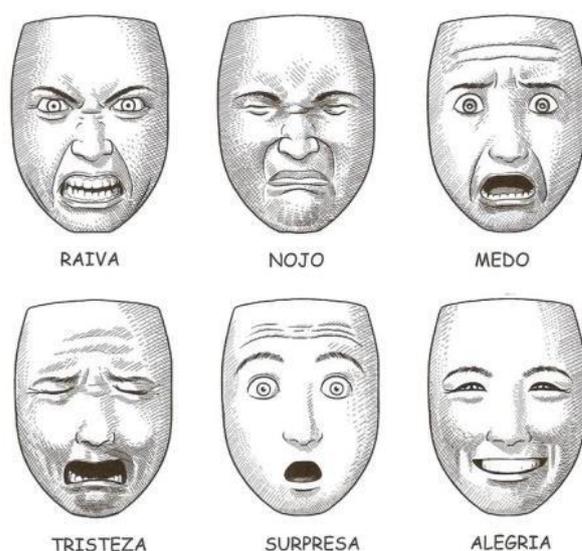
***“Podemos escolher não falar, mas nunca somos inexpressivos não verbalmente”.*** (Anne Beall)

## Linguagem corporal

Ao contrário das palavras, que dão informações através dos seus conteúdos e da forma como são ditas, a comunicação não verbal envolve todo o corpo.

A cara, os olhos, a postura, os gestos da mão, a orientação do corpo e a proximidade são todos aspetos que revelam os nossos sentimentos.

### Expressões Faciais



**Movimento dos Olhos:** Desempenham um papel muito importante na comunicação. Um olhar fixo pode ser entendido como prova de interesse, mas noutro contexto pode significar ameaça, provocação ao outro. Também, desviar os olhos quando o emissor fala é uma atitude que tanto pode transmitir a ideia de submissão como a de desinteresse.

**Movimento da Cabeça:** Tendem a reforçar e sincronizar a emissão de mensagens. Deve ser frequentemente utilizado pelo recetor que dá sinal ao emissor que está a compreender a mensagem.

**Aparência:** A aparência de uma pessoa reflete normalmente o tipo de imagem que ela gostaria de passar; uma vez que as pessoas criam uma projeção de como são e de como gostariam de ser tratadas; através do vestuário, penteado, maquilhagem, apetrechos pessoais, postura, gestos, modo de falar, etc.

**Postura e Movimentos Corporais:** Os movimentos corporais podem fornecer pistas mais seguras do que a expressão facial para se detetar determinados estados emocionais. Por ex.: pessoas que têm cargos hierarquicamente inferiores adotam posturas atenciosas e mais rígidas do que os seus superiores que por sua vez tendem a mostrar-se mais descontraídos.

**Gestos:** estudos científicos revelam que 55% da linguagem é corporal;

**Postura:** uma boa postura é excelente para uma produção vocal (aconselha-se estar de pé e a “falar com o peito”);

**Voz:** O tom, o timbre de voz, o modo como se pronunciam as palavras conferem determinadas e diferentes significações à comunicação não verbal, um maior conhecimento do valor e da importância das mensagens para todos os intervenientes no processo comunicativo. Uma voz calma geralmente transmite mensagens mais claras do que uma voz agitada, mas depende do contexto.

***Em síntese, as relações interpessoais serão menos tensas se a pessoa fornecer aos outros a sua projeção particular e se os outros respeitarem essa projeção.***

## Barreiras à comunicação

As barreiras à comunicação podem acontecer durante os processos de codificação e descodificação da mensagem, podendo assim situar-se:

### Ao Nível do Emissor

- ✚ Quando não assimilou os conteúdos que deve transmitir, devido à má perceção das motivações do recetor.
- ✚ Pelo seu egocentrismo, associado a uma incapacidade para se colocar no lugar do seu recetor.
- ✚ Pela utilização de um código inadequado, em que os fatores conotativos da mesma língua podem revelar-se significativos.
- ✚ Deficiente elaboração mental da mensagem.
- ✚ Deficiente escolha dos meios e/ou do local onde se estabelece a comunicação.

## **Ao Nível do Recetor**

- † Falta de interesse para captar a mensagem;
- † Antecipação da resposta, por não saber escutar ativamente;
- † Competição entre interlocutores, que em casos extremos gera monólogos coletivos;
- † Preconceitos em relação ao emissor, com hipóteses de valorização ou desvalorização da imagem do emissor e da mensagem recebida;
- † Posição que ocupa na rede de comunicação.
- † Estado psicológico - emoções, situação atual, etc.

**1. Falta de motivação** para estabelecer a relação ou para desempenhar as suas funções: quando o sujeito não está interessado nem envolvido na relação com o outro, é pouco provável que a mensagem seja recebida e interpretada corretamente.

**2. Valores e crenças (Atitudes):** as pessoas valorizam atributos e crenças diferentes em função das suas experiências e da educação que vivenciaram, tendo tipos de atitudes que dificultam a comunicação.

### ***Atitude para consigo:***

- ✚ A baixa autoestima e falta de confiança constitui uma barreira à comunicação: uma pessoa que não tenha confiança em si e sobrevalorize os outros, não está disponível para organizar corretamente as suas ideias e transmiti-las com clareza.

### ***Atitude para com o interlocutor:***

- ✚ Não gostar do interlocutor ou ter preconceitos acerca dele: para se comunicar com eficácia, é fundamental ter ideias positivas acerca das pessoas com quem se comunica.
- ✚ Quando não se gosta da pessoa com quem se comunica, ou rejeitamos a própria comunicação ou não nos esforçamos para sermos claros e precisos na transmissão da mensagem, direta ou indiretamente revelamos ao outro que não estamos interessados na relação comunicacional, o que desencadeia nele, também, a reação de não recetividade à mensagem.

## **Atitude para com o assunto:**

- ✚ Não gostar do assunto que está a tratar pode bloquear a comunicação;
- ✚ Dominar demasiado o assunto pode bloquear a comunicação porque poder-se-á pensar que o outro recebe a mensagem facilmente.
- ✚ Neste caso o emissor não se coloca no ponto de vista do outro tentando compreender as possíveis dificuldades de interpretação ou compreensão.



Assim, o sujeito não adapta a mensagem aos diferentes interlocutores, o que dificulta a comunicação.

- ✚ Não dominar bem o assunto pode igualmente bloquear a comunicação porque o sujeito não expressa com clareza a sua mensagem.

## ***Comunicação com assertividade na liderança***

A comunicação verbal não depende unicamente do que dizemos, mas também da forma como nos expressamos e da entoação que empregamos.

A assertividade consiste em defender a esfera individual, de forma direta, aberta e honesta, sem abusar da esfera individual do nosso interlocutor:

- ✚ Afirmação das opiniões, vontades e sentimentos próprios e simultaneamente respeitar e promover as dos outros;
- ✚ Promoção da proatividade e autoafirmação de todos em igualdade;
- ✚ Rejeição de comportamentos de dominação, dependência ou dissimulação.

### ***Para comunicar com assertividade:***

- ✚ A mensagem deve ser objetiva e adequada ao público a que se dirige.
- ✚ Escolha palavras de fácil compreensão e expressivas.
- ✚ Fale devagar e com tranquilidade;
- ✚ Escolha uma linguagem simples;
- ✚ Fale a olhar o interlocutor nos olhos;
- ✚ Utilize as mãos e o olhar para reforçar a mensagem;
- ✚ Faça pausas ligeiras entre frases;
- ✚ Sorria e seja simpático;
- ✚ Obtenha feedback.



## Escuta ativa

O ouvinte ativo tenta compreender o que o interlocutor vê ou sente, procurando:

† Pôr-se no seu lugar;
† Tentando aperceber-se das suas necessidades, interesse, motivações;
† Estar motivado;
† Estabelecer o contacto com o orador;
† Revelar interesse (através da utilização de sinais não verbais: expressões faciais, sinais afirmativos com a cabeça e contacto com o olhar;
† Evitar distorções;
† Apreender a situação por inteiro (interpretar os fatos, assim como sentimentos e emoções);
† Não interromper;
† Colocar questões (após o interlocutor completar o seu pensamento ou ideia).
† Procurar uma clarificação de ideias, dando ao mesmo tempo informação ao outro que está a ser ouvido;
† Parafrasear e reformular.

## **Rigor e objetividade**

A capacidade de expressão deve ser desenvolvida por todos os elementos da equipa. Muitos equívocos de trabalho e execução de projeto ocorrem pela falta de rigor e objetividade na comunicação.

Com a utilização de técnicas a possibilidade de êxito aumenta no processo de comunicação, devendo ser:

- ✚ Estruturada e planeada;
- ✚ Consistente;
- ✚ Fácil entendimento para todos;
- ✚ Relevante;
- ✚ Genuína.



## ***Empatia e disponibilidade***

A empatia é a capacidade da pessoa se colocar no lugar do outro, sendo fundamental para estabelecermos relações com os outros.

Todavia, salienta-se que ela é o oposto do juízo de valor: ao invés de julgar alguém com base num traço de personalidade, procura-se compreender o comportamento da pessoa.

### ***Desenvolver a capacidade empática tem várias vantagens:***

- ❖ A comunicação torna-se mais clara, uma vez que diminuem incorretas interpretações, evitam-se conflitos e mesmo estes existindo são mais facilmente resolvidos;
- ❖ Ajuda o outro a sentir-se compreendido e motivado para colaborar connosco;
- ❖ Também, ao compreendermos o outro vemos que muitos dos nossos medos e inseguranças são partilhados pelos outros, o que nos ajuda a trabalharmos as nossas emoções;
- ❖ É útil em situações como acalmar alguém à beira de uma situação de descontrolo ou numa situação de elevada desmotivação.
- ❖ Maior consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações com os outros;

- ❖ Maior compreensão pelos outros e manifestar-lhes um interesse ativo;
- ❖ Maior orientação para o serviço (antecipação às necessidades do desempenho);
- ❖ Potencia a diversidade: aceita e cultiva oportunidades.

Contudo, é muitas vezes confundida com concordar, desculpar ou dar razão à outra pessoa. Importa referir que quando empatizamos com alguém, compreendemos o seu comportamento, mas não significa que concordemos com ele.



## 3. Gestão Orientada para os Resultados e para as Pessoas

### *Eficácia do trabalho da equipa*

Segundo *Hackman* a eficácia da equipa consiste num julgamento sobre quão bem os resultados do desempenho correspondem a algum tipo de critérios ou padrões:

- a)** objetivos (valores de produtividade);
- b)** subjetivos (avaliações de superiores ou observadores), critérios esses que se encontram alinhados com os objetivos da equipa e da organização.

Deste modo, entende-se que devido ao facto de as equipas constituírem um conjunto de indivíduos orientados para a tarefa, isto é, para a produção de bens, produtos e serviços, o desempenho da equipa tem sido o critério mais utilizado para avaliar o sucesso e eficácia de uma equipa (*Thompson, 2008*).

Todavia, há que considerar determinados fatores como: a composição da equipa em termos de conhecimentos, skills, habilidades, personalidades, fatores demográficos, estrutura da equipa, de comunicação, coordenação, quer externos (tais como recompensas, formação, clima organizacional) a diversos níveis.

As estruturas de comunicação, coordenação e cooperação constituem fatores que os membros não trazem para a equipa, mas emergem da interação que estabelecem uns com os outros.

Neste sentido, as consequências das atividades da equipa com ênfase tanto ao nível interno (como a satisfação e viabilidade da equipa) como ao nível externo (produtividade e desempenho), representam assim os critérios para avaliar a eficácia do trabalho da equipa.

