

Manual de Formação

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE
EQUIPAS**



NOME DO/A FORMADOR/A

DATA

ÍNDICE

INFORMAÇÕES GERAIS	3
I. INTRODUÇÃO	4
II. MOTIVAÇÃO	5
II.I TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	6
II.II INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E CRIATIVIDADE.....	14
II.III MOTIVAÇÃO E AS DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	17
II.IV MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA.....	19
III. LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO	21
III.I TEORIAS DE LIDERANÇA.....	22
III.II FUNÇÕES E ATITUDES DE COMUNICAÇÃO.....	25
III.III LIDERANÇA VERSUS PODER	28
III.IV FUNÇÕES DE LIDERANÇA.....	30
III.V PARTE AFECTIVA E A PARTE DE TAREFA DE LIDERANÇA.....	30
III.VI CARACTERÍSTICAS DESEJADAS NUM LÍDER.....	32
III.VII DELEGAÇÃO	35
IV. GRUPOS E LIDERANÇA.....	37
IV.I EQUIPAS DE TRABALHO	37
IV.II ESTRUTURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPAS.....	37
IV.III COORDENAÇÃO E COMPLEMENTARIDADE DAS PRÁTICAS DE CADA EQUIPA.....	41
IV.IV APARECIMENTO DO LÍDER E O SEU RELACIONAMENTO COM O GRUPO	45
IV.V PERFIS DE LIDERANÇA	46
V. COMUNICAÇÃO NAS EQUIPAS DE TRABALHO	48
V.I ESTILOS COMUNICACIONAIS	49
V.II COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA EQUIPA	52
V.III ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE EQUIPA.....	62
V.IV AVALIAÇÃO DA EQUIPA	64
VI. BIBLIOGRAFIA	66

INFORMAÇÕES GERAIS

– Objectivos gerais

- Identificar diferentes teorias de motivação.
- Distinguir estilos de liderança.
- Organizar o trabalho de equipa.
- Avaliar a equipa e os resultados do seu trabalho

– Conteúdos programáticos

1. Motivação

- Principais teorias da motivação
- Inteligência emocional e criatividade
- Motivação e as diferentes formas de organização do trabalho
- Motivação e liderança

2. Liderança e a comunicação

- Funções e atitudes de comunicação
- Liderança versus poder
- Funções de liderança
- Parte afectiva e a parte de tarefa de liderança
- Teorias de liderança
- Características desejadas num líder
- Delegação

3. Grupos e liderança

- Equipas de trabalho
- Estruturação e desenvolvimento das equipas
- Coordenação e complementaridade das práticas de cada equipa
- Aparecimento do líder e o seu relacionamento com o grupo
- Perfis de liderança

4. Comunicação nas equipas de trabalho

- Estilos comunicacionais
- Comunicação como objecto de dinamização de uma equipa de trabalho
- Comunicação assertiva na resolução de conflitos na equipa.
- Comunicação com assertividade na liderança
- Organização do trabalho de equipa
- Avaliação da equipa

I. INTRODUÇÃO

Este manual visa uma análise do que é e do que implica a formação e gestão de grupos e equipas, a comunicação e a liderança e a motivação no trabalho. As formas mais adequadas de relacionamento em todas as instâncias profissionais, respeitando as hierarquias, dando um foco especial à equipa, à sua formação e desenvolvimento, à gestão de conflitos e à motivação, responsáveis pelo desenvolvimento da equipa, à comunicação assertiva e outros factores.

Durante toda a vida somos afectados pela nossa habilidade de nos relacionarmos com outras pessoas, quer com indivíduos quer com grupos. Em tudo o que fazemos existe o princípio das relações humanas. A comunicação é o meio principal em que este relacionamento acontece. Em todas as situações, pessoais e profissionais, o bom uso da comunicação é indispensável.

No ambiente de trabalho as relações humanas devem adquirir uma postura mais formal do que as que desenvolvemos no dia-a-dia com a família e os amigos. Trabalhamos assim, muitas vezes em grupos de trabalho que assumem a forma de equipas de trabalho uma vez que todos partilham um ou vários objectivos comuns, responsabilizam-se pelo trabalho, criam sentimentos de entreajuda, enfrentam a necessidade de gestão e resolução de problemas e conflitos, entre outras características que impõem o bom ou mau funcionamento do grupo enquanto equipa.

As equipas são uma das fórmulas de que as organizações se socorrem para atingir os seus objectivos e cumprir a sua missão.

Mais importante do que ficar constrangido pelos riscos é tomá-los em consideração, actuar com vista ao seu evitamento, adoptar medidas preventivas e correctivas, erigir grupos com características e modos de funcionamento que permitam o aproveitamento do seu potencial.

No passado as equipas representavam um dos modos potencialmente mais eficazes de resolver problemas complexos e tomar decisões que requerem a criatividade e os contributos dinâmicos de vários membros organizacionais.

II. MOTIVAÇÃO

No momento actual, as organizações pedem mudanças, e o primeiro paradigma a mudar é a forma de conseguir que as pessoas façam aquilo que precisa de ser feito.

A propósito da motivação de uma equipa, vale a pena reflectir sobre algumas técnicas e princípios da motivação, que podem ajudar a impulsionar a produtividade e o bom ambiente de uma equipa:

- A aprendizagem cooperativa é percebida como mais motivante e interessante do que a aprendizagem individualista, que implica um maior nível de competição;
- A organização flexível de um grupo aumenta a motivação intrínseca do grupo;
- As tarefas criativas aumentam o nível de motivação, por oposição às repetitivas;
- Conhecer as causas do êxito ou do fracasso de uma tarefa, aumenta a motivação;
- O reconhecimento do sucesso, por parte do líder, é bastante motivador;
- O registo dos progressos aumenta a motivação intrínseca;
- Começar a realizar uma tarefa pelas actividades mais fáceis pode ser motivador porque faz com que êxito promova êxito nas actividades seguintes;
- Quando a tarefa é significativa para o sujeito, gera motivação intrínseca. É, pois, importante que o sujeito se identifique com a tarefa e que retire algum prazer dela;
- O nível de estimulação dos sujeitos tem de ser doseado: se a estimulação ou o desafio for reduzido, não há promoção de mudança. Já se for um desafio excessivo pode levar a sentimentos de frustração e de ansiedade. Há que dosear o desafio com a competência do sujeito, para que o nível motivacional seja adequado. Tarefas demasiado difíceis ou demasiado fáceis geram desmotivação;
- As mudanças moderadas ao nível da dificuldade e da complexidade favorecem a motivação intrínseca. Já as mudanças bruscas e repentinas têm o efeito contrário e diminuem o nível motivacional do sujeito
- O líder que dá autonomia no trabalho promove a motivação, o sucesso e a auto-estima
- O ambiente que se desenvolve no contexto laboral poderá ser mais motivador se houver bom ambiente, optimismo e confiança. A atmosfera interpessoal influencia o desempenho
- É importante que a equipa conheça os objectivos que se pretende alcançar;
- Evitar a repreensão pública, o sarcasmo, as comparações para ridicularizar, as tarefas em demasia, já que são promotores de grande desmotivação;
- Comunicar à equipa os resultados do seu trabalho já que funcionam como um poderoso estímulo;
- O líder deve mostrar interesse por cada elemento da equipa, de um modo individual e de um modo mais global, como elemento pertencente do grupo;
- As estratégias operativas e participativas são mais motivantes que as passivas;
- A competição doseada pode ser um bom recurso à motivação, quando usada como jogo de grupo, ou como auto-desafio consigo mesmo;

- Há que atender às diferenças individuais na motivação, sendo que uma estratégia pode ser muito eficaz com um sujeito/grupo e muito pouco eficaz com outro;

É importante não esquecer que o trabalho em equipa tem a sua especificidade e dificuldades muito próprias. É, por isso, fulcral, que se trabalhe a motivação da equipa, para que assim se crie uma estrutura que permita manter um nível de motivação que ajude a ultrapassar as dificuldades que possam surgir.