## ***Gestão de desempenho da equipa***

A "Gestão de desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho dos indivíduos e equipas alinhando o desempenho com os objetivos estratégicos da organização" (Aguinis, 2007:2)

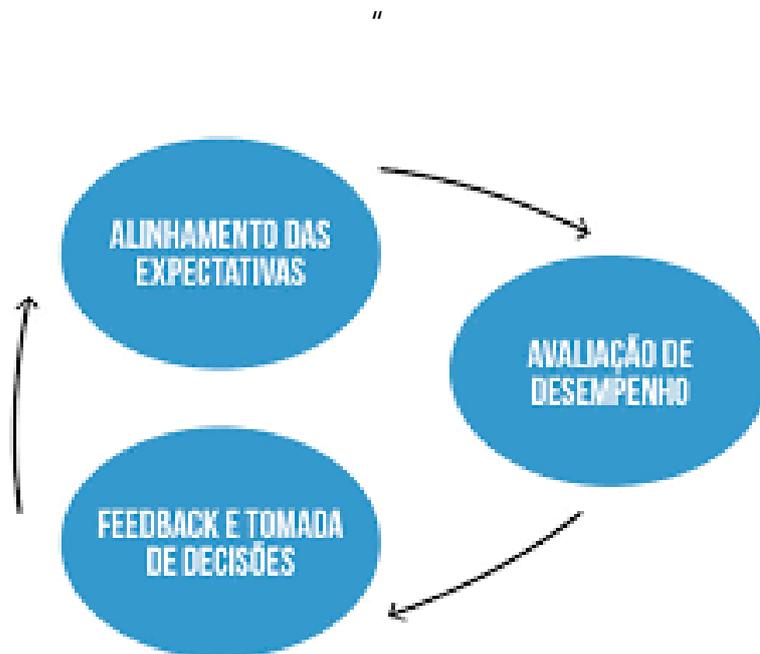
Deve considerar-se duas componentes importantes nesta definição:

- a)** "processo contínuo", pois o processo de gestão de desempenho não deve ser um fim;
- b)** "alinhamento com os objetivos estratégicos", uma vez que este processo requer que os gestores assegurem que os objetivos e atividades dos colaboradores são congruentes com os objetivos da organização, permitindo a esta ganhar vantagem competitiva. (*idem*)



Segundo *Caetano* (2008), um processo de gestão de desempenho concretiza-se através dos seguintes fatores:

- † Observar o desempenho dos colaboradores;
- † Confrontá-los com as expectativas criadas e objetivos definidos;
- † Modelo de Gestão de Desempenho;
- † Orientá-los e aconselhá-los sobre melhorias que são necessárias alcançar e o modo como as realizar;
- † A hierarquia deverá, periodicamente, solicitar feedback apropriado.



*Globalmente, a gestão do desempenho visa desenvolver uma cultura de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos e das equipas”*

*(Caetano, 2008:28)*

Para *Aguinis* (2007), as características de um sistema de gestão de desempenho ideal são as seguintes:

- + Congruência estratégica;
- + Profundidade;
- + Significativo;
- + Especificidade;
- + Identificação de desempenho eficaz e ineficaz;
- + Confiança;
- + Validade;
- + Aceitabilidade e equidade;
- + Inclusão;
- + Aberto;
- + Correto;
- + Uniforme;
- + Ético.

## ***Gestão centrada nas pessoas***

Segundo Caetano (2008), para qualquer empresa as competências consistem em recursos organizacionais que são necessários para se atingirem os objetivos predefinidos.

Mais concretamente, as competências referem-se a conhecimentos, habilidades e capacidades indispensáveis que os colaboradores devem possuir de forma a desempenharem as suas funções alcançando os objetivos da organização.

Os métodos existentes para medir as competências dos avaliados traduzem-se principalmente em escalas de cotação e podem ser complementadas com testes de conhecimento.

Também, este estilo de liderança enfatiza as relações interpessoais, existindo uma melhor aceitação das diferenças. Quando a essência do líder está direcionada para as pessoas, existe nele uma maior sensibilidade às problemáticas dos outros. Vê as pessoas como seres humanos e não como máquinas de trabalho.

Existe uma preocupação autêntica pelos elementos da equipa, desde o modo como realizam as tarefas, ao seu bem-estar e motivação.

Há uma maior satisfação a nível geral, que se traduz numa melhor coesão do grupo. Neste sentido, a liderança afetiva proporciona ao gestor uma condição muito favorável no resultado de uma equipa, uma vez que tem em consideração a motivação do liderado para promover a sua reação para o resultado positivo que a organização ambiciona atingir.

## ***Gestão centrada nos resultados***

Existem duas formas de medir o desempenho para os resultados através de:

- 1) Padrões de desempenho que devem ser definidos na organização;
- 2) Objetivos definidos para o respetivo período de avaliação.

Este é o processo de avaliação de desempenho mais utilizado nas organizações portuguesas”<sup>4</sup>, uma vez que consiste num modelo que realça o estabelecimento de objetivos que são acordados entre avaliadores e avaliados, sendo estes objetivos refletidos como “esforços de motivação, avaliação e controlo”.



<sup>4</sup> Fernandes, (2007:26) segundo Teixeira (1998),

Caetano (2008) afirma que este método tem por base processos psicológicos que são possíveis de estimular a motivação e a melhoria do desempenho.<sup>5</sup>

Refere que existem quatro etapas na gestão por objetivos:

- a) Formulação de objetivos,
- b) Planeamento da ação,
- c) Autocontrolo;
- d) Revisões periódicas.

Sendo este o modelo mais adotado pela maioria das empresas, no entanto, uma série de fatores devem ser cumpridos para a implementação deste método:

✚ É fundamental que os objetivos dos colaboradores sejam definidos de forma alinhada com os objetivos estratégicos da empresa (ou organização), ou seja, inicialmente os objetivos deverão ser definidos no topo da organização e, representando uma “cascata”, deverão chegar aos diferentes níveis dos colaboradores;

✚ Será indispensável garantir a “validação social” dos critérios de avaliação (dos objetivos), envolvendo todos os colaboradores neste processo.

Estes objetivos devem ser “desafiantes, específicos, mensuráveis e temporalmente delimitados”

<sup>5</sup> Cenzo e Robbins (1996), citados por Caetano e Fernandes (2002),

- ✚ As organizações devem garantir todos os recursos e meios necessários à prossecução dos objetivos pela parte dos colaboradores, “é necessário assegurar que os colaboradores sabem de facto atingir os objetivos e que a organização proporcione os recursos adequados” (Caetano, 2008:53);

---

- ✚ É essencial manter um sistema de informação atualizado e fornecer feedback que possibilite aos colaboradores identificarem e corrigirem possíveis desvios relativamente ao delineado;

---

- ✚ É importante que sejam realizadas revisões de desempenho regulares (mensais, trimestrais, etc.) nas quais se observam e analisam os resultados até então alcançados e, caso seja necessário, deverão ser implementadas formas de correção e, até mesmo, redefinir os objetivos;

---

- ✚ Este processo deverá terminar com uma revisão global do período de avaliação em causa, realizando-se a avaliação formal e, nessa altura, dar-se-á início a um novo ciclo de gestão de desempenho.

A “avaliação de desempenho por objetivos é, hoje em dia, o instrumento de avaliação de desempenho mais utilizado na maioria das organizações, pois é aquele que permite um maior envolvimento das pessoas na gestão estratégica e, conseqüentemente na vida das organizações” (Fernandes, 2007:26)



## 4. Técnicas de Motivação e de Dinamização da Equipa

### Definição de motivação

De acordo com vários autores, a motivação é o “Conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. (Pinder, 1998).

São as forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”.<sup>6</sup>

Sendo a motivação das pessoas variada e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica. Portanto, não há normas rígidas ou regras.

<sup>6</sup> (Georges e Jones (1999)).

*“É importante atender a que quanto mais congruente for o estilo adotado, com as motivações do grupo, mais provável é que a liderança corresponda ao que os liderados esperam dela.”*

*(Fachada, 2000)*

## **Teorias da motivação humana**

Quando falamos em motivação, é imprescindível considerar as necessidades individuais dos colaboradores. Cada pessoa tem diferentes necessidades para atender a sua motivação.

Alguns fatores organizacionais também contribuem para proporcionar, ou não, a satisfação de um colaborador ou de uma equipa.

Conceituadas pesquisas mostram que grande parte dos colaboradores só se preocupam em fazer as suas tarefas e permanecer na sua “Zona de Conforto”. Isto ocorre, muitas vezes, exatamente pela desmotivação e falta de admiração por gestores que em nada os inspiram.

A geração de profissionais mais jovens tem urgência nos resultados, muitas vezes sem a maturidade de adquirir mais experiência com os seus mentores, acabam por se desmotivar, não encontram sintonia nos seus interesses com a realidade da empresa.



### ***Influências negativas que causam desmotivação:***

- † Não cumprir com leis do trabalho;
- † Agir de forma autoritária e arbitrária;
- † Falta de controlo emocional;
- † Falta de postura pessoal e profissional;
- † Descarregar na equipa insultos e emoções descontroladas;
- † Não respeitar os colaboradores;
- † Não saber ouvir, manter-se inacessível e desinteressado;
- † Não reconhecer o valor das pessoas, trabalhos ou resultados;
- † Tratar todos sem individualidade;
- † Nunca reconhecer o potencial dos subordinados;
- † Não avaliar ou dar feedback;
- † Cobrar sempre e nunca reconhecer;
- † Usar expressões de arrogância para mostrar autoridade;
- † Falta de liberdade e respeito;

- ✚ Não permitir o bom nível de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos;
- ✚ Não considerar sugestões dos colaboradores.
- ✚ Comunicar decisões sem ouvir opiniões;
- ✚ Ter comportamento antiético.

Empresas que se preocupam com o crescimento dos colaboradores querem ter um bom clima organizacional e investem em diagnósticos para identificar as suas necessidades, geralmente conseguem mudar de um ambiente crítico para um ambiente mais motivador.

Através de um conjunto de medidas com identificação dos pontos que necessita de trabalhar para melhorar, criam um ambiente com sinergia entre níveis hierárquicos e, conseqüentemente, alavancam resultados de satisfação pessoal e melhor clima organizacional. Aproveitam bem as ferramentas para este objetivo. Cultivam a modernidade e estão sempre ajustados às tendências de competitividade do mercado para ter e reter talentos no seu quadro de colaboradores.

Um dos grandes objetivos dos líderes e profissionais de Recursos Humanos consiste em manter equipas inteiras motivadas, comprometidas e empenhadas. São os fatores motivacionais que trazem satisfação e o aumento da produtividade em níveis de excelência.

Motivar, reconhecer e recompensar fará com que a empresa desenvolva o que tem de mais importante:

***O capital humano, implica melhoria no desempenho, aumento da qualidade e fidelização das equipas internas.***

### ***Teoria das Necessidades de Albert Maslow***

Para Maslow o ser humano movimenta-se em direção da satisfação das suas necessidades. A partir do momento em que encontramos um estado de carência numa área da vida começamos a estabelecer metas e objetivos, assim como elaboramos um plano de ação para satisfazer essas necessidades.

A identificação das necessidades funcionam como um estímulo e o nosso plano de ação colocado em prática são as respostas naturais que produzimos.



No contexto laboral, o primeiro nível da pirâmide, reflete a motivação para encontrar um trabalho por forma a satisfazer as suas necessidades. Quando verifica que esta necessidade está realizada, procura atingir o segundo nível e, assim, sucessivamente, sempre conquistando mais uma motivação até chegar ao topo da pirâmide.

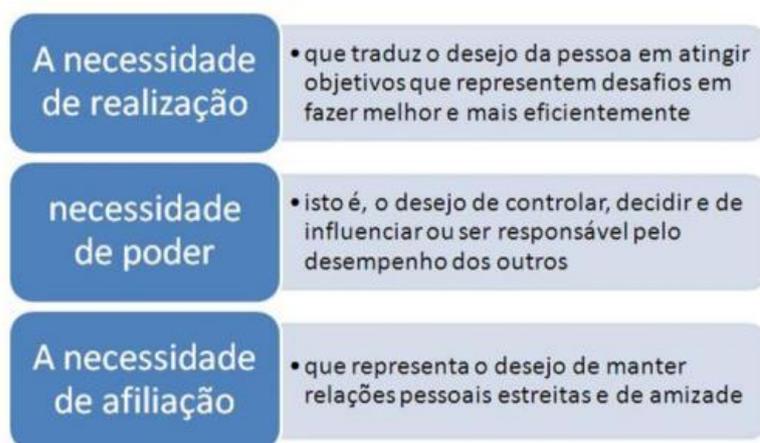
Por esta perspetiva, um líder que conhece bem a sua equipa saberá identificar quais são as necessidades de cada um e poderá aplicar os meios de motivação adequados. Por exemplo, se uma pessoa está a passar grandes dificuldades financeiras e a estabilidade da família está em risco, não adianta tentar motivá-lo alegando que o seu exemplo de sucesso/profissionalismo será publicado no jornal da empresa.

Desta forma, um líder tem a responsabilidade de fazer um planeamento adequado dos recursos humanos no projeto e objetivos da empresa. Isto envolve desde identificar os que podem trazer os melhores resultados para o projeto, conhecer a realidade de cada um e encontrar as formas corretas de motivá-los para a obtenção de resultados.



## Teoria das Necessidades de McClelland

O autor **McClelland**, na sua **Teoria das Necessidades**, refere que o indivíduo adquire e desenvolve ao longo da sua vida, três necessidades, independentemente do seu sexo, idade e cultura



Essas necessidades não são hierárquicas e a sua influência ou nível de exigência varia de indivíduo para indivíduo:

† **Necessidade de REALIZAÇÃO**: Traduz o desejo da pessoa em atingir objetivos que representem desafios de fazer melhor e de forma mais eficiente.

† **Necessidade de PODER**: O desejo de controlar, decidir, de influenciar e ser responsável pelo desempenho dos outros; tentam destacar-se diante dos outros, em detrimento de trabalhar com algo em que possam ter um bom desempenho, pelo que assumem mais riscos.

Pág. 55 de 133

† **Necessidade de ASSOCIAÇÃO:** Representa o desejo de manter relações pessoais estreitas e de amizade. O bom relacionamento social é bastante importante para o indivíduo e que o coloca, muitas vezes ao nível da sua própria realização pessoal.

Todas as pessoas possuem estes 3 tipos de necessidades, mas em graus diferentes. Contudo, apenas uma classe de necessidades prevalece e define a sua forma de atuação e motivação primordial.

### ***A importância da auto-motivação***

Para conquistar objetivos é necessário um poder pessoal, que é alcançado pela auto-motivação. Essa capacidade de auto motivar está relacionada às condições pessoais. Para desenvolvê-la, por vezes, é importante fazer uma lista das coisas que nos motivam: pessoais, objetos e até intangíveis.



Em seguida, é importante traçar metas que ajudem a conquistar cada um dos objetivos. O ideal é começar com os mais concretos e simples de atingir. Depois aumentar gradualmente os desafios. Assim, cada aquisição é como uma conquista, o que fará com que se sinta mais seguro e estimulado e não se deixar abalar com as pequenas dificuldades que surgirão eventualmente.

A auto-motivação vai também depender da escolha do ser humano em ser positivo ou negativo, em ter metas, em ser determinado ao querer alcançar o sucesso.

A sociedade dá-nos o incentivo em forma de trabalho, mercado, oportunidades e família. Porém, o incentivo só é útil quando está presente numa pessoa motivada.

## **Como desenvolver a auto-motivação?**

### **✚ Autoconhecimento**

É importante que conheça as suas emoções e motivações no dia-a-dia. Existem técnicas que ajudam a desenvolver pensamentos positivos, afirmações motivadoras, exercícios de imagens mentais, fazer autocrítica construtiva constantemente, observar as suas atitudes.

### **✚ Visualize os seus objetivos cumpridos**

Quando definir um objetivo, tente visualizar as coisas que pode ver, sentir e ouvir quando atingir o seu objetivo (por exemplo, os aplausos e os cumprimentos de seus colegas depois de ter apresentado uma excelente apresentação).

### † **Analise as razões da sua motivação**

Quais são os maiores benefícios para mim se eu atingir o meu objetivo?

O que mudará positivamente na minha vida se eu atingir essa meta?

Como a minha vida mudará quando eu conseguir isso?

Como eu vou me sentir e como será o meu futuro se eu conseguir isso?

Que tipo de pessoa posso me tornar se eu conseguir isso?

### † **Aceite os seus erros**

No caminho para chegar ao sucesso, poderá encontrar desafios e obstáculos, pelo que provavelmente irá cometer erros no seu trabalho. Em vez de ser muito crítico por conta desses erros, use o processo como oportunidade de aprendizado.

### † **Estabeleça metas menores**

Estabelecer objetivos muito grandes pode comprometer o atendimento e gerar ansiedade. Divida o seu objetivo principal em metas menores e defina um prazo para cada um.

### † **Competir consigo próprio**

Comparar-se com outros pode ter um enorme impacto sobre a sua motivação. Já competir consigo mesmo é uma excelente motivação para treinar, melhorar, ter mais disciplina e foco a não abandonar os objetivos, não desistir nas adversidades e sim recompensar o seu esforço.

† **Fazer um planeamento e refletir constantemente sobre os objetivos propostos:**

Quando pretende atingir essa meta?

Quais são os recursos que já possui para alcançá-la?

Quais são as ferramentas, habilidades ou conhecimentos que já possui para alcançar o seu objetivo?

O que ainda precisa desenvolver?

O que vai mudar na sua vida quando atingir a meta?



## **Como o líder deve motivar a sua equipa de trabalho?**

Um dos grandes objetivos dos líderes e profissionais de Recursos Humanos consiste em manter equipas inteiras motivadas, comprometidas e empenhadas.

São os fatores motivacionais que trazem satisfação e o aumento da produtividade em níveis de excelência.

Motivar, reconhecer e recompensar fará com que a empresa desenvolva o que tem de mais importante: o capital humano, implicando melhoria no desempenho, aumento da qualidade e fidelização das equipas internas.

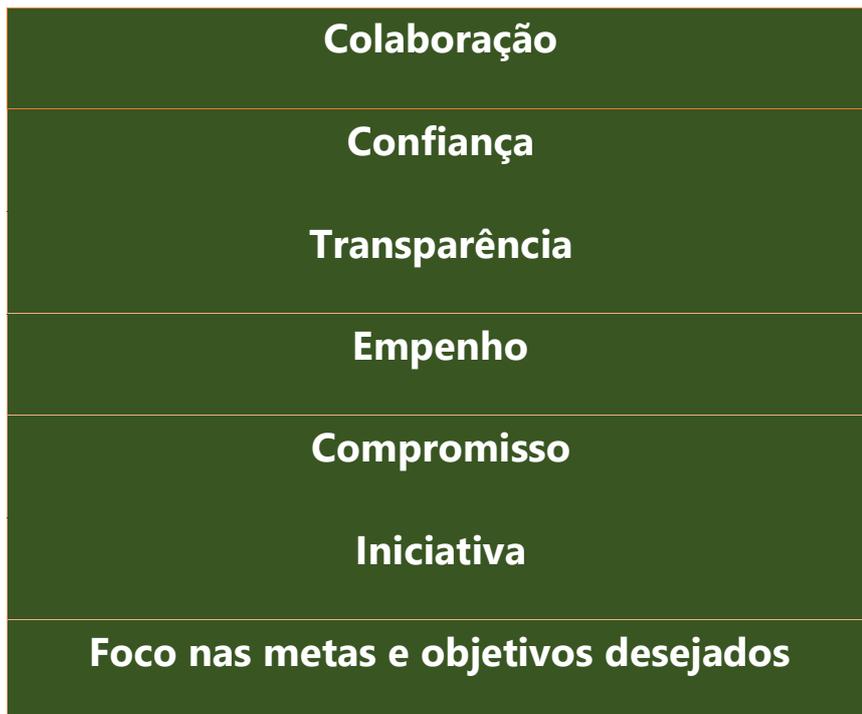
- ✚ Realce os pontos fortes de cada colaborador;
- ✚ Elogie-os no cumprimento das suas boas ações;
- ✚ Estabeleça uma visão clara do objetivo;
- ✚ Realize atividades em grupo durante todo o ano, o que criará laços entre a equipa;
- ✚ Trabalhe com o grupo no desenvolvimento das tarefas e ações;
- ✚ Proporcione-lhes contacto com novas experiências;
- ✚ Ofereça cursos de formação externa;
- ✚ Proponha mudanças temporárias de setor;
- ✚ Mostre o caminho na procura dessa visão;
- ✚ Procure identificar as competências da equipa nessa visão;

- † Pedir-lhes opinião ou ajuda, por forma a mostrar que a pessoa é importante, útil e a sua opinião é valorizada; Mostra que a teve em conta na sua forma de agir;
- † Não "dar sermão", falar pouco e durante pouco tempo, ser claro e objetivo;
- † Ser justo, examinar os motivos do erro e escutar as explicações de quem errou;
- † Dê as instruções ou ordens em tom colaborativo: é mais provável que alguém nos "obedeça" quando formulamos uma ordem sob a forma de um pedido; por outro lado, quando se impõe uma forma de agir, o outro tende a resistir e a escolher a alternativa contrária;
- † O mesmo tipo de erro pode ter repreensões diferentes de acordo com as circunstâncias e mediante a responsabilidade do colaborador;
- † Valorizar interesses e sentimentos do outro.



## ***Técnicas de dinamização de grupos***

A capacidade de uma equipa atingir resultados é diretamente proporcional ao seu nível de complementaridade. Esta ideia de união é promovida por meio de valores primordiais e indispensáveis para o alto desempenho da equipa, entre eles:



Há vários e diferentes recursos para ajudar na integração de uma equipa e que podem ser utilizados por quem a lidera, por exemplo, as dinâmicas de grupo são muito utilizadas e mostram-se muito úteis para aumentar a confiança entre os vários elementos do grupo, potencializando os resultados finais.

## ***Técnica do brainstorming ou chuva de ideias***

É uma técnica que permite a abertura ou a exploração de um determinado assunto ou tema. Regra geral não existe preocupação em distinguir o certo do eventualmente errado ou menos eficaz.

Deve existir a preocupação em criar-se um clima de aceitação e que os participantes façam as suas contribuições sem grandes preocupações de censura interna ou do próprio grupo.

As contribuições não têm de ser necessariamente ideias completas e fundamentadas, podem partilhar-se imagens, episódios e tudo o que for ocorrendo aos participantes, para que possa ter alguma relação com o assunto proposto.

### ***Exemplo de perguntas/objetivos?***

Como fazer para reduzir os custos?

Como fazer para reduzir os prazos de entrega?

Como fazer para aumentar a satisfação dos colaboradores?

Como fazer para conquistar novos clientes?

## **Com esta dinâmica desenvolve-se:**

### **1) Produção das ideias:**

Escrever, por ordem cronológica, todas as ideias que forem surgindo no grupo.

Explicar brevemente as ideias à medida que vão sendo escritas.

Sublinhar as palavras-chave de cada ideia.

### **2) Exploração das ideias:**

Selecionar as ideias mais eficazes.

Agrupar as ideias da mesma natureza e agrupá-las por subtemas.



## ***Vantagens das dinâmicas de grupo:***

- ✦ Compreensão mútua dos diferentes perfis entre os elementos do grupo;
- ✦ Desenvolvimento da comunicação efetiva;
- ✦ Promoção da qualidade do ambiente organizacional;
- ✦ Aumento de motivação e produtividade;
- ✦ Aumento de resultados num curto espaço de tempo;
- ✦ Aumento da satisfação dos colaboradores e redução de faltas ao trabalho;
- ✦ Melhoria significativa no relacionamento interpessoal;



## 5. Gestão de Conflitos

*Um conflito é uma situação que se caracteriza principalmente pela escassez de recursos e por um sentimento de hostilidade.*

*Um conflito é um processo que começa quando nos apercebemos de que alguém afetou ou está prestes a afetar de forma negativa, algo que nos é precioso e quanto mais importante for para nós alguma coisa, mais forte será o conflito.*

Todavia, o conflito, dentro das organizações com uma estrutura bem definida, pode proporcionar verificações ao equilíbrio da própria organização, no sentido, em que permite testar os limites dos poderes coexistentes.

Aspetos Negativos	Aspetos Positivos
Induz o adversário a fazer atribuições hostis ao outro	Gera motivação e energia para executar melhor as tarefas
Provoca impasses e atrasos no processo decisório	Facilita a inovação, a mudança e a adaptação
Provoca decréscimo nos níveis de satisfação	Torna o clima organizacional mais entusiasmante

## Tipos de conflitos:

### + *Conflito relacional*

Existe quando há incompatibilidades interpessoais entre os membros do grupo, o que inclui tensão, animosidade e aborrecimentos entre os elementos.

Este conflito leva à redução de comportamentos de interajuda, o que por consequência afeta negativamente a produtividade e a performance da mesma.

### + *Conflito de tarefas*

Existe quando há desentendimentos entre os membros do grupo sobre o conteúdo das tarefas a desenvolver, incluindo diferenças nos pontos de vista, ideias e opiniões.

Quanto maior o grau de conflito de tarefa existente num grupo, menor a satisfação e a vontade que os elementos têm de permanecer na equipa.