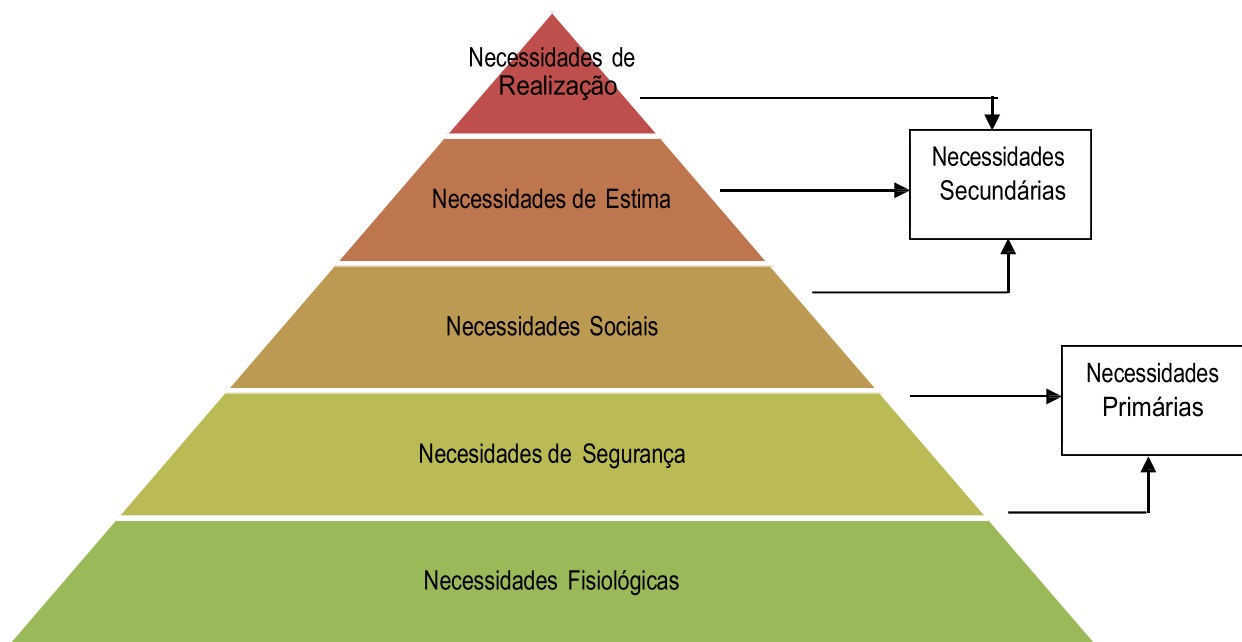
II.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Existem diversas teorias da motivação que procuram analisar o fenómeno motivacional na sua origem, evolução, direcionalidade, bem como os efeitos e consequências da sua dinâmica no comportamento e mundo laboral.

➤ Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1951)

Maslow procurou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada. Ao conceber, entretanto, a motivação como o caminho para a satisfação da necessidade dominante, Maslow fugiu ao aspecto da espontaneidade contido no conceito da motivação. O modelo de Maslow sugere que as pessoas têm um conjunto de cinco categorias de necessidades que organizou por prioridade: fisiológicas, de segurança, sociais, estima e de realização pessoal. Quando um nível de necessidades for satisfeito, passa-se automaticamente ao próximo. Assim, os dois primeiros níveis de necessidades (fisiológicas e de segurança) constituem as chamadas necessidades primárias e os restantes níveis constituem as necessidades secundárias.

Segundo Maslow, as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Logo, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pelas necessidades de estima. No entanto, satisfeitas as necessidades de um nível, automaticamente surgem as necessidades de nível superior no indivíduo, deixando as de nível inferior de serem motivadoras.



As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio e calor), o desejo sexual, etc. São necessidades que já nascem com o próprio indivíduo, contudo estão relacionadas com a sobrevivência e com a preservação da espécie. Quando alguma destas necessidades está insatisfeita (como por exemplo a fome), o ser humano não pensa em outra coisa. A maior motivação, neste caso, será a necessidade fisiológica e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que nessas necessidades produzem sobre o organismo.

As necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de protecção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Estas têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo o empregado está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual as acções administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança ao empregado quanto a sua permanência ao emprego.

As necessidades sociais ou de associação surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentro das necessidades sociais, estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afecto e amor. Quando estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente e hostil em relação as pessoas que o cercam. Na nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz a falta de adaptação social e a solidão.

As necessidades de estima são os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros; estão relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Para satisfazer estas necessidades as pessoas procuram oportunidades de realização, promoções, prestígio e *status* para reforçar as suas competências. Contudo a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que podem levar à sua total desmotivação.

As necessidades de auto-realização pessoal são os desejos de crescimento pessoal e da realização de todos os objectivos pessoais. Uma pessoa que chegue a este nível aceita-se tanto a si como aos outros. Estas pessoas normalmente exibem naturalidade, iniciativa e habilidade na resolução de problemas. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Assim, o modelo de Maslow baseia-se em quatro pontos base:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora;
- Várias necessidades afectam uma pessoa ao mesmo tempo;
- Os níveis mais baixos têm de ser satisfeitos primeiro;
- Há mais maneiras de satisfazer os níveis mais altos do que os níveis mais baixos.

➤ Teoria ERG de Alderfer (1972)

Alderfer também defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, mas ao contrário dos cinco níveis que Maslow preconiza, Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades, sendo eles obtidos por via de agrupamento de categorias: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento.

A relação entre estas categorias e o esquema de Maslow é óbvia:

Maslow	Adelfer
Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança	Necessidades de existência
Necessidades sociais Necessidades de estima	Necessidades de relacionamento
Necessidades de auto-realização	Necessidades de crescimento

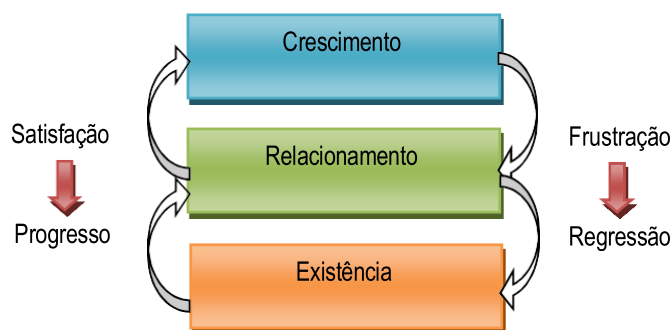
Existência: compreende as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, ou seja, os desejos de um bem-estar material e físico que são satisfeitos através de comida, água, ar, abrigo, condições de trabalho, pagamento, etc..

Relacionamento: corresponde às necessidades sociais de Maslow, (desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outras pessoas, incluindo família).

Crescimento: inclui as necessidades de auto-realização (desejos de ser criativo, de prestar contribuições úteis e produtivas e de ter oportunidades de desenvolvimento pessoal).

Alderfer também acreditava que é possível uma pessoa sentir-se motivada por necessidades de diferentes níveis, por outro lado a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente. Por exemplo, um empregado frustrado nas suas necessidades de crescimento pode ser motivado a satisfazer as necessidades de relacionamento (de nível inferior). Trabalhadores que viram frustradas as suas expectativas de maior autonomia e responsabilidade afirmam que ter amigos no trabalho e encontrar-se com eles fora da empresa era das coisas mais importantes da vida deles.

Esta teoria apresenta-se mais flexível e menos orientada para a auto-realização em comparação com a teoria de Maslow.



➤ Teoria das Três Necessidades de David McClelland (1961)

Segundo McClelland existem necessidades aprendidas e socialmente adquiridas com a interação do ambiente, divididos em três categorias:

- **Necessidades de Realização:** Desejo de alcançar algo difícil exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras (gostam de assumir responsabilidades; gostam de correr riscos calculados; querem retorno concreto sobre seu desempenho; não são motivados por dinheiro em si). Os indivíduos com este tipo de necessidade pretendem, mais que obter sucesso individual, é fulcral obterem feedback positivo no grupo.

– **Necessidades de Afiliação:** Desejo de estabelecer relacionamento pessoais próximos, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades; é uma necessidade social, de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamentos significativos com pessoas (motivados por cargos que exigem interacção frequente com colegas), tem dificuldade em avaliar os subordinados de forma objectiva, as pessoas são mais importantes que a produção de outputs.

– **Necessidades de Poder:** Desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre outros; Necessidade de dominar, influenciar ou controlar pessoas. (procuram por posições de liderança); uma elevada tendência para o poder está associada a actividades competitivas bem como ao interesse de obter e manter posições de prestígio e reputação.