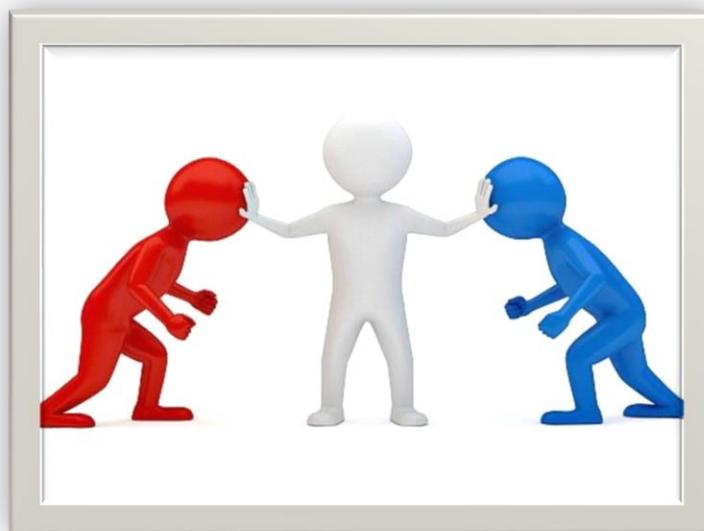
### + *Conflito do processo*

Traduz como o cumprimento das tarefas pode ocorrer numa unidade de trabalho, quem é o responsável e por qual tarefa, e ainda como é que deve ser feita a delegação. Esta tipologia relaciona-se com divergências na distribuição das tarefas e com a responsabilidade dos elementos do grupo.

O foco deste tipo de conflito está na forma como as metas serão atingidas. Deste modo, este tipo de conflito conduz a perdas ao nível do desempenho, e leva os indivíduos a trabalhar em objetivos paralelos, criando assim problemas relacionados com a gestão de tempo que podem ocorrer no incumprimento de prazos.

## ***Causas das diferenças dos conflitos***

- ✦ Experiência de frustração de uma ou ambas as partes;
- ✦ Diferenças de personalidades;
- ✦ Metas diferentes;
- ✦ Diferenças em termos de informações e perceções;
- ✦ Falta de comunicação.



## **Conflito disfuncional e funcional**

Os conflitos podem ser vistos nas instituições como sendo funcionais ou disfuncionais, na medida em que interferem com indicadores da organização:

- ✓ **Produtividade**
- ✓ **Estabilidade**
- ✓ **Adaptabilidade**

<b>Conflito a nível disfuncional</b>	<b>Conflito a nível funcional</b>
<p>Pode trazer consequências negativas devido às reações dos indivíduos quando tentam lidar com assuntos reais existentes.</p> <p>Os níveis de produtividade e satisfação com aspetos ligados à equipa de trabalho, tendem a diminuir quanto maiores são os índices de conflito de tarefa vivenciados.</p>	<p>Pode evitar processos de estagnação, de chegar a novas ideias, permitindo a discussão e a exploração de diferentes pontos de vista.</p> <p>Pode permitir que os indivíduos se sintam envolvidos nos problemas da organização e ajudar a equilibrar o poder e a contribuir para o aparecimento de alianças.</p>

## ***Quais os tipos de situações que podem gerar conflitos nas organizações?***

### ***Interdependência de funções***

Se o seu trabalho estiver dependente do trabalho de outra pessoa, é bastante provável que, mais cedo ou mais tarde, surjam conflitos.

#### ***Como Prevenir?***

Trata-se de um problema da organização cabendo a esta a solução de acordo com os recursos humanos da empresa.

### ***Indefinição das regras do jogo***

Quando as situações são ambíguas, normalmente dão azo a interpretações em relação às quais as partes podem não estar de acordo.

#### ***Como Prevenir?***

Deve ser feito frequentemente reuniões para se analisar todas as situações que por ambiguidade foram mal resolvidas.

Não interessa encontrar responsáveis, mas prevenir futuros acontecimentos semelhantes.

### ***Interdependência de recursos***

Em todas as situações em que exista escassez de recursos em relação ao desejado.

#### **Como Prevenir?**

Todas as decisões devem ser baseadas, o mais possível, em factos quantificados, procurando definir o que ponderou a decisão.

Quanto maior o secretismo, maior a tendência para a existência de um clima propício ao conflito.

### ***Mudanças***

O ser humano é um animal de hábitos e nem sempre encara mudar como algo de desejável, em especial quando o desejo de mudar provém de alguém que não ele próprio.

#### **Como Prevenir?**

Saber prever as consequências dos seus atos e métodos de trabalho é algo que transmite segurança.

## Como resolver os conflitos?

Durante um conflito as posições que escolhemos afetam fortemente a direção do seu resultado final, e determinam qual das partes irá ser satisfeita e qual irá ficar insatisfeita.

### **EVITAMENTO**

- ✚ É a posição em que somos menos assertivos e menos cooperativos;
- ✚ Não tentamos satisfazer, nem os nossos interesses, nem os interesses da outra parte;
- ✚ Não se toma qualquer posição, e o resultado é um impasse, em que a frustração e a raiva se podem instalar.
- ✚ No entanto, o evitar de um conflito pode ser útil, em situações de assuntos triviais ou em situações que sabemos não ter qualquer hipótese de vir a satisfazer os nossos interesses.

### **ACOMODACÃO** (*Baixa Assertividade: Alta Cooperação*)

- ✚ A posição de acomodação durante um conflito significa uma tentativa de satisfazer interesses que não são os nossos e, acabamos por ser altamente cooperantes, mas não assertivos, e no fim, nos sentimos impotentes e revoltados connosco.
- ✚ Para além de que, esta atitude pode intensificar a situação e fazer com que a outra parte aumente as suas exigências.

## COMPETIÇÃO

- † Quando competimos estamos a tentar satisfazer os nossos próprios interesses, ao mesmo tempo mostramos muita pouca preocupação em satisfazer os interesses da outra parte.
- † A postura é de falta de cooperação e de hiper-assertividade, daí os conflitos com os outros, o que pode dar a impressão aos envolvidos de que não há soluções à vista.
- † Contudo, a competição embora possa parecer uma escolha fraca, ela pode ser viável. Por exemplo, perante emergências, tomadas de decisão urgentes, em que não há tempo para satisfazer os interesses de outrem.

## COMPROMISSO (*Assertividade e Cooperação Moderadas*)

- † É uma posição intermédia entre a competição e a acomodação, e significa que desistimos de parte dos nossos interesses para poder conseguir a outra parte, ou seja, "dividir as diferenças" ou "partilhar".
- † Revela uma assertividade moderada e um modo moderadamente cooperante.

## COLABORAÇÃO (Alta Assertividade e Cooperação)

- † Esta é a posição ideal, que requer mais paciência para ser atingida e maior empenho.
- † Ao contrário da acomodação, da competição e do compromisso, que apenas satisfazem parcialmente os nossos interesses, a colaboração satisfaz os interesses de todas as partes. Estamos a ser altamente assertivos e altamente cooperantes.

### ***A colaboração é de particular utilidade:***

- † Quando queremos usar os nossos sentimentos para melhorar uma relação de trabalho;
- † Quando os interesses em causa são demasiado importantes para serem comprometidos ou acomodados.
- † Quando procuramos uma via construtiva para alcançar o consenso.

## *Como o líder deve lidar com os conflitos na sua equipa?*

- ✦ O primeiro passo deverá passar por uma abordagem da visão de cada uma das partes;
- ✦ A melhor forma de lidar com o assunto será conversar com os indivíduos de forma separada e privada;
- ✦ Terá de ser um ouvinte atento e desprovido de cargas valorativas;
- ✦ Coloque-se numa posição de neutralidade;
- ✦ Procure despersonalizar o tema;
- ✦ Tente alterar o ponto de vista de cada uma das partes quanto ao conflito.
- ✦ Durante a conversa tentar separar informações de emoções;
- ✦ Não se limitar a ouvir: tentar enquadrar o tema na forma como é percecionado por ambas as partes;
- ✦ Aprofundar os interesses mencionados se estes não apontam para uma solução.



## 6. *Orientação da Equipa para a Mudança*

Até ao início dos anos 60, as empresas viviam num ambiente de relativa estabilidade, que lhes permitia possuírem estruturas hierarquizadas e rígidas (Cascão, 2004).

No entanto, nas últimas décadas, o ambiente organizacional tem vindo a apresentar uma tendência dinâmica de evolução no sentido de uma crescente complexidade, dinamismo e incerteza, sendo que hoje em dia essa é uma realidade incontornável.

Neste ambiente, as organizações são cada vez mais pressionadas a uma escala global por mudanças tecnológicas, políticas, económicas, sociais e culturais, caracterizada por um aumento exponencial da competitividade, o que significa que se as organizações pretenderem sobreviver, terão de proceder a reestruturações profundas num sentido de maior flexibilidade organizacional (Cascão, 2004).

Estas mudanças poderão verificar-se nos processos de gestão, nos procedimentos e na organização do trabalho, mudança das estruturas, mudança na relação com o cliente e com o mercado, mudança nas atitudes e nos valores dos colaboradores das organizações, entre outros.

Pode também ser entendida como um conjunto de diferentes ações cujos resultados vão afetar a forma como as empresas irão funcionar, levando-as a tomar novos caminhos.

Contudo, qualquer mudança visível assenta numa modificação do comportamento da pessoa ou da organização face a novos conhecimentos, o que coloca os indivíduos em estados de “alerta” para a necessidade de responder de forma eficaz à alteração das suas rotinas e hábitos, o que pode em determinadas situações gerar ansiedade e stress disfuncional.

## ***Efeitos das mudanças nas pessoas***

### **✦ Falta de motivação no trabalho**

Apesar da mudança ser uma condição para a sobrevivência das organizações, a maioria das iniciativas ainda tende a falhar, comportando impactos negativos para as organizações e para as pessoas sendo um deles ao nível da motivação.

Num estudo acerca dos efeitos da mudança na motivação, *Tefera e Mutambara* (2016) constataram que as mudanças têm impactos negativos na motivação dos trabalhadores e que estes apenas se sentem mais motivados após a realização das mudanças.



Pág. 76 de 133

© 7844 - Gestão de Equipas  
| **Marta dos Santos**

Cofinanciado por:



**formarmais.pt**

Herzog (1991) considera que a chave para enfrentar com sucesso as mudanças organizacionais é a gestão das pessoas e da sua motivação no processo, mantendo um elevado nível de motivação dos envolvidos e evitando desilusões, sobretudo, a sua motivação intrínseca, sendo esta a que perdura mais no tempo. (Weber 2010)

### † **Resistência à mudança**

Não obstante, Cunha et al., (2007), destacam dois tipos de fatores que consideram estar na origem do fracasso das iniciativas de mudança nas organizações:

- a) fatores psicológicos** que, se traduzem, sobretudo, na questão da resistência à mudança;
- b) fatores organizacionais**, ligados à condução incorreta dos processos de mudança.

Neste sentido, entre as diversas causas do insucesso da mudança, a resistência parece ser a protagonista.



Pág. 77 de 133

© 7844 - Gestão de Equipas  
| **Marta dos Santos**

Cofinanciado por:



**formarmais.pt**

## ***Estratégias de combate à resistência à mudança***

Têm sido discutidas estratégias que possam combater a resistência à mudança e auxiliar a sua gestão, podendo ser resumidas nas seis estratégias concebidas por *Kotter e Schlesinger (2013)*:

### ***Educação e Comunicação***

Podem facilitar a visão da necessidade da mudança, sobretudo, se for comunicada por gestores responsáveis pelo processo;

### ***Participação e Envolvimento***

Deve existir por parte das organizações e de quem inicia a mudança, um esforço em ouvir os colaboradores, os seus conselhos e opiniões reforçando a sua importância no processo, podendo isso levar ao seu comprometimento e proporcionar vantagens às organizações na obtenção de informação por parte dos envolvidos;

### ***Facilitação e Apoio***

Gestores e líderes podem transmitir aos colaboradores um suporte emocional;

### ***Negociação e Acordo***

As organizações podem lidar com a resistência através da atribuição de incentivos em troca da aceitação à mudança, conferindo aumentos salariais, recompensas, entre outros;

## **Manipulação e Cooptação**

Podem ser utilizadas para influenciar as pessoas atribuindo-lhes papéis desejáveis nos processos de mudança obtendo com isso o seu apoio/aceitação;

## **Coerção**

Os gestores podem levar as pessoas a aceitar a mudança através de ameaças explícitas/implícitas (despedimentos, perda de promoções, entre outros), sendo esta estratégia arriscada, uma vez que, as pessoas se sentem desrespeitadas devido a uma mudança forçada (*Kotter e Schlesinger, 2013*).

Neste sentido, a comunicação e a liderança desempenham um papel determinante (positivamente) na forma como os colaboradores encaram a mudança e no seu estado motivacional nestes processos.



## 7. Liderança

*“Liderar é mobilizar pessoas em direção à um destino comum.”*

*“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso e trabalhar em conjunto é a vitória.”*

(HENRY FORD)



## ***Liderança de equipas: fenómenos e dinâmicas próprias, desafios e problemas específicos***

O estilo de liderança depende das competências de cada um dos elementos da equipa. Como por exemplo, uma equipa de pessoas mais jovens, com pouca experiência precisará de mais alguma orientação.

Poderá, do mesmo modo, depender do tamanho do grupo:

- ✦ Um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática quanto baste;
- ✦ Um grupo médio deverá ter diretrizes mais democráticas e menos autoritárias;
- ✦ Um grupo pequeno poderá ser liderado com mais democracia e *laissez-faire*.

Também se arriscaria a dizer, que, provavelmente, uma liderança diretiva, mais autoritária estará mais apropriada a sujeitos com baixa competência, que necessitam de instruções precisas para a realização eficaz das tarefas. Será, talvez, um estilo importante para principiantes inseguros.

Com pessoas com elevados níveis de competência, com vasta experiência, o estilo de liderança mais eficaz será participativo (democrático) no sentido de fornecer orientação e apoio. Este estilo motiva muito as pessoas visto que lhes atribui bastantes responsabilidades.

Os líderes funcionam como guias emocionais do grupo, eles têm o poder (muitas vezes inconsciente) de dirigir as emoções dos outros:

- ✚ Se as emoções forem empurradas para o entusiasmo, o desempenho pode melhorar muito;
- ✚ Se as pessoas forem encaminhas para o rancor e para a ansiedade, ficam desorientadas e paralisadas na execução de tarefas.

A forma como os líderes gerem as emoções e os conduzem de modo que o grupo atinja os seus objetivos depende da sua inteligência emocional.

Sob a orientação de um líder emocionalmente inteligente, as pessoas sentem-se mutuamente apoiadas, partilham ideias, aprendem umas com as outras, tomam decisões em clima de colaboração, constroem elos emocionais que as ajudam a permanecer centradas no que é importante, mesmo que o ambiente seja de mudança e de incerteza.

Por outro lado, se o líder não tem ressonância, as pessoas seguem as rotinas de trabalho, mas fazem apenas o essencial ou o habitual, em vez de darem o seu melhor.

Acrescenta-se que, se o líder não utilizar uma boa dose de emoções, poderá apenas dirigir ao invés de liderar.

DIRIGIR (alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento) – O líder define os papéis e informa os subordinados sobre as tarefas, quando e como executá-las, há uma grande ênfase no comportamento diretivo; diz às pessoas o que espera delas, os prazos de execução, regras, metodologias, etc.

## Distinção entre chefe e líder

**Poder:** A faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer a sua vontade, pela sua posição ou força, mesmo que a pessoa prefira não o fazer.

**Liderança:** A habilidade de levar alguém a fazer de boa vontade o que se quer, pela sua influência pessoal.

**Chefiar:** Fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos objetivos.

**Liderar:** Exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a atingir objetivos comuns.



Neste sentido, as principais funções do líder são gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho a realizar, assim como, cultivar um ambiente de cooperação e confiança entre a sua equipa.

***Entre as várias competências de um líder de equipa, salientam-se as seguintes:***

- † Gerar confiança e inspirar o trabalho em equipa;
- † Ser um exemplo dos valores que promovam o trabalho em equipa;
- † Inspirar interações positivas no seio da equipa, mas também, nos seus clientes e fornecedores;
- † Encorajar a equipa a melhorar os seus processos de trabalho e as suas relações na entidade;
- † Construir uma visão partilhada das atividades e resultados da equipa.
- † Tomar iniciativas: Fazer arrancar o grupo, apresentar novas ideias e sugestões, ajudar o grupo a sair de situações de impasse;
- † Regular: Não deixar o grupo sair do tema; regular o ritmo de trabalho, recapitular;
- † Informar: fornecer as informações de que o grupo necessita para o desenvolvimento da tarefa;
- † Apoiar: dar apoio a ideias e propostas, ser mediador; conciliar diferenças, reforçar o espírito de grupo;
- † Avaliar: verificar se existe união, se as propostas são viáveis, se o método de trabalho é funcional...

## ***Facilitar e apoiar as decisões da equipa***

- † Desenvolver as competências de tomada de decisão da equipa;
- † Clarificar os limites ou fronteiras das decisões tomadas pela equipa;
- † Ajudar a equipa a chegar a um consenso;
- † Apoiar ativamente as decisões da equipa tomadas no âmbito dos limites estabelecidos.

## ***Expandir as competências da equipa***

- † Analisar a maturidade da equipa para assumir a nova tarefa;
- † Proporcionar a formação adequada;
- † Monitorar periodicamente o desempenho da equipa;
- † Ajudar a equipa a identificar e ultrapassar obstáculos ao seu desempenho;
- † Construir a confiança da equipa, à medida que desenvolve o seu potencial;
- † Ajudar a equipa a encontrar as ferramentas, informação e recursos necessários para atingir os resultados pretendidos.

## ***Diferentes preferências pessoais e o seu impacto em funções de liderança***

Ser um bom líder passa pela necessidade de ter um conhecimento profundo acerca dos comportamentos de si e dos outros, reconhecendo as características e as preferências de cada um, podendo desta forma motivar melhor o cliente, o colaborador ou a pessoa que tem diante de si e melhorar os resultados do processo em que está envolvido.

Os comportamentos têm por base emoções que se não forem percecionadas pelo líder, ele próprio não consegue entender o que se passa em si e no outro. Esta perceção só é conseguida à medida que desenvolve o autoconhecimento, levando desta forma a um maior discernimento de si e do outro.

Uma empresa de sucesso sabe que o seu capital humano é o centro da organização, e como tal utiliza esta premissa na sua prática corrente desde a própria seleção de candidatos, onde cada pessoa deve ser selecionada de acordo com o seu perfil comportamental para as funções que está a ser contratada, até à própria liderança diária na empresa onde um líder deve liderar cada elemento da sua equipa de forma diferente, tendo em conta as diferentes competências e talentos, percebendo assim que as ações que motivam uma pessoa muitas vezes não funcionam com a outra.

Utilizar ferramentas que nos ajudam com estes processos é uma vantagem enorme para a área dos recursos humanos e para os líderes no geral, funcionando como alavanca para atingir resultados com as equipas, pois ajudam os colaboradores a ganhar uma melhor compreensão das atitudes, dos comportamentos e do potencial de cada um no seu ambiente de trabalho.

Este ganho de consciência relativamente a si próprio e dos outros, dá por exemplo uma noção clara das razões pelas quais cada um obtém determinados resultados ou encontra certos obstáculos.



## ***Diferentes estilos de liderança***

O comportamento na relação interpessoal é extremamente relevante, influenciando a maneira como os outros se comportam connosco e, desta forma, determinando positiva ou negativamente as nossas relações interpessoais.

Não sendo adquirido geneticamente, o comportamento humano nas suas múltiplas vertentes resulta das experiências vividas, e que o homem pode modificar e deve adaptar às várias situações e exigências com que se vai deparando, ao longo da sua existência.

Não podendo modificar os outros pode, contudo, modificar-se a si próprio e a maneira como se comporta com os outros, o que por sua vez influencia o modo como os outros se comportam consigo.

### ***“Comportamento Gera Comportamento”***

Sendo o ser humano um ser social, ele procura estabelecer boas relações humanas, manifestando interesse pelos seus semelhantes, conquistando amizades e desta forma serem mais realizados e felizes.

*Estanqueiro (2009) refere-se a este processo de interação, dizendo que “quem toma a iniciativa de dar, acaba por receber.”*

Ser simpático, atencioso, saber ouvir, saber dar conselhos prudentes, saber fazer uma crítica construtiva e motivadora entre outras, são atitudes promotoras de comunicações positivas e eficazes, que vários autores e investigadores referem como essenciais.

Os estilos de comunicação relacionam-se com a forma que escolhemos para exprimir o nosso ponto-de-vista.

### ***Podemos fazê-lo de forma:***

***Direta*** (de forma explícita);

***Indireta*** (de forma implícita e que dá lugar a várias interpretações);

***Diplomática*** (expressar o ponto-de-vista próprio e respeitar que o outro tenha um diferente);

***Persuasiva*** (procurar convencer o outro a adotar o nosso próprio ponto-de-vista).

Todos os indivíduos têm formas mais ou menos comuns de comunicar, podendo considerar-se que existem vários estilos comunicacionais que utilizam consoante as diversas situações, mas há um que prevalece naquela situação:

Cada estilo comunicacional é eficaz em função da situação onde se aplica. Todavia, é a utilização de um determinado estilo, qualquer que seja a situação, que poderá dar origem a problemas interpessoais.

---

### **AGRESSIVO**

Se habitualmente diz aos outros tudo o que pensa, num tom de voz alto, sem se preocupar com o efeito das suas palavras no seu interlocutor, então o seu estilo comunicacional é predominantemente agressivo.

---

### **PASSIVO**

Se quando fala procura evitar conflitos a todo o custo, tem medo de importunar os outros, deixa que os outros abusem de si e dificilmente diz não, quando lhe pedem alguma coisa, porque quer agradar a todos, o seu estilo é passivo. ©

---

### **MANIPULADOR**

O seu estilo comunicacional é predominantemente manipulador se fala por meias palavras e é especialista em rumores e “diz-que-disse”, tira partido das leis e das regras adaptando-as aos seus interesses, apresenta-se sempre cheio de boas intenções, emprega frequentemente o “nós” e não o “eu”.

---

### **ASSERTIVO**

Se é capaz de defender os seus direitos e interesses e de exprimir os seus sentimentos, pensamentos e necessidades de forma aberta, direta e honesta, está aberto ao compromisso e negociação, aceita que os outros pensem diferente de si e não deixa que o pisem então tem um estilo de comunicação assertivo.

## ***Estilo Passivo***

Sente-se bloqueado e paralisado quando lhe apresentam um problema;  
Tem medo de avançar e de decidir porque receia a decepção;  
Tem medo de importunar os outros;  
Deixa que os outros abusem dele.

### ***Expressão corporal***

Mínimo contacto visual;  
Quieto, voz hesitante;  
Fala confusa;  
Atitude defensiva, postura encolhida;  
Mexendo as mãos, inquieto.

### ***Comportamento passivo***

O sujeito passivo não respeita os seus sentimentos, os seus pensamentos nem as suas necessidades;  
Não se respeita a si próprio;  
Desvaloriza-se na relação com os outros;  
Não escolhe o seu próprio lugar, não se impõe;  
Não toma iniciativas, não se realiza e raramente atinge os seus objetivos.

## **Consequências em si**

Desenvolve ressentimentos e rancores, porque sente que é explorado e diminuído;

Comunica deficientemente, porque não se afirma e raramente se manifesta. Os outros não conhecem os seus desejos, necessidades e interesses;

Utiliza mal a sua energia vital, porque a sua inteligência e afetividade são frequentemente utilizadas para se defender e fugir às situações;

Perde o respeito por si próprio;

Faz coisas que não gosta e que não consegue recusar;

A pessoa sofre.

## **Sinais de identificação**

Roer as unhas;

Mexer os músculos da face, rangendo os dentes;

Riso nervoso;

Estar frequentemente ansioso;

Ter insónias.

## **Origem da atitude passiva**

Falsa representação da realidade e deficiente apreciação e interpretação das relações de poder;

Fantasmas sobre o poder dos outros;

Desvalorização das suas capacidades para resolver problemas;

Educação severa e ambiente difícil onde vivenciou frustrações.

## **Consequências nos grupos**

Apesar do grupo ter uma atividade intensa, a produção não é satisfatória;

Há muita perda de tempo e discussões, grande parte por motivos pessoais;

Há pouco trabalho realizado e, muitas vezes, é feito ao acaso, sem normas e regras;

Verifica-se individualismo agressivo e pouco respeito em relação ao líder.

## **Síntese**

- † Comunica uma mensagem de inferioridade: ao sermos passivos permitimos que os desejos, necessidades e direitos dos outros sejam mais importantes que os nossos;
- † Alguém que se comporte de forma passiva perde, ao mesmo tempo que permite aos outros ganhar;
- † Seguir este caminho leva a ser-se uma vítima e não um vencedor.

## ***Estilo Agressivo***

A agressão corresponde a um ato que diminui os direitos das outras pessoas.