Segundo McClelland todas as pessoas possuem um pouco destas necessidades, em graus diferentes, contudo uma será característica da pessoa em causa.

O quadro seguinte apresenta um conjunto de características que permitem avaliar qual a necessidade mais dominante em cada indivíduo, segundo a teoria de McClelland:

Motivos	O indivíduo
Realização	– Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal. – Aspira alcançar metas elevadas mas realistas – Responde positivamente à competição – Toma iniciativa – Prefere tarefas de cujos resultados possa ser directamente responsável – Assume riscos moderados – Relaciona-se preferencialmente com peritos
Afiliação	– Procura relações interpessoais fortes – Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações – Atribui mais importância às pessoas que às tarefas – Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades
Poder	– Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência – Tenta assumir posições de liderança espontaneamente – Necessita/gosta de provocar impacto – Preocupa-se com o prestígio – Assume riscos elevados

➤ Teoria Bifactorial de Herzberg

A investigação de Herzberg demonstrou que os factores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas, ou seja, sugeria que era necessário distinguir os conceitos de motivação e satisfação.

Dos dados recolhidos de uma amostra de 203 engenheiros e bancários resultaram os dezasseis factores, os quais foram organizados em dois grupos: as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas.

Para o autor estes dois grupos de necessidades orientam o comportamento das pessoas devem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos: as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas.

As necessidades motivadoras são também chamadas de intrínsecas, pois estão relacionadas com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Ao contrário das necessidades higiénicas as necessidades motivadoras estão sob controlo do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. O efeito das necessidades motivadoras é profundo, pois quando são óptimas, elas provocam satisfação nas pessoas dando origem a motivação, em contrapartida quando são precárias, elas evitam a satisfação.

As necessidades higiénicas ou também denominadas extrínsecas porque se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como estas condições são administradas e decididas pela empresa, as necessidades higiénicas estão fora de controlo das pessoas. As principais necessidades higiénicas são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições de trabalho, políticas e directrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e funcionários, regulamentos internos, etc..

Quadro resumo da Teoria de Herzberg:

Factores Motivacionais	Factores Higiénicos
- Sentimento de realização - Reconhecimento - Trabalho variado e desafiante - Desenvolvimento pessoal	- Relação com a chefia - Relação com os colegas - Supervisão técnica - Condições de trabalho

As pesquisas de Herzberg revelam que quando as necessidades higiénicas são óptimas, elas apenas evitam a insatisfação dos empregados e se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Em compensação, quando as necessidades higiénicas são precárias, elas provocam a insatisfação dos empregados.

As necessidades higiénicas são essencialmente preventivas (por isso se chamam higiénicas, ou seja, profiláticas, pois evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação, logo não conduzem à motivação.

Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições).

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Noutras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos factores motivadores. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa. Por enriquecimento da tarefa entende-se "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho".

O enriquecimento da tarefa pode ser conseguido através de formas como:

- Permitir aos trabalhadores a definição dos seus próprios prazos de execução do trabalho;
- Permitir-lhes decidir como fazer o trabalho;
- Permitir-lhes verificar a qualidade do trabalho;
- Possibilitar-lhes a aquisição de novos conhecimentos.

A teoria bifactorial é a mais conhecida mas é também alvo de algumas críticas:

- Alguns factores são híbridos, afectando tanto as atitudes positivas como as atitudes negativas;
- O papel da remuneração pode ser referido como fonte de atitudes negativas e positivas;
- Falta de aplicabilidade ao pessoal fabril indiferenciado.

Visão comparativa das quatro teorias apresentadas:



➤ A Teoria X e Y de McGregor

Esta teoria de Douglas McGregor, citado por Robbins (2002), surgida no final da década de 1960, associa a motivação à actividade de liderança, ou seja, à maneira como os gestores vêem os colaboradores, mesmo que essa visão não corresponda à realidade, e propõe duas visões distintas do ser humano, uma pessimista (teoria X) e outra optimista (teoria Y).

A teoria X assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, visto que não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.

A teoria Y considera que o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra actividade, por isso o indivíduo deve ter autocontrolo para atingir os objectivos que lhe são colocados. É um indivíduo que se sente bem no trabalho é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

Figura 1 - Pressupostos da Teoria X e Y

Pressupostos da Teoria X e Y	
Pressupostos da Teoria X	Pressupostos da Teoria Y
Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que isso esteja ao seu alcance. O ser humano, em geral, prefere ser dirigido a dirigir. O ser humano médio tem relativamente pouca ambição. As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança. As pessoas são ingénuas e sem iniciativa.	O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis. As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades e desafios. As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas. A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3.ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

A questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do gestor que o observa e avalia. Em outras palavras, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gestor. Ou vice-versa.

II.II INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E CRIATIVIDADE

O que é Inteligência Emocional?

Baseado nas inteligências múltiplas de Gardner, o modelo de Inteligência Emocional (IE) foi apresentado pela primeira vez em 1990 por Salovey e Mayer (1990), propondo uma arquitectura conceptual da inteligência não-cognitiva que viria quebrar definitivamente o monopólio da inteligência cognitiva nos estudos sobre a inteligência. A proposta inovadora destes autores respeitava à percepção, compreensão e regulação de emoções do próprio indivíduo e dos outros. O conceito de inteligência emocional ganharia projecção mundial a partir de 1995, com as contribuições de Goleman (1995) que, apoiado nos trabalhos exploratórios de Gardner e na modelização de Salovey e Mayer, combinou as dimensões intrapessoal e interpessoal da inteligência e desenvolveu uma teoria abrangente sobre o papel das emoções na interpretação da inteligência. Assim, segundo Goleman, na dimensão intrapessoal destacam-se as componentes de autoconhecimento e de autocontrolo das emoções que se referem à capacidade de compreender e distinguir os impulsos emocionais próprios e controlá-los em seu benefício. A dimensão interpessoal está relacionada com a relação do indivíduo com os outros, destacando-se a componente de empatia ou de “sintonia emocional”, traduzida pela capacidade de compreender a natureza e as motivações das emoções dos outros, avaliando as situações a partir da perspectiva alheia. A IE não é genética, são habilidades aprendidas e aprimoradas no decorrer das nossas vidas, ou seja, dessa forma, pode dizer-se que possuímos dois tipos diferentes de inteligência: racional e emocional. O nosso desempenho na vida é determinado não apenas pelo QI, mas principalmente pela IE.

Em suma, pode definir-se inteligência emocional como:

“...capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos.” (Goleman, 1998)

Segundo o autor, a inteligência emocional pode ser categorizada em cinco habilidades:

1. Auto-Conhecimento Emocional - reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem;
2. Controlo Emocional - lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida;
3. Auto-Motivação - dirigir as emoções a serviço de um objectivo ou realização pessoal;
4. Empatia - capacidade de sentir como o outro, de perceber as emoções do outro como se estivéssemos no lugar dele. Ter esta capacidade é fundamental para estabelecermos relacionamentos bem sucedidos, seja na família ou no trabalho;
5. Habilidade em relacionamentos interpessoais - interacção com outros indivíduos utilizando competências sociais; estar em sintonia com o estado emocional daqueles que o cercam, e ser capaz de interagir eficazmente com eles.

As três primeiras são habilidades intra-pessoais e as duas últimas, inter-pessoais.

Uma das maneiras de compreender a importância da IE na liderança é analisando as competências emocionais e sociais básicas. Para Goleman (2002) estas competências estão enumeradas em 7 itens, conforme abaixo:

- 1) Autoconsciência emocional - líderes emocionalmente auto-conscientes podem ser francos e autênticos, capazes de falar abertamente sobre as suas emoções ou com convicção das metas a que visam;
- 2) Autocontrolo - os líderes dotados de autocontrolo permanecem calmos e focados mesmo sob grande pressão ou durante uma crise;
- 3) Adaptabilidade - podem ser flexíveis na adaptação aos novos desafios e ágeis na adequação à mudança contínua;
- 4) Optimismo - vêem os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor;
- 5) Empatia - escutam com atenção e são capazes de colocar-se no lugar do outro;
- 6) Gestão de conflitos - os líderes que melhor gerem conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum e o consenso.
- 7) Trabalho em equipa e colaboração - os líderes que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito e cooperação.