Hostil, quer por palavras, quer através de ações, não reconhecendo os outros como seres iguais a si, com direito a exprimirem os seus sentimentos, pensamentos e necessidades;

Utiliza muitas vezes a coação, a ameaça ou a punição para atingir os seus objetivos. Ele rebaixa, ridiculariza e inferioriza os outros;

O seu objetivo é dominar os outros, humilhando-os e controlando-os;

A sua expressão não-verbal é ameaçadora e gera medo;

Pretende impor-se às outras pessoas, fazendo prevalecer a sua presença e os seus interesses.

De um modo geral, este comportamento é eficaz, relativamente aos fins que visa, se produz o medo nos outros e os submete.

Porém, se o agressivo desencadeia a cólera no outro indivíduo, o seu comportamento é ineficaz. De qualquer modo, o agressivo nunca é bem aceite pelos outros.

## ***O Agressivo procura***

Dominar os outros;

Valorizar-se à custa dos outros;

Ironizar e desvalorizar sistematicamente o que os outros fazem e dizem.

## ***Nas Relações hierárquicas***

Em posição dominante: autoritarismo, frieza, menosprezo e intolerância.

Em posição subordinada: contestação sistemática, hostilidade contra tudo o que vem de “cima”.

## ***Expressão corporal***

Máximo contacto visual;

Voz alta; seco;

Postura evasiva;

Aperta os dedos e aponta;

Imediatamente põe a culpa nos outros;

Não olha o interlocutor de frente.

## Na relação com o outro

É irónico;

Faz barulho enquanto os outros falam;

Faz comentários desagradáveis, em voz baixa quando os outros estão a intervir;

Fala alto;

Interrompe os outros;

Quer ser ele a ter sempre a palavra; recorre a imagens que chocam.

É ineficaz nas Relações Interpessoais, porque receia sofrer, ser vítima dos outros, e vivenciar frustrações. Por isso, ele ataca primeiro, como meio de defesa.

De certo modo, o agressivo é um indivíduo que é dominado pelo medo e que reage desse modo, para o afastar.



Cofinanciado por:

## **Álibis**

- “Prefiro ser lobo a ser cordeiro”;
- “As pessoas gostam de ser guiadas por um temperamento forte”;
- “Se não me defendesse seria devorado”;
- “Os outros são uns imbecis”;
- “Só os fracos e os hipersensíveis é que se podem sentir agredidos”.

***Se o agressivo tem um estatuto dominante, ele apresenta-se frio, autoritário, intolerante e crítico;***

***Se o agressivo se encontra numa situação de subordinado, ele é contestatário e hostil.***

***(Fachada, 2010)***



## **Consequências nos grupos:**

Não existe grupos de amizade;

Faltas de informação útil, porque os outros não o informam;

Perde a amizade, a consideração e o amor dos outros;

Sente-se frustrado, porque não satisfaz o seu desejo de ser amado;

Quando se ausenta os grupos produzem menos e tendem a expandir.  
sentimentos recalcados, agredindo-se e tornando-se indisciplinados.

## **Síntese**

- ✚ Comunica sempre uma impressão de superioridade e de falta de respeito.
- ✚ Ao sermos agressivos colocámos sempre os nossos desejos e direito acima dos outros, violando os direitos dos outros.
- ✚ As pessoas agressivas podem ganhar, ao assegurar-se que os outros perdem.

***Neste mundo é preciso o homem saber impor-se!!!!***

## ***Estilo Manipulador***

Considera-se hábil nas relações interpessoais, apresentando discursos diferentes, consoante os interlocutores a quem se dirige.

### ***Expressão corporal***

Mínimo contacto visual, mas olha mais para a frente do que para o chão.

Postura fechada.

### ***Comportamentos***

Apresenta uma relação tática com os outros e tende a desvalorizá-los;

Utiliza a simulação como instrumento;

Fala por meias palavras;

É especialista em rumores e no “diz-que-disse”;

Tira partido do sistema, adaptando-o aos seus interesses e considera que quem não o faz é estúpido;

É extremamente egoísta e utiliza os outros para satisfazer as suas vontades por meios não muito explícitos;

Explora os outros de forma camuflada, muda de opinião e de pontos de vista, de acordo com as pessoas com quem comunica;

Cofinanciado por:



Pág. 99 de 133

**formarmais.pt**

Não respeita as necessidades e os sentimentos dos outros. Por vezes,

parece muito interessado e respeitador desses mesmos sentimentos, mas, de forma indireta ele pretende tirar proveito disso, criando condições para que o outro, perante a sua "falsa" atenção, se sinta reconhecido e conseqüentemente, satisfaça as suas vontades e desejos;

Serve-se de bons princípios sociais tais como: "deves ser bom trabalhador...Deves ser boa esposa...Deves ser mais económica, etc. ...", mas estes princípios só têm como fim levar os outros a satisfazer as suas necessidades;

O discurso do manipulador difere consoante o interlocutor e, por isso, ele é hábil nas relações interpessoais;

O seu objetivo é tirar partido das pessoas, por isso, nunca apresenta claramente os seus objetivos;

Apresenta-se ao seu interlocutor aparentemente cheio de boas (intenções, oferecendo os seus talentos e capacidades para o ajudar, caso ele necessite;

Explora as tradições e as convicções de cada um para fazer chantagem moral;

Facilmente cria conflitos; é bom simulador e hábil a servir-se da informação de que dispõe, para atingir os seus objetivos e desvalorizar os outros.

## Consequências nos grupos:

Perde credibilidade à medida que os seus truques são descobertos;

De um modo geral, o manipulador pretende “cair nas boas graças dos outros em situações que pensa virem a ser proveitosas para si;

Ele é hábil e subtil na relação interpessoal e não é fácil detetar o seu comportamento de manipulação;

O manipulador, uma vez descoberto, perde a sua credibilidade e dificilmente é perdoado porque os outros jamais confiarão nele.



## ***Estilo Autoafirmativo ou Assertivo***

O comportamento assertivo pode ser aprendido, e à medida que for agindo de forma assertiva vai conquistando progressivamente o respeito dos outros e vai sentir-se mais satisfeito consigo próprio... **“limpar as palavras”** pode ser o primeiro grande passo para melhorar o seu relacionamento interpessoal.

Autoafirmar-se significa evidenciar os seus direitos e admitir a sua legitimidade, sem ir contra os direitos dos outros.

Está à vontade na relação face a face;

É verdadeiro consigo mesmo e com os outros, não dissimulando os seus sentimentos;

Coloca as coisas muito claramente às outras pessoas;

Estabelece com os outros uma relação baseada na confiança e não na dominação, nem no calculismo.

***A assertividade não é uma característica inata!***

As aprendizagens que uma pessoa fez ao longo da vida conduzem a que, no momento atual, ela tenha ou não a capacidade de se comportar de forma assertiva. Mas da mesma forma que a pessoa aprendeu a comportar-se de forma não assertiva, pode aprender um conjunto de competências que lhe permitam comportar-se com maior assertividade.

Ainda que os comportamentos não assertivos tenham, a curto-prazo, algumas consequências positivas para o próprio, o que explica que ainda se mantenham, todavia, as suas consequências são, num balanço global, negativas;

Os comportamentos assertivos são, por outro lado, quase universalmente vantajosos na medida em que há maior satisfação, segurança, comprometimento, auxílio mútuo, fortalecimento da equipa.

***NINGUÉM é  
100% assertivo com todas as pessoas e em todas as  
situações!***

A assertividade depende muito da pessoa a quem esse comportamento se dirige e da situação em que se encontra (autoafirmação, expressão de sentimentos positivos, expressão de sentimentos negativos).

Quando muito, pode-se dizer que a pessoa assertiva é capaz de se comportar com assertividade com muitas pessoas e em muitas situações.

## ***Expressão corporal***

Contacto visual suficiente para dar a entender que está a ser sincero;

Tom de voz moderado, neutro;

Postura comedida e segura;

Expressão corporal condizente com as suas palavras.

## **Esta forma de comunicar implica:**

O respeito do indivíduo por si próprio, ao exprimir os seus gostos, interesses, desejos e direitos;

O respeito pelos outros, pelos seus gostos, ideias, necessidades e direitos.



## Síntese

- † Comunica uma impressão de respeito próprio e respeito pelos outros.
- † Ao sermos assertivos encaramos os nossos desejos, necessidades e direitos como iguais aos dos outros.
- † Uma pessoa assertiva ganha influenciando, ouvindo e negociando de tal forma que os outros escolhem cooperar de livre vontade.
- † Este comportamento leva ao sucesso e encoraja relacionamentos honestos e abertos.
- † Contrariamente ao Manipulador que se apresenta cheio de boas intenções, o sujeito que se autoafirma, respeita-se a si próprio e respeita os outros.

***Comunicar de forma afirmativa é exprimir os seus pensamentos, os seus sentimentos e os seus pontos de vista de forma clara, honesta e apropriada.***

## Comportamento Assertivo



## **Competências necessárias à coordenação da equipa**

No que concerne à coordenação das equipas, os líderes mais do que transmissores de instruções, têm de ser capazes de dar sentido aos acontecimentos e eventos diários, interpretá-los à luz da estratégia organizacional que têm de concretizar e resolver problemas não antecipados gerando soluções congruentes com essa estratégia.

A um bom líder não basta ser tecnicamente competente.

A liderança, em diferentes níveis, requer quatro núcleos de competências:

- a) Técnicas** (lidar eficazmente com «coisas» e com «tecnologias»);
- b) Sociais** (desenvolver relacionamentos sociais frutuossos e criar organizações exigentes e humanizadas);
- c) Concetuais** (pensar a organização como um todo holístico e a sua presença no mercado para lá do presente);
- d) Liderança pessoal** (gerir devidamente a vida pessoal e compreender como os comportamentos próprios podem melhorar ou piorar a organização).



© 7844 - Gestão de Equipas  
| **Marta dos Santos**

Pág. 107 de 133

Cofinanciado por:



Segue-se um quadro com as variadas competências que o líder deve aplicar no seu quotidiano enquanto coordenador das suas equipas de trabalho.

† Existir uma liderança colaborativa e inspiradora;
† Ter controlo emocional de atitudes;
† Saber escutar;
† Elogiar e fazer críticas construtivas;
† Transmitir segurança aos colaboradores;
† Respeitar as diferentes personalidades;
† Incentivar planos de carreira e remuneração;
† Reconhecer o trabalho e o valor das pessoas;
† Reforçar pontos positivos e trabalhar os pontos negativos, ajudando com orientações e trocas de experiências;
† Criar programas motivacionais envolvendo atividades externas para promover a integração e a interação social;
† Ouvir sempre os colaboradores e demonstrar interesse pelas suas observações;
† Ter pesquisas regulares para identificar pontos a melhorar e adotar medidas corretivas;
† Pedir sugestões aos colaboradores, fazendo-os se sentir parte da empresa e que as suas opiniões são válidas e o seu trabalho é importante e reconhecido;
† Implementar programas de participação de Lucros & Resultados;
† Oferecer benefícios e facilidades que tragam satisfação para os seus colaboradores;
† Ajustar as pessoas certas aos cargos correspondentes;
† Delegar responsabilidades que possam identificar talentos;
† Reforçar pontos positivos investindo em formações direcionadas

para melhorar as capacidades individuais;
† Promover um clima sadio dentro do ambiente de trabalho, sendo parte deste exemplo;
† Ouvir sempre os colaboradores e demonstrar interesse pelas suas observações;
† Considerar que não existe motivação sem incentivo;
† Valorizar pessoas potenciais, incentivando-as;
† Transmitir confiança e segurança à equipa;
† Avaliar e dar feedback positivo e construtivo.

## ***Estratégias de mobilização da equipa para um desempenho de excelência***

Um dos maiores desafios que se coloca às organizações num contexto competitivo e altamente mutável, consiste em motivar os seus colaboradores a atingir elevados padrões de desempenho organizacional.

A competitividade das empresas em grande parte dos recursos humanos da organização, da cooperação e da colaboração internas. Neste sentido, torna-se uma questão de sobrevivência para qualquer organização motivar as pessoas, fazê-las sentirem-se confiantes e implicadas para alcançar os objetivos propostos e o sucesso organizacional.

Deste modo, cabe ao líder ser capaz de gerir as competências e o empenho da sua equipa, a sua “maturidade”, da mesma forma que o faz com os indivíduos.

Liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz de inspirar outros a ajudar a realizar estas possibilidades em direção à realização das metas.

Todavia, os melhores líderes têm uma característica essencial em comum, todos possuem um grau elevado de inteligência emocional.

Segundo o psicólogo e escritor *Daniel Goleman*, a Inteligência emocional é uma dimensão da nossa vida que devemos desenvolver e gerir adequadamente.

Neste sentido, a **inteligência emocional** desenvolve-se na capacidade:

- Saber ouvir o outro;
- Compreender as emoções alheias;
- Controlar as suas próprias emoções;
- Saber comunicar;
- Promover o respeito mútuo.



Deste modo, ter um sentido claro do futuro e uma compreensão das ações necessárias para chegar ao sucesso, cabe ao líder trabalhar constantemente:

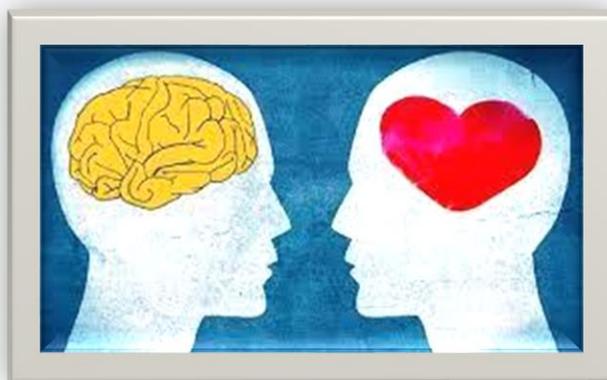
✚ **Na compreensão de si mesmo** - *Quem sou eu? Em que é que acredito?*

*Quais são os aspectos que me valorizam e quais os que constituem maiores desafios? Em que é que eu sou bom e quais as áreas em que não sou tão bom? Quero ser um líder?*

✚ **No trabalho com os outros** - *De que forma é que todos nós somos diferentes? Como posso motivar e influenciar os outros?*

*Agora que está confortável consigo próprio, de que forma é que poderá combinar as suas qualidades e competências com as características únicas de cada indivíduo, de modo a formar uma equipa de sucesso, encontrar melhores soluções, criar mais valor, aumentar a realização e satisfação?*

✚ **No sucesso da integração da sua equipa** - *Como é que consigo colocar a pessoa certa no lugar certo com as competências certas, de modo que esta pessoa possa se valorizar e brilhar a fazer o que faz?*



<b>COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA</b>	<b>EXEMPLO DE FATORES MOTIVACIONAIS SENTIDOS PELOS LIDERADOS</b>
<p><b>É um bom coach, ajuda os liderados a desenvolverem o seu potencial.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodeterminação.</li> <li>• Exploração.</li> <li>• Relacionamentos sociais e sentido de pertença.</li> <li>• Segurança e proteção contra riscos.</li> <li>• Sentido de propósito e significado no trabalho</li> </ul>
<p><b>Empodera a equipa.</b></p> <p><b>Preserva o sentido de autodeterminação dos liderados.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração.</li> <li>• Autodeterminação.</li> <li>• Relacionamentos sociais e sentido de pertença.</li> <li>• Sentido de propósito e significado no trabalho.</li> </ul>
<p><b>Denota o interesse e preocupação pelo sucesso da equipa e pelo bem-estar das pessoas.</b></p> <p><b>Não as trata como simples «recursos» ou «instrumentos».</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamentos sociais e sentido de pertença.</li> <li>• Segurança e proteção contra riscos.</li> <li>• Sentido de propósito e significado no trabalho.</li> </ul>
<p><b>É produtivo, orientado e estimula a obtenção de resultados.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodeterminação.</li> <li>• Aquisição.</li> <li>• Exploração.</li> <li>• Sentido de propósito e significado no trabalho.</li> </ul>
<p><b>É um bom comunicador – escuta e partilha informação.</b></p> <p><b>Assim obtém informação pertinente para a tomada de decisão – a sua e a dos liderados.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodeterminação.</li> <li>• Relacionamentos sociais e sentido de pertença.</li> <li>• Segurança e proteção contra riscos.</li> <li>• Sentido de propósito e significado no trabalho.</li> </ul>

<b>Apoia as pessoas no desenvolvimento das suas carreiras.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aquisição.</li><li>• Autodeterminação.</li><li>• Exploração.</li><li>• Sentido de propósito e significado no trabalho.</li></ul>
<b>Tem uma visão e uma estratégia claras para a equipa.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relacionamentos sociais e sentido de pertença</li><li>• Sentido de propósito e significado no trabalho.</li></ul>
<b>Tem competências técnicas que o ajudam a aconselhar a equipa.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autodeterminação.</li><li>• Exploração.</li><li>• Relacionamentos sociais e sentido de pertença.</li></ul>

## ***Gestão de situações problemáticas nas equipas***

Tanto a crítica como o elogio são grandes impulsionadores de gestão de comportamentos e de mudanças

### ***Crítica construtiva***

- ✚ Para criticar, o líder deve conhecer as características do liderado, bem como o estatuto que este goza face ao grupo.
- ✚ Deve avaliar sempre muito bem a situação de crítica e não permitir que quem dirija a crítica sejam os impulsos espontâneos.
- ✚ A crítica deve ser refletida antes de comunicada.

- ✚ É de extrema importância que se equilibre, na crítica, a dureza com o erro e a assertividade para com a pessoa que cometeu o erro, equilibrando-se a forma da crítica, com o seu conteúdo.
- ✚ O objetivo é levar a pessoa a sentir-se mal relativamente ao erro, mas não relativamente a si mesma.
- ✚ Alguns especialistas dizem que se deve começar a repreensão com um elogio, por exemplo: "Gosto muito do seu trabalho, mas desta vez estou desapontado porque...".
- ✚ Contudo, mais importante será finalizar a repreensão com uma manifestação de confiança na pessoa repreendida. Por exemplo: "Estou aborrecido com a sua atitude na realização desta tarefa, penso que agiu mal, porque..., contudo confio em si e acredito que na próxima vez irá fazer melhor".
- ✚ Tal como o elogio, a boa repreensão (a crítica construtiva) deve ser concreta, (não generalizada) referida a um erro específico, sem englobar todas as ações do indivíduo e muito menos os erros do passado mais distante. Sem ter generalizações, que quase sempre são abusivas.
- ✚ Também o comportamento não verbal pode ser bastante significativo na repreensão: um olhar desaprovador ou o silêncio.
- ✚ Porém, a repreensão é mais eficaz se for feita com palavras. Não será necessário "dar um sermão", talvez seja preferível falar pouco e durante pouco tempo, mas ser específico, claro e objetivo: "Não gostei de...; Parece-me que errou em...; Da próxima vez deverá estar mais atento a...; Você procedeu mal quando...".

- ✚ A crítica deverá ser oportuna, surgindo prontamente no momento do erro. Se usarmos repreensões contínuas e pouco específicas, podemos provocar no sujeito respostas que visam estratégias defensivas.
- ✚ Deverá, igualmente, estar envolta de justiça. É, deste modo, importante examinar-se os motivos do erro e escutar as explicações de quem errou.
- ✚ O mesmo tipo de erro pode ter repreensões diferentes de acordo com as circunstâncias atenuantes ou agravantes e mediante a maior ou menor responsabilidade do indivíduo.
- ✚ A repreensão justa é proporcional à gravidade do erro cometido e à pessoa que o cometeu. Uma pessoa inexperiente e insegura precisará mais de orientação e apoio, do que de repreensão.

## Elogio

- ✚ O **elogio** aumenta a motivação e predisposição para a tarefa e, por consequência, o seu nível de eficácia.
- ✚ Deve ser dirigido a aspetos concretos e específicos: p. ex.: uma qualidade, uma tarefa realizada, um objetivo alcançado
- ✚ Pode ser não verbal: um sorriso, um gesto, uma aprovação;
- ✚ Contudo, o elogio verbal tem melhores resultados e é mais bem compreendido pelo recetor e por isso deve ser referido em formas rápidas.
- ✚ Deve ser adequado à tarefa, não ser desproporcionado ou exagerado, pois pode levar a uma interpretação errada (ex.: ironia, falsidade ou hipocrisia);

- ✦ Oportuno, ocorrendo no momento em que a pessoa mais precisa; não deve ser dado constantemente, para não cair na vulgaridade;
- ✦ Sincero, desinteressado e honesto (o elogio serve para dar satisfação).



## 8. Trabalho em Equipa

### *Trabalho em equipa – implicações e especificidades*

O trabalho de uma equipa tem subjacentes implicações e algumas características fundamentais ao bom desempenho da mesma.

Para tal é importante, que os membros da equipa demonstrem disponibilidade para trabalhar em conjunto, pelo que devem:

- † Saber ouvir;
- † Saber ceder território (autonomia e clareza de papéis);
- † Partilhar informação;
- † Confiar: significa criar confiança, através das suas competências, coerência, constância e empatia;
- † Integridade moral;
- † Sentido de humor (desdramatizar situações mais difíceis);
- † Consciência dos pontos fortes e fracos;
- † Estar motivada para o sucesso.

Neste sentido, uma equipa organizada deve apresentar as seguintes características:

- ✦ Concordar na realização de algo em conjunto;
- ✦ Conhecer os objetivos e as estratégias;
- ✦ Transparência na atribuição de responsabilidades;
- ✦ Sistemas de comunicação claros e coerentes;
- ✦ Níveis de motivação e de empenho elevados;
- ✦ Solidariedade recíproca;
- ✦ Orgulho e brio profissional.



## ***Excelência do trabalho em equipa***

Por melhores que sejam as respetivas individualidades, as equipas encontraram sempre no desempenho coletivo, na cooperação e na entreaajuda, meios fundamentais para a obtenção de melhores resultados.

Na vida de qualquer equipa é na complementaridade de competências, atitudes e comportamentos que está o segredo do sucesso.

Assim, nas equipas deve existir:

- † ***cooperação***
- † ***entreaajuda***
- † ***tarefas e responsabilidades bem definidas***
- † ***preocupação com os outros***
- † ***confiança e respeito mútuos.***

Trabalhar em equipa pressupõe dar mais do que receber, aceitar e conhecer os outros tal como são, libertar de egoísmos e cooperar em prol dum objetivo comum e, acima de tudo ser capaz de estabelecer uma rede de relações interpessoais onde impera a confiança e o respeito.

Neste sentido, trabalhar em equipa, proporciona as condições necessárias para que os respetivos membros se desenvolvam a caminho da excelência, aprende-se e melhora-se quando o serviço é do coletivo.

## ***Diferenças interpessoais e o seu impacto no trabalho em equipa***

Numa equipa as pessoas não são vistas como indivíduos isolados, mas como membros cooperativos dum sistema social comum, com iguais responsabilidades.

As relações interpessoais dentro da equipa podem ser de diferentes tipos:

<b><i>Positivas</i></b>	<b><i>Negativas</i></b>
✚ Amizade	✚ Ciúme
✚ Proteção	✚ Competição
✚ Profissionalismo	✚ Manipulação
✚ Respeito pelo trabalho de cada colaborador	✚ Vingança
	✚ Submissão

Cada elemento da equipa deve assumir determinados comportamentos que levarão a um trabalho mais produtivo e gratificante, tais como:

- ✚ Assumir riscos;
- ✚ Criticar construtivamente;
- ✚ Dar o benefício da dúvida;
- ✚ Dar apoio aos outros;
- ✚ Reconhecer/gratificar o sucesso dos outros;

- † Escuta ativa: significa ouvir ativamente; ou seja, nunca desvalorizar o que a outra pessoa nos diz. Tem a ver com o princípio da confirmação e da empatia;
- † Reconhecer e gratificar os esforços da equipa;
- † Encorajar e apreciar os comentários relativamente ao desempenho da equipa.



## ***Mobilização de recursos pessoais em função da equipa***

O líder deve estar sempre com a equipa e fazer uma avaliação sistemática:

O que os colaboradores exigem e esperam da equipa?

Quais os níveis de qualidade do desempenho da equipa e os resultados?

Qual a qualidade das interações sociais entre o grupo?

Quais os sentimentos de pertença e emoções da equipa?

Verifica-se a existência de sub-grupos?

Qual o grau de flexibilidade e solidariedade entre os membros da equipa?

Quais os efeitos das tomadas de decisão (impostas/propostas; discutidas/partilhadas)?

Quais os estilos de influência presentes no grupo?

Quais os conflitos, tensões, desaprovações e comportamentos agressivos?

Qual o estilo de comunicação dominante?

Qual o grau de motivação entre os membros?

## ***Como ultrapassar impasses e obstáculos no trabalho em equipa***

Existe um conjunto de problemas que afetam a equipa e para serem superados é fulcral existir um trabalho coordenado entre o líder e os seus colaboradores, de forma a não afetar os objetivos do grupo.