Inteligência Emocional no Trabalho

A Inteligência Emocional foi descoberta e aplicada nas empresas há pouco tempo, uma vez que até ao século XX só se tinha em consideração o QI (Quociente de Inteligência). Hoje, século XXI, muitos líderes de organizações perceberam que muitos indivíduos que possuem um QI altíssimo não são os mais prósperos, porém aquele indivíduo que correlaciona a intelectualidade com a emoção no seu trabalho é capaz de ser bem sucedido no seu desempenho.

Recorda-se que a IE consiste na habilidade de enfrentar e resolver uma situação emocionalmente instável com sucesso, ou seja, é aprender a controlar as emoções, para que as mesmas trabalhem a favor do indivíduo. O uso da IE leva a resultados produtivos tanto no que diz respeito ao indivíduo quanto à organização.

Desta forma, todo o indivíduo é dotado por dois tipos de inteligência: QI (Quociente de Inteligência) e QE (Quociente Emocional). O QI é considerado a parte racional do nosso cérebro, enquanto o QE é responsável pela parte emocional deste órgão.

Na actualidade muitas organizações têm dado uma importância crescente aos funcionários e líderes que utilizam a IE como fonte de desenvolvimento laboral. Nas entrevistas de selecção, além da

capacitação técnica do candidato avalia-se também a estrutura emocional e psicológica: a capacidade de resolver rapidamente um problema, ou vários problemas diferentes; a facilidade de rápida adaptação a mudanças (de cargo, de função, de local de trabalho, etc.); o dinamismo, o poder de inovação, a ousadia, a criatividade, e, sobretudo, a capacidade de inter-relacionamento, dentro e fora do ambiente de trabalho, além da capacidade de lidar com problemas pessoais e com as suas próprias emoções no dia-a-dia, de maneira a não torná-los fontes de angústia permanente.

Principalmente em relação à liderança, é muito importante que um líder seja inteligente emocionalmente. As principais funções de um líder são gerar entusiasmo, optimismo e paixão com relação ao trabalho que desenvolver, e o mais importante, ter capacidade de criar e cultivar um ambiente de cooperação e confiança.

Tanto líderes como colaboradores emocionalmente educados desenvolvem modos mais bem-sucedidos de criar e manter relações de confiança entre si e com os clientes internos e externos da organização levando a uma maior eficácia e qualidade com economia de tempo, recursos e ganhos na produtividade.

Portanto, o conhecimento técnico esta a deixar de ser o principal critério de selecção nas empresas e o poder de se expressar adequadamente e com facilidade pode ser decisivo para o sucesso pessoal, ou seja, o candidato deve diferenciar-se dos demais demonstrando aptidões para enfrentar qualquer tipo de problema, num breve espaço de tempo, da forma mais prática e criativa.

Criatividade

Cada vez mais a criatividade tem sido vista como um diferencial no mercado de trabalho e instrumento preponderante para quem deseja crescer na carreira, principalmente entre os que ocupam cargos mais altos na hierarquia de uma empresa.

Definição:

1. "o termo pensamento criativo tem duas características fundamentais, a saber: é autónomo e é dirigido para a produção de uma nova forma" (Suchman, 1981)
2. "criatividade é o processo que resulta num produto novo, que é aceite como útil, e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo" (Stein, 1974)
3. "criatividade representa a emergência de algo único e original" (Anderson, 1965)

Criatividade pode ser resumida como algo diferente ou original, como uma característica intrínseca de pessoas ou equipas que superam as expectativas de outras ou, ainda, como o impulso individual ou colectivo (equipa), que sob determinadas condições, pode, inclusive, provocar as inovações necessárias de reconhecimento mais amplo.

Como age o líder criativo:

- Baseia-se na confiança
- Inova
- Direcçãoa pessoas
- Corre riscos
- Toma iniciativa para liderar - tem coragem
- Desenvolve-se e potencia o desenvolvimento dos outros
- Inspira pessoas a mudar
- Enfatiza a filosofia, valores essenciais e metas compartilhadas

Conclusão

A inteligência emocional pode provocar na vida das empresas e da sociedade em geral, um ambiente mais humano, produtivo, cooperativo, com pessoas mais felizes e realizadas. Aplicada nas empresas dos mais diferentes ramos no mercado, pode observar-se uma preocupação competitivo. O objectivo de uma empresa actualmente é mais do que conseguir a satisfação dos seus consumidores. O desafio é conquistar a fidelidade, de forma a potenciar a estabilidade do negócio. Por conseguinte, valores como a credibilidade, a confiança e o respeito emocional influenciarão, definitivamente, os resultados empresariais.

II.III MOTIVAÇÃO E AS DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Organização consiste no processo de estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objectivos que a empresa como um todo se propõe atingir.

Organização do trabalho - conceitos principais:

- Responsabilidade - Obrigação de se empenhar da melhor forma possível na realização das funções que a essa pessoa foram atribuídas.
- Autoridade - Direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas necessárias à prossecução dos objectivos.
- Delegação - Processo de atribuir a alguém a responsabilidade do exercício de uma actividade e a correspondente autoridade para o efeito. A delegação aumenta o nível de motivação na medida em que as pessoas em quem se delega, de modo geral, atribuem à delegação um significado de confiança nas suas capacidades, o que se traduz em realização profissional e as leva a esforçar-se por corresponderem à confiança depositada.

Princípios de organização do trabalho:

1. Unidade de comando;
2. Paridade entre autoridade e responsabilidade;
3. Princípio escalar e cadeia de comando;
4. Amplitude de controlo.

Unidade de comando: de acordo com este princípio, cada subordinado reporta apenas a um superior. A unidade de comando permite uma melhor coordenação e entendimento do que se espera das pessoas e tende a evitar conflitos.

Paridade entre autoridade e responsabilidade: significa que a responsabilidade exigida a um membro da organização não pode ser superior à que está implícita no grau de autoridade delegada.

Princípio escalar e cadeia de comando: significa que a autoridade deve passar do gestor de topo até ao último elemento da hierarquia através de uma linha clara e ininterrupta - a cadeia de comando.

Amplitude de controlo: mede o número máximo de subordinados que deve reportar a um gestor. Quanto maior for o número de subordinados supervisionados por um gestor, maior é a amplitude de controlo. Podendo variar significativamente, há no entanto um número máximo de subordinados que, em cada circunstância, um gestor pode controlar.

A amplitude de controlo depende de um conjunto de circunstâncias. Os factores que mais afectam a amplitude de controlo são os seguintes:

- Complexidade do trabalho: quanto mais complexo for o trabalho, mais reduzida deve ser a amplitude de controlo;
- Similaridade de funções: a amplitude pode ser mais alargada se os empregados controlados pelo gestor executam trabalhos similares;
- Contiguidade geográfica: quanto mais separados trabalharem menos subordinados poderão ser eficientemente controlados por um só gestor, portanto menor deve ser a amplitude do controlo;
- Interdependência ou interligação de tarefas: quanto mais interdependentes e/ou inter-relacionadas forem as tarefas dos subordinados, maior é a necessidade de controlo e, por conseguinte, menor é a amplitude;
- Estabilidade ou instabilidade do ambiente: num ambiente instável, uma amplitude de controlo revela-se mais eficiente;
- Competência, experiência e motivação dos empregados: a amplitude do controlo necessária varia no sentido inverso do grau de competência, motivação e experiência dos subordinados.

Em suma, a organização do trabalho numa empresa é imprescindível para que os líderes e subordinados possam estar claramente esclarecidos quanto às suas funções e responsabilidades, sendo que a optimização desta organização poderá potenciar um melhor clima organizacional, uma comunicação interna mais clara e relações interpessoais e trabalho de equipa mais eficazes. Colaboradores satisfeitos são colaboradores mais motivados.

II.IV MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Administrar pessoas e mantê-las motivadas para atingir os objectivos da organização, é sem dúvida, o grande objectivo dos líderes da actualidade. Hoje em dia, de nada adianta ter uma grande empresa, com grandes investimentos, com bons produtos, com instalações excelentes, com alta tecnologia se os funcionários estiverem desmotivados nas equipas e não estiverem alinhados com os objectivos da empresa.

Desta forma, a motivação está intrinsecamente relacionada com a liderança, na medida em que são dois elementos preponderantes para a prossecução dos objectivos da organização.

O líder deve saber motivar os seus colaboradores. Deverá ter, para isso, a capacidade de criar uma visão que possa transformar-se em realidade e que incentive as pessoas a mudar. Será, então, importante definir aquilo que se pretende fazer, interagir com os colaboradores no sentido de construir um projecto com que o grupo se identifique, incentivando-os a trabalhar nessa direcção. Para Hampton (1990), o líder tem que induzir as pessoas a contribuir com o seu esforço para a realização de uma actividade e esse é o desafio da motivação. Os líderes devem conhecer as condições que levam as pessoas a ser motivadas. Os líderes que queiram motivar as suas equipas, compreendendo as necessidades, crenças e expectativas dos seus funcionários em relação ao trabalho, aumentarão essa possibilidade.

É papel do líder, informar aos seus funcionários qual é a função de cada um e a importância do trabalho que realizam. Segundo Cavalcanti et al.(2006), isso deve ser feito de maneira empática. No entanto, é necessário que ele mesmo (o líder) identifique qual é a importância do seu próprio trabalho e somente depois, fazer o mesmo exercício para cada um dos seus funcionários.

Segundo Cavalcanti et al.(2006), os líderes separam as pessoas e aquelas que ficam mais próximas recebem mais atenção, confiança e privilégios, esses funcionários tendem a ter melhor desempenho e maior satisfação no trabalho. Desse modo, é muito importante que os líderes fixem expectativas elevadas para todos os colaboradores e evitar separação de grupos. Trazer todos para perto e dar atenção de maneira regular pode iniciar um processo de alcance das expectativas.

Os líderes devem tomar em conta outros dois factores importantes no processo de motivação: a diversidade e a subjectividade.

Para uma mesma actividade, nem todas as pessoas se sentem motivadas. Enquanto umas se envolvem e se fascinam, para outras é entediante e sem graça. A diversidade não está limitada a características pessoais como, origem, etnia, mas segundo os pesquisadores envolve cinco grupos de

atributos:

- Atributos demográficos: idade, etnia, género, orientação sexual, orientação religiosa, educação e características físicas;
- Conhecimentos, habilidades e capacidades para realizar a tarefa;
- Valores, crenças e atitudes;
- Personalidade e estilos comportamentais e cognitivos;
- Posição no grupo de trabalho da organização: nível hierárquico, especialidade, departamento e tempo de casa.

Tendo em consideração os atributos descritos, para ser eficaz no seu relacionamento com os seus funcionários, um líder deve desenvolver a sensibilidade e identificar as competências e diferenças. Além de conhecer a diversidade da sua equipa é importante conhecer a subjectividade que advém da singularidade de cada pessoa, o seu interior e o significado percebido das coisas. Ela é expressa através da conduta, dos pensamentos e das emoções.

Desta forma, subjectividade significa que diante de uma situação as pessoas têm reacções diferentes. A relação entre líderes e os seus funcionários deve ser personalizada, ou seja, para motivar é necessário identificar e compreender o que impulsiona e o que frustra cada um. Por muitas vezes o trabalho traz frustrações. As pessoas passam aproximadamente um terço da sua vida investindo no trabalho directa ou indirectamente, isso interfere na auto-estima e na sensação de satisfação ou não das pessoas. Muitas pessoas deixam de estar com a família ou desenvolver outras actividades porque priorizam a vida profissional. Isso pode gerar sofrimento.

Outro caso é quando a pessoa se vê diante de situações em que precisa agir de uma maneira que contrarie os seus valores, princípios e senso ético. Além disso, o senso de ser injustiçado também tem impacto sobre a motivação das pessoas. Cada pessoa reage de maneira diferente sobre a mesma situação, em alguns casos os conflitos trazem ansiedade, tensão e insatisfação e pode até gerar outros efeitos como, por exemplo, insónia, gastrite, alergias e hipertensão.

Segundo Cavalcanti et al.(2006), cabe aos funcionários procurar o seu próprio desenvolvimento e encontrar novas formas de lidar com os problemas quotidianos e cabe aos líderes procurar um ambiente que respeite cada funcionário, para evitar o sofrimento, pois enquanto houver sofrimento não haverá motivação.

De acordo com os estudos, é necessário que os líderes estabeleçam metas e capacitem as pessoas para que elas alcancem os resultados ambicionados. É importante também recompensá-las de maneira a evitar a criação do sentimento de injustiça e ainda procurar suplementar as necessidades de cada um.

Além disso, todos devem entender o significado do seu trabalho e a sua importância, os líderes devem dar autonomia na medida em que os funcionários se desenvolvem, devem apostar nas expectativas futuras para desenvolver as pessoas, aprender a trabalhar com as diferenças de cada um e estar atento para perceber as frustrações e o sofrimento para buscar minimizá-los. Esse processo facilitará a presença de motivação nos funcionários.

A gerência deve procurar criar condições, um ambiente organizacional de forma que os funcionários de todos os níveis possam atingir os seus objectivos e direccionar os seus esforços para atingir os objectivos da organização.

III. LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO

Peter Drucker afirma que, de cem novas empresas que iniciam a sua actividade, cerca de metade deixa de funcionar dois anos após o seu início e das restantes, 25% terminam a sua actividade 5 anos depois. Considera que muitos dos insucessos destas empresas são fruto de uma *liderança ineficaz*.

De acordo com *George Terry (1960)* “a liderança é uma actividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos de grupo”. Esta definição parece ser válida para qualquer tipo de organização porque, em qualquer situação em que o indivíduo procure influenciar o comportamento de outro indivíduo, estamos perante um fenómeno de liderança.

A liderança é, pois, um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos. O comportamento de liderar envolve várias funções como por exemplo: Planificar, Informar, Avaliar, Controlar, Motivar, Recuperar, Punir, etc.... Assim, LIDERAR é, essencialmente, orientar o grupo em direcção a determinados objectivos/metast.

O conceito de liderança não é, no entanto, consensual. Não obstante, podem encontrar-se alguns pontos em comum:

- 1) Um indivíduo exerce influência sobre um determinado grupo;
- 2) Os membros e o líder do grupo estão em permanente interacção;
- 3) O grupo tem objectivos e metas a alcançar;
- 4) O grupo tem uma organização e funcionamento próprio que responde às necessidades e capacidades dos seus membros;
- 5) A liderança tem duas dimensões:
 - a orientação para a tarefa: preocupação com a eficácia, a produção e rendimento;
 - a orientação para as pessoas: centra-se nas relações interpessoais, nas diferenças e necessidades individuais.

O conceito de liderança, a influência do superior sobre os subordinados, e qual o melhor estilo de liderança para alcançar os melhores resultados, são alguns dos temas que as teorias da liderança se têm debruçado.

III.I TEORIAS DE LIDERANÇA

É frequente a associação das teorias de liderança em 3 grupos:

- 1) Teorias de traços de personalidade (até aos anos 40)
- 2) Teorias sobre estilos de liderança/comportamento do líder (até aos anos 60)
- 3) Teorias situacionais/contingências da liderança (desde os anos 50 até ao final da década de 70)

Teoria de Traços de Personalidade

As teorias baseadas em traços específicos do líder são as mais antigas sobre liderança e foram as teorias dominantes até aos anos 40. A 1.ª teoria foi definida por Carlyle, em 1910, e ficou conhecida por Teoria do “grande homem”. Segundo este autor os grandes avanços e progressos da humanidade deveram-se a determinados homens com traços personalísticos muito específicos.

Este tipo de teorias agrupa em 4 os traços que um líder deve possuir:

1. Traços físicos: energia, aparência e peso;
2. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
3. Traços sociais: cooperação, capacidade de relacionamento interpessoal e de gestão;
4. Traços relacionados com a tarefa: capacidade de realização, persistência e iniciativa.

As teorias de liderança baseadas apenas nos traços de personalidade do líder ao identificarem as características universais dos líderes descurando outras variáveis como as características dos subordinados e o contexto em que se exerce a liderança (tipo de tarefas, tipo de objectivos a ser alcançados, situação de estabilidade ou instabilidade), revelaram ser demasiado simplistas e redutoras da complexidade que envolve esta importante variável do comportamento organizacional que é a liderança. O determinismo das teorias de traços de personalidade cuja premissa é “A liderança ou subordinação é inata” foi contestado através da realização de diversos estudos empíricos, levados a cabo por um conjunto de investigadores sociais que fundamentaram as Teorias sobre Estilos de Liderança.

Teorias dos Estilos de Liderança

Estas teorias estudam a liderança numa perspectiva de comportamento do líder em relação às pessoas de um grupo ou de uma organização. Contrariamente às teorias dos traços de personalidade, que se referem àquilo que o líder é, estas teorias abordam o que o líder faz (Chiavenato, 1993).

De entre as teorias que explicam a liderança, através dos estilos de comportamento, destaca-se a que utiliza três estilos de liderança: autocrática, democrática e a liberal ou “laissez-faire”.

Autoritário

- Fixa directrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas.

- Designa a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito.
- É dominador, provocando tensão e frustração no grupo.
- Adota uma postura directiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados.
- Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz.

Consequências

- Ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados.
- Inexistência de qualquer amizade no grupo, visto que os objectivos são, o lucro e os resultados de produção.
- O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, expandindo sentimentos recalcados.
- Grande tensão, agressividade e frustração do grupo.

Democrático

- Assiste e estimula o debate entre todos os elementos.
- É o grupo, em conjunto, esboça as providências e técnicas para atingir os objectivos.
- Todos os participam nas decisões.
- As directrizes são decididas pelo grupo, havendo contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder.
- O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo este várias alternativas para o grupo escolher.
- Cada membro do grupo decide com quem trabalha e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas.
- O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo.
- O líder, quando critica ou elogia, limita-se aos factos, é objectivo.
- Comportamento deste líder é essencialmente de orientação e apoio.

Consequências

- Promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro.
- Grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção / resultados.

Liberal (ou Laissez Faire)

- Não há imposição de regras e o líder não se impõe ao grupo.
- Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder.

- Há participações mínimas e limitadas por parte do líder.
- Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo.
- Se não tiverem maturidade suficiente, os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente.
- Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio de atitudes entre os diferentes elementos do grupo
- Não deve ser confundido com desorganização, confusão, desrespeito e/ou falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos, o líder apenas confia na maturidade do seu grupo, autonomizando-o

Mediante estes três tipos de liderança, cabe a cada sujeito escolher aquele que mais se adapta às suas próprias características, às funções, competências e feitios dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização dos objectivos. Perante o que foi exposto e, sabendo-se já que a liderança é uma competência a ser trabalhada e exercida, devemos, talvez, escolher o estilo que mais resultados positivos traga, quer para o líder, quer para os liderados.

O melhor líder é aquele que consegue flexibilizar entre os 3 estilos adaptando-se às condições em que trabalha.

Teorias Situacionais (Contingenciais)

Surge a partir da década de 60, por Fred Fiedler, e chama atenção para a importância das contingências (ambiente). A sua principal contribuição para a teoria sobre liderança está no reconhecimento de que esta é contingencial, ou seja, depende de cada situação e o líder deve adaptar as suas características às demandas grupais ou situacionais. O líder deve comportar-se de acordo com as necessidades do grupo, a maturidade dos funcionários e as necessidades da produção, entre outros. O princípio fundamental das teorias situacionais de liderança é que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinadas situações.

O aspecto mais revolucionário da Teoria da Liderança Situacional é a crença de que não há um estilo de liderança que seja melhor do que os restantes, tudo depende da situação. Este estilo de comando gira em torno das pessoas e do ambiente de trabalho, valorizando os indivíduos e as suas emoções mais do que as suas tarefas ou objectivos.

O papel do líder formal nas organizações é definir metas, bem como, planear, administrar o tempo, treinar e desenvolver a equipa, potencializando as habilidades e delegando actividades. Assim como, mantendo um clima de alta produtividade, em que as pessoas tenham a sua motivação incrementada para a procura e a superação de metas, desenvolvendo assim lideranças informais ou situacionais dentro de grupos de trabalho, o que colabora para a administração empresarial.

O líder contingencial permite que os próprios funcionários falem sobre as decisões que afectam os seus objectivos e a forma como realizam os seus trabalhos, estimulando a flexibilidade e a responsabilidade. Ele ouve as preocupações dos colaboradores, aprendendo o que deve fazer para

manter o moral em alta. Por outro lado, como os trabalhadores podem expressar opinião na fixação das suas metas e nas avaliações de processos, tendem a ser realistas sobre o que pode ou não ser atingido.

Actualmente a teoria dos traços é considerada obsoleta, sendo as teorias comportamentais e, principalmente, as teorias contingenciais as mais estudadas actualmente.



III.II FUNÇÕES E ATITUDES DE COMUNICAÇÃO

A palavra atitude provém do Latim *aptitudinem*. Através do italiano *attitudine* significa uma maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir em relação a tudo o que nos rodeia. É uma disposição ou uma preparação para agir de uma maneira ou de outra. As atitudes de um sujeito dependem das suas experiências. É uma predisposição de reagir a um estímulo de forma positiva ou negativa. Integra a opinião (comportamento mental e verbal) e a conduta (comportamento activo). Littlejohn (1978) define atitude como um estado mental que cria presteza para o comportamento positivo ou negativo em relação a indivíduos, situações ou coisas. As atitudes podem ser classificadas como operacionais, sociais ou emocionais.

- A atitude operacional pode ser: eficácia, eficiência, responsável, coerente, concentrada, perseverante, organizada;
- A atitude social pode ser diplomática, participativa, altruísta, modesta, entusiástica.

- A atitude emocional pode ser: amorosa, generosa, autêntica, pura, sensual, alegre, libertadora, paternal, inocente, tolerante.

Porter distinguiu seis tipos de atitudes:

1. Atitude de avaliação;
2. Atitude de orientação;
3. Atitude de apoio;
4. Atitude de interpretação;
5. Atitude de exploração;
6. Atitude de compreensão.

Especificamente:

Atitude de Avaliação: é um juízo de valor acerca do comportamento (verbal ou não-verbal) manifestado pelo interlocutor.

Expressões exemplificativas: “Fez bem...”, “Fez mal...”, “Não devia ter feito isso...”.

Efeitos no interlocutor: tensão, inibição, activação dos mecanismos de defesa do receptor, redução da capacidade de comunicação.

Atitude de Orientação: consiste em modelar e controlar o comportamento futuro do interlocutor.

Expressões exemplificativas: “No seu lugar eu faria...”, “Na minha opinião...”.

Efeitos no interlocutor: sensação de manipulação, imposição de autoridade, contestação e a redução a capacidade de comunicar.

Atitude de Apoio: consiste numa resposta simpática que tem como objectivo criar um relacionamento concordante entre o emissor e o receptor.

Expressões exemplificativas: “Tem calma...”, “Não se preocupe, tudo se conseguirá...”, “Também já passei por isso...”.

Efeitos no interlocutor: aumenta a tendência para a conformidade e a manutenção do espaço afectivo criado.

Atitude de Interpretação: consiste na interpretação do sentido que a comunicação do interlocutor tem.

Expressões exemplificativas: “O que diz revela um complexo de...”.

Efeitos no interlocutor: sentimento de incompreensão, sensação de agressão, necessidade de rectificação e resistência às mensagens dos outros.

Atitude de Exploração: consiste na recolha de informação do nosso interlocutor.

Expressões exemplificativas: “O que aconteceu depois de...”, “O que quer dizer com...”.

Efeitos no interlocutor: aumenta a capacidade de análise, interessa-se pelo problema ou situação, aumenta a profundidade da comunicação e dá tendência ao receptor para fornecer ou esconder a informação.

Atitude de Compreensão: centra-se no interlocutor e nos nossos sentimentos. Consiste em reformular e clarificar.

Expressões exemplificativas: “Esta questão que temos abordado...”.

Efeitos no interlocutor: centra-se no receptor. Dá redução de tensão existente no emissor, dá aumento da racionalidade, promove o aumento da capacidade de análise e da escuta activa.

Consideramos nestes seis tipos de atitudes:

Atitudes de influência ou desnivelantes: avaliação, orientação, interpretação. Trata-se de atitudes que implicam a invasão do outro quer ao nível do acto, do pensamento lógico, da moral, do sentimento.

Atitudes de não-influência ou nivelantes: apoio, exploração e compreensão. Estas atitudes implicam o tratamento do outro com respeito.

Importa referir que em situações de tensão ou conflito, as atitudes de influência ou desnivelantes tendem a provocar uma relação negativa enquanto as atitudes de não-influência ou nivelantes se mostram favoráveis ao bem-estar psicológico e ao bom relacionamento e comportamento ajustado dentro dos contextos sociais.

As atitudes de comunicação são uma posição que revelam uma intencionalidade em relação ao interlocutor sendo que este conjunto de operadores lógicos produz diversas reacções no receptor.

Mudança de Atitudes

Emissor da mensagem: credibilidade, semelhança com o recetor, carácter atraente;

Natureza da mensagem: sua tonalidade afetiva e organização interna;

Recetor: a sua inteligência, auto estima e credulidade;

Canal de comunicação: suporte e contexto geral.

Funções das Atitudes

Motivacionais: satisfazer as necessidades psicológicas de adaptação (relacionadas com a gratificação), de defesa (proteção do eu) e de expressão de valores (sentido de identidade);

Cognitivas: fornecem padrões e pontos de referência que permitem ao indivíduo dar sentido ao seu mundo conceptual interior;

Sociais: referem-se à influência da posição dos outros na formação das atitudes e a sua respectiva função nos grupos sociais.

III.III LIDERANÇA VERSUS PODER

A liderança é uma competência de carácter relacional, isto é, pressupõe uma relação entre duas ou mais pessoas fundamentada no exercício da influência. A regra é despertar o desejo, o interesse e o entusiasmo no outro a fim de que adopte comportamentos ou cumpra tarefas. Além de relacional, a liderança também pode ser situacional, ou seja, determinada pelas circunstâncias.

O poder é o exercício da liderança. Em verdade, inexistente isoladamente, pois o que encontramos são relações de poder. Assim, é notório que se questione: como o poder é exercido por um líder?

Muitos são os estudos acerca dos tipos, bases e fontes de poder. Fazendo uma compilação destes estudos, identificamos as seguintes formas de poder:

1. **Poder por coerção.** Baseia-se na exploração do medo. O líder demonstra que poderá punir o subordinado que não cooperar com as suas decisões ou que adoptar uma postura de confronto ou indolência. As sanções podem ser desde a delegação de tarefas indesejáveis, passando pela supressão de privilégios, até a obstrução do desenvolvimento do profissional dentro da organização. Pode ser exercido por meio de ameaças verbais ou não verbais, mas devido ao risco de as atitudes do líder serem qualificadas como assédio moral, o mais comum é retaliar o empregado, afastando-o de reuniões e eventos importantes, avaliando o seu desempenho desfavoravelmente ou simplesmente demitindo-o.

2. **Poder por recompensa.** Baseia-se na exploração de interesses. A natureza humana é individualista e, quase sempre, ambiciosa. Ao propor incentivos, prémios e favores, o líder eleva o compromisso da equipa, fazendo-a trabalhar mesmo sem supervisão. A recompensa pode ser pecuniária, ou seja, em dinheiro, ou mediante reconhecimento e felicitações públicas. O risco de se usar este meio como principal artifício para exercício do poder é vincular a motivação das pessoas e a sua eficiência a algum tipo de retorno palpável e de curto prazo, inclusive enfraquecendo a autoridade do líder.

3. **Poder por competência.** Baseia-se no respeito. O líder demonstra possuir conhecimentos e habilidades adequados ao cargo que ocupa, além de atitudes dignas e assertivas. Os subordinados reconhecem esta competência e respeitam-na secretamente. Um exemplo fora do mundo corporativo é a aceitação de uma prescrição médica, porque respeitamos o título do médico e seguimos o seu receituário mesmo sem conhecer o profissional previamente ou o princípio activo do medicamento.

4. **Poder por legitimidade.** Baseia-se na hierarquia. A posição organizacional confere ao líder maior poder quanto mais elevada a sua colocação no organograma. É uma autoridade legal e tradicionalmente aceite, porém não necessariamente respeitada. Um exemplo típico é o poder que emana do “filho do dono” que pode ser questionado, embora raramente contestado, se a sua inexperiência for evidenciada.

5. **Poder por informação.** Baseia-se no conhecimento. O líder, por deter a posse ou o acesso a dados e informações privilegiadas, exerce poder sobre pessoas que necessitam destas informações para realizar os seus trabalhos. Note-se que o mero acesso a informações valiosas é suficiente para conferir poder a estas pessoas. É o caso das secretárias de altos executivos.

6. **Poder por persuasão.** Baseia-se na capacidade de sedução. O líder usa argumentos racionais e/ou emocionais para envolver e convencer os seus interlocutores da necessidade ou conveniência de realizarem certas tarefas, aceitarem decisões ou acreditarem em determinados projectos. Trabalha com base em aspectos comportamentais procurando ora inspirar, ora dissuadir os subordinados, de acordo com os objectivos pretendidos.

7. **Poder por ligação.** Baseia-se em relações. O líder apropria-se da sua rede de relacionamentos para alcançar favores ou evitar desfavores de pessoas influentes. Em tempos de desenvolvimento das chamadas redes sociais, ampliar e usar relações interpessoais constitui vantagem comparativa significativa.

8. **Poder por carisma.** Baseia-se na exploração da admiração. O líder adopta um estilo envolvente, enérgico e positivo e alcança a obediência porque os seus subordinados simplesmente gostariam de ser como ele. As pessoas imitam-no, copiam-no, admiram-no com a finalidade de identificação.

Das categorias apresentadas, não devemos idealizar uma forma de poder específica. Não há certo ou errado. Há o adequado. Na verdade, o mais indicado é que um líder saiba como, onde e quando exercer o seu poder de acordo com o perfil dos subordinados, das circunstâncias e dos seus objectivos. Assim, o poder carismático ou por recompensa podem proporcionar maior adesão e atracção, da mesma maneira que o poder legítimo ou por coerção podem acarretar resistência por parte dos subordinados.

III.IV FUNÇÕES DE LIDERANÇA

Actualmente consideram-se como principais funções do Líder:

- Planear
- Coordenar
- Organizar
- Influenciar
- Controlar
- Desenvolver objectivos
- Fazer previsões
- Analisar problemas
- Tomar decisões
- Formular e/ou apoiar políticas internas da empresa
- Determinar actividades necessárias para alcançar objectivos (as várias etapas)
- Classificar e distribuir o trabalho pelos grupos e pelos sujeitos
- Comunicar de forma a que os indivíduos contribuam para a obtenção dos objectivos, de acordo com as finalidades da organização
- Conferir o realizado com o que foi planeado e proposto
- Corrigir os desvios verificados / Alterar e readaptar caminhos e planos

III.V PARTE AFECTIVA E A PARTE DE TAREFA DE LIDERANÇA

Como já foi referido os líderes funcionam como guias emocionais do grupo. De uma forma simples em todos os grupos, os líderes têm o poder (muitas vezes inconsciente) de dirigir emoções dos outros. Se as emoções forem empurradas para o entusiasmo, o desempenho pode melhorar muito; se as pessoas forem encaminhadas para o rancor e para a ansiedade, ficam desorientadas e paralisadas. Ao primeiro estilo de liderança chama-se “Ressonância” e ao segundo “Dissonância”.

A palavra ressonância tem origem em “ressoar”, fazer eco, aumentar o volume ou som. Quando um grupo de seguidores vibra com a animação e energia do líder, é sinal que há liderança com ressonância; a ressonância é uma capacidade dos líderes emocionalmente inteligentes.

Por outro lado se o líder não tem ressonância as pessoas seguem as rotinas de trabalho, mas fazem apenas o essencial, em vez de darem o seu melhor, pois agem apenas em função do dever. Se não usarem os sentimentos pode dirigir-se mas nunca liderar.

Certamente que os líderes precisam de capacidade intelectual para aprenderem tarefas e desafios com que se defrontam. A clareza e a capacidade intelectual são características que “levam” qualquer pessoa até à porta da liderança; contudo o intelecto, por si não faz um líder; os líderes concretizam visões, criam motivação, orientam, inspiram, ouvem, convencem, geram ressonância.

É necessário que o líder da equipa tenha consciência que o trabalho de equipa não pode ser ordenado ou forçado. O líder deverá possuir as capacidades e competências que lhe permitem gerir o trabalho da equipa através da liderança e não basear a sua liderança na sua nomeação como líder da equipa.

Isto implica:

- Uma elevada aceitação pessoal por parte dos outros membros da equipa;
- Uma capacidade para representar a equipa e as suas funções a outras pessoas fora da equipa;
- Uma autoconfiança e competência social elevadas;
- Uma confiança nas capacidades e competências dos colegas;
- Uma confiança na motivação dos membros da equipa para produzirem o máximo de resultados;
- Na medida do possível, actividades limitadas a funções de gestão;
- Delegação de tarefas para que os outros as executem;
- Identificar pontos fracos e problemas com a devida antecedência;
- Utilizar técnicas de intervenção adequadas;
- Motivar outros membros da equipa;
- Ser honesto e aberto com os membros da equipa;
- Mostrar respeito pelos outros membros da equipa;
- Proteger informação sensível sobre os colegas;
- Identificar factores psicológicos, sociais, organizacionais e económicos que podem afectar o funcionamento da equipa e tomar medidas para garantir que estes factores não prejudicam o cumprimento dos seus objectivos;
- Pensar e actuar de forma global.

Atitudes do Líder emocionalmente inteligente:

- Estimula nas pessoas o sentimento de pertença.
- Encoraja o crescimento contínuo das pessoas.
- Cria um clima que estimula os desafios e a criatividade.
- Inspira entusiasmo.
- Reconhece e compreende os sentimentos dos outros.
- Respeita as diferenças individuais e as diversidades culturais.
- Valoriza múltiplas perspectivas.
- Mantém o seu autocontrolo.
- Elogia e dá feedback às pessoas.
- É flexível.

III.VI CARACTERÍSTICAS DESEJADAS NUM LÍDER

Durante muito tempo, os estudos sobre a liderança aceitavam o facto de que os líderes tinham certas características, tais como a amabilidade, a força física, a inteligência, etc., que consideravam fundamentais para o exercício da liderança. Deste modo, considerava-se que as características inerentes ao líder eram pessoais, o que pressupunha que, desde muito cedo fosse possível determinar os potenciais líderes.

Recordamos que segundo a Teoria dos Traços da Personalidade, Carlyle (1910) acentuou que o líder possuía traços e características que o identificavam e que o tornavam um grande homem. Sendo assim, parecia estar em causa o papel do treino e da formação, na aprendizagem da liderança.

Lindzey (1948), através de vários estudos sobre líderes em situação verificou que não era possível, dada a sua divergência, encontrar qualquer traço de personalidade que pudesse distinguir os líderes dos não líderes. Parece não existir uma habilidade especial, própria do líder que o caracterize, porque o seu comportamento difere com a situação e com os liderados. Acentuando a importância do comportamento e da situação de liderança é possível admitir a possibilidade do treino e da adaptação do líder às funções de liderança. Segundo esta perspectiva, a liderança implica uma relação funcional, porque exerce uma influência interpessoal.

Se a Teoria dos Traços se confirmasse, então, o líder sê-lo-ia sempre e de forma eficaz, em todas as situações e em relação a qualquer indivíduo do grupo. O que a realidade organizacional e grupal revela é que existem características diferentes nos líderes. Um líder pode ter muito sucesso numa situação e insucesso noutro contexto situacional.

Existem, então, alguns aspectos que devemos considerar, no que diz respeito ao comportamento de liderança eficaz. Estas são algumas das características comportamentais que deverão ser tomadas em conta na interacção com o grupo, enquanto coordenador:

Justiça:

É fulcral que o líder seja justo. A falta de equidade dentro de um grupo leva a sentimentos de descontentamento e desconfiança.

Ser justo não significa ser igual para todos, mas sim tratamento igual, em situações semelhantes. O importante não é que o líder se considere justo visto que isso é a sua própria perspectiva, mas antes que o grupo percepcione o líder como tal.

Para alcançar este tipo de contexto (sempre que as suas acções forem no sentido de premiar ou de punir) deve pensar-se, a priori, no melhor modo de fazer com que os critérios seleccionados sejam considerados equitativos ou justos.

Isto torna-se bastante difícil de operacionalizar, visto que somos mais benevolentes e compreensivos a analisar as nossas próprias falhas do que as dos outros.

A percepção de justiça é bastante enviesada e para que isto não aconteça, será importante criar indicadores objectivos que justificam os critérios de decisão.

Honestidade:

É outra característica muito importante que consiste no líder ser considerado uma pessoa de palavra, que ao prometer, cumpre.

Sempre que se criam expectativas no grupo, deve fazer-se tudo para que estas sejam cumpridas. Para isto, será importante, antes de criar qualquer tipo de expectativa, o líder certificar-se de que a possibilidade de as satisfazer está nas suas mãos.

Modo como lida com as emoções:

O comportamento do líder não deve ser exageradamente racional. Há necessidade de emoções para que o grupo esteja activo e determinado. É fundamental saber entusiasmar e incentivar os subordinados.

Assim, é importante o empenhamento pessoal do líder, que deve exteriorizar as suas emoções, sobretudo as positivas, sendo que a demonstração de sentimentos negativos deve ser mais ponderada e preparada.

Há que expressar emoções de um modo doseado, sem permitir que aconteçam excessos que possam prejudicar a eficácia e o bom ambiente da equipa.

Assertividade:

A resolução dos conflitos e problemas com os elementos que lidera deve ser feita de modo assertivo. A assertividade consiste na verbalização honesta daquilo que sente, sem ser agressivo e sem magoar os sentimentos do receptor, tendo em conta os direitos do próprio e do outro.

A resolução de conflitos deve fazer uso da área racional do líder. Isto não entra em contradição com o que já foi dito sobre a utilização das emoções.

Na resolução dos diferendos internos, aparece como mais adequada a utilização da racionalidade, ao passo que, para unir o grupo, em situação de conflito com o meio exterior a utilização das emoções pelo líder será uma estratégia mais eficaz.

Ainda relativamente à assertividade é, então, fundamental demonstrar a opinião de um modo não agressivo. Mesmo que aconteça a situação de um colaborador ser agressivo com o líder, este deverá responder assertivamente, centrado na premissa de que comunicação gera comunicação. Poderão manter-se assim as fronteiras necessárias.

É importante não esquecer o poder da comunicação, e que o modo como se comunica gera no receptor, uma resposta consonante com a do emissor.

Se mensagem for emitida de um modo agressivo, aumenta-se a probabilidade de que o receptor reaja no mesmo tom do emissor. Já se o tom da mensagem for assertivo, a resposta terá poucas probabilidades de ser agressiva.

Auto-conhecimento:

É importante saber-se quais as mais-valias, bem como as limitações. Para isto, pode recorrer-se a estratégias como: auto-reflexão: reflectir acerca das próprias experiências, analisado sucessos e

fracassos, bem como causas e consequências; interacção: interagir com familiares, amigos e colegas no sentido de perceber como estes nos percebem.

É um complemento à auto-reflexão, vista por perspectivas que são exteriores a si; disponibilidade para a aprendizagem: estar receptivo a novas aprendizagens reavaliando convicções sem perder de vista os próprios objectivos e prioridades; consistência: a liderança é o assumir o risco de um novo desafio.

Perante uma experiência é positivo explorar a capacidade de realizar novas aprendizagens e analisar os próprios sentimentos. Reflectir acerca do que aconteceu e do papel assumido para a resolução do problema.

Motivação:

O líder deve saber motivar os seus colaboradores. Deverá ter, para isso, a capacidade de criar uma visão que possa transformar-se em realidade e que incentive as pessoas a mudar.

Será, então, importante definir aquilo que se pretende fazer, interagir com os colaboradores no sentido de construir um projecto com que o grupo se identifique, incentivando-os a trabalhar nessa direcção.

Confiança:

A confiança é a base da empatia. Gerar empatia impõe um esforço para ouvir os outros, mostrando um interesse genuíno.

Para isso poderá demonstrar-se empatia através da transmissão explícita de reacções às propostas dos colaboradores, da reformulação do discurso da equipa à medida que os elementos vão falando (de modo a certificar-se do conteúdo da mensagem