### ***As principais dificuldades que as equipas apresentam são:***

#### **‡ *Desconfiança e medo do conflito***

Os colaboradores são competitivos com os seus colegas com o objetivo de resguardar a sua reputação e mérito, por isso, receiam pedir ou oferecer ajuda, escondem as suas fraquezas e erros, não reconhecem a capacidade dos outros, guardam rancor e tiram conclusões precipitadas das intenções dos outros.

É necessário que os membros confiem que a sua vulnerabilidade não irá ser utilizada contra eles.

Assim, admitem erros e fraquezas, pedem ajuda, aceitam conselhos profissionais, dão benefício de dúvida ao colega, oferecem e aceitam pedidos de desculpa, anseiam por oportunidades de poderem trabalhar em equipa.

#### **‡ *Falta de compromisso***

Uma equipa madura deve tomar decisões claras, atempadas e com a adesão de todos os membros, mesmo que alguns tenham votado contra.

O compromisso é uma obrigação, a promessa de realizar uma ação. Tem de haver compreensão em relação ao que se tem que fazer e clareza na posição em apoiar ou não a decisão tomada.

Pessoas razoáveis para apoiarem uma decisão não precisam que lhes façam a vontade, mas deve ser assegurado que todas as opiniões são levadas em conta, o que leva à união de esforços uma vez que é uma decisão do grupo.

#### ✚ **Desresponsabilização pelo desempenho dos membros da equipa**

Consiste em chamar os colegas à responsabilidade em relação ao seu desempenho. A tendência é não cobrar resultados para não colocar em risco uma relação interpessoal, no entanto, esta atitude assegura que os membros se esforçam, identifica-se potenciais problemas, estabelece-se respeito e evita-se a burocracia excessiva em relação à gestão de desempenho e ações corretivas.

#### ✚ **Falta de atenção aos resultados**

Quando a equipa se fixa nos seus objetivos e tem resultados claramente definidos, conseqüentemente autoavalia o seu desempenho de uma forma global:

Lucros fazem parte dos resultados controláveis e de curto prazo;

Cooperação, as relações interpessoais, os alvos que cada um pretende alcançar constituem também resultados representativos.

Em síntese, para uma equipa atingir o sucesso e a excelência o líder deve constantemente ser capaz de desenvolver as seguintes competências:

<b>Competências do Líder</b>	<b>Características</b>
<b>Motivação</b>	<p>O líder deve ser capaz de transmitir e compreender informações, conceitos e sentimentos.</p> <p>A comunicação com a equipa é fundamental para o resultado, para atingir os objetivos e satisfazer os clientes.</p> <p>É necessário conhecer quais são os fatores motivadores e desmotivadores da equipa.</p>
<b>Desenvolvimento de competências</b>	<p>É preciso transformar um grupo em equipa, com papéis claros e definição de resultados esperados.</p> <p>Saber identificar e solucionar problemas de uma equipa é fator crítico para o sucesso.</p>
<b>Delegação de tarefas</b>	<p>É preciso saber o que, como e quando delegar tarefas.</p> <p>O líder deve confiar na equipa e partilhar responsabilidades.</p> <p>Definir limites identificar as necessidades dos elementos da equipa, assim como saber negociar poderá fazer toda a diferença para o bom funcionamento do trabalho.</p>
<b>Foco nos resultados</b>	<p>Definição de objetivos, metas e indicadores de desempenho.</p>
<b>Elaborar um plano de ação</b>	<p>Realizar o acompanhamento dos resultados.</p>

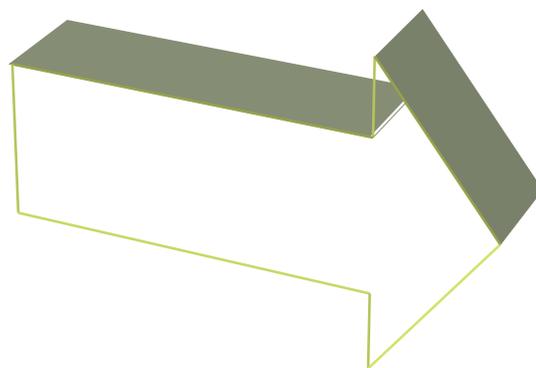


***LEMBRE-SE QUE DA CONDUTA DE CADA UM,  
DEPENDE O DESTINO DE TODOS.***

***(ALEXANDRE, O GRANDE)***

# PARTE 3

## Conclusão



Para a maioria dos autores uma equipa é principalmente um conjunto de indivíduos interdependentes, com habilidades complementares e um propósito comum, cujo fator tempo é preponderante para a criação e fixação de relações de interdependência sólidas, entre os elementos da equipa.

O trabalho em equipa deverá ser considerado como uma possibilidade de troca de ideias, de aquisição de conhecimentos e de criar laços de amizade, ajudando o indivíduo a crescer enquanto profissional, mas também, enquanto pessoa.

Por sua vez, o líder deve ser capaz de transmitir e compreender informações, conceitos e sentimentos, sendo a comunicação com a equipa fundamental para o resultado, por forma a atingir os objetivos e a satisfazer os clientes. Para além de que, a comunicação verbal não depende unicamente do que dizemos, mas também da forma como nos expressamos e da entoação que empregamos. Deste modo, a assertividade na comunicação consiste em defender a esfera individual, de forma direta, aberta e honesta, sem abusar da esfera individual do interlocutor.

Por outro lado, a capacidade de expressão deve ser desenvolvida por todos os elementos da equipa. Muitos equívocos de trabalho e execução de projetos ocorrem pela falta de rigor e objetividade na comunicação.

Salienta-se que a escuta ativa e a empatia são também de extrema importância no trabalho em equipa, uma vez, que pressupõe a capacidade de a pessoa ouvir e se colocar no lugar do outro, sendo fundamental para estabelecer relações interpessoais mais consistentes, criando elos fortes de interajuda entre os elementos da equipa, bem como entre o líder e a equipa.

As consequências das atividades da equipa com ênfase tanto ao nível interno (a satisfação e viabilidade da equipa) como ao nível externo (produtividade e desempenho), representam os critérios para avaliar a eficácia do trabalho da equipa. A avaliação de desempenho por objetivos é, hoje em dia, o instrumento de avaliação de desempenho mais utilizado na maioria das organizações, pois é aquele que permite um maior envolvimento das pessoas na gestão estratégica e, conseqüentemente, na vida das organizações. São os fatores motivacionais que trazem satisfação e o aumento da produtividade em níveis de excelência.

Empresas que se preocupam com o crescimento dos colaboradores querem ter um bom clima organizacional e investem em diagnósticos para identificar as suas necessidades. Geralmente, conseguem mudar de um ambiente crítico para um ambiente mais motivador.

Através de um conjunto de medidas com identificação dos pontos que necessita de trabalhar para melhorar, criam um ambiente com sinergia entre níveis hierárquicos e, conseqüentemente, alavancam resultados de satisfação pessoal e melhor clima organizacional.

Embora exista um conjunto de problemas que afetam a equipa, para serem superados é fulcral existir um trabalho coordenado entre o líder e os seus colaboradores, de forma a não afetar os objetivos do grupo.

Um dos grandes objetivos dos líderes e profissionais de recursos humanos consiste em manter equipas inteiras motivadas, comprometidas e empenhadas.

As principais funções do líder são gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho a realizar, assim como, cultivar um ambiente de cooperação e confiança entre a sua equipa.

No que concerne à coordenação das equipas, os líderes mais do que transmissores de instruções, têm de ser capazes de dar sentido aos acontecimentos e eventos diários, interpretá-los à luz da estratégia organizacional que têm de concretizar e resolver problemas não antecipados gerando soluções congruentes com essa estratégia.

Numa situação de conflitos entre os colaboradores de uma equipa, cabe ao líder tomar uma postura com assertividade para a resolução dos conflitos.

Por melhores que sejam as respetivas individualidades, as equipas encontraram sempre no desempenho coletivo, na cooperação e na entreajuda, meios fundamentais para a obtenção de melhores resultados.

Na vida de qualquer equipa é na complementaridade de competências, atitudes e comportamentos que está o segredo do sucesso.

Por último, nas equipas deve existir cooperação, entreajuda, tarefas e responsabilidades bem definidas, preocupação com os outros, confiança e respeito mútuos para que seja atingido o sucesso e a excelência.

## **Bibliografia**

ALMEIDA, F. N: (1996)., O Gestor: a arte de liderar. Lisboa: Editora Presença.

ALMEIDA, F. N. (1995), Psicologia para gestores – Comportamentos de sucesso nas organizações. Lisboa.

CORREIRA, A.M.B. (2010). Dissertação “As Competências de uma Equipa de Sonho: Validação de um modelo de competências de equipa multidimensional, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, ISCTE – UL; file:///C:/Users/Utilizador/Desktop/Andreia%20Correia\_As%20Compet%C3%AAs%20de%20uma%20Equipa%20de%20Sonho.pdf.

CUNHA, AJT (2008). Tese “As organizações num mundo de mudança”, Repositório Universidade de Lisboa; <https://repositorio.ul.pt> dezembro de 2021.

ESTANQUEIRO, António (1993). Saber lidar com as pessoas. Lisboa: Editora Presença.

FACHADA, Odete (1998). Psicologia das relações interpessoais. Lisboa: Edições Rumo, Lda.

FERREIRA, Rita A.T. (2019) Tese de Mestrado Mudança Organizacional e Motivação – Um estudo qualitativo sob a ótica do colaborador, Mestrado em Recursos Humanos, ISEG <https://www.repository.utl.pt/> dezembro 2021.

FEUP – Faculdade de Engenharia UP – Liderança e Gestão de Equipas – Documento de Apoio - Serviço de Educação Contínua e Desenvolvimento Unidade de Orientação e Integração, <https://paginas.fe.up.pt/> dezembro de 2021.

IEFP – Manual de Formação de Gestão de Equipas – UFCD 7844; Curso Técnico Restaurante/Bar EFA, Forma-te - Portal de Formação para Formadores e Professores, <https://www.forma-te.com>, dezembro 2021.

INFORMANUAIS (2015). Gestão de Conflitos – UFCD 1531, Forma-te - Portal de Formação para Formadores e Professores, <https://www.forma-te.com>, setembro 2021.

LEITE, Ana, (2008). Relações Interpessoais e Comunicação, Ed. CECOIA.

LOUREIRO, ANA R. A, (2010). Projeto de Mestrado em Gestão - Definição, Caracterização e Implementação de um Modelo de Gestão de Desempenho, Projeto de Mestrado em Gestão, ISCTE Business School, <https://repositorio.iscte-iul.pt>, dezembro de 2021.

PAULO, Carla Vaz (2017). A Liderança e o Perfil Comportamental, <https://e-estrategico.com/blog/a-lideranca-e-o-perfil-comportamental>, dezembro 2021.

PEREIRA, Isaura (s/d). Manual de Formação de Gestão de Stress do Profissional, BestCenter.

PEREIRA, Isaura (2021). Manual de Formação Relacionamento Interpessoal, BestCenter.

PEREIRA, Isaura (2021). Manual de Formação de Liderança e Gestão de Equipas, Sons do Conhecimento.

PEREIRA, Isaura (2021). Manual de Gestão de Conflitos - UFCD 1531; BestCenter.

REGO, A; PINA e CUNHA, M (2015). Liderança e motivação: explorando caminho no contexto português; Revista Dirigir & Formar nº 11;  
<file:///C:/Users/Utilizador/Desktop/revista%20lideran%C3%A7a.pdf>.

SILVA, Mário et al., (2000). Negociação – Técnicas e Ferramentas, Ed. LIDEL.

SOUSA, N.P, et ALL (2014). PASSE - Dinâmicas de Grupo: uma listagem de boas práticas, Ministério da saúde, <https://comum.rcaap.pt/>, dezembro 2021.

## Bibliografia online

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-5-caracteristicas-de-um-bom-negociador/>, dezembro de 2021.

<https://projectmentoring.wordpress.comnecessidades-de-mccllelland/>, dezembro de 2021.

<https://www.vittude.com/blog/motivacao-manter-motivado-alcancar-metas/> dezembro de 2021.

<https://elearning.iefp.pt/> dezembro de 2021.

## Nota

Os conteúdos deste manual de formação são da exclusiva responsabilidade da formadora Marta dos Santos.

Todas as fontes foram devidamente mencionadas.

Os direitos são cedidos ao **Formar Mais**, para efeitos de reprodução e disponibilização aos formandos em frequência do curso de Gestão de Equipas enquadrada no Percorso Formativo – Liderança/Coordenação, Comunicação e Gestão de Equipas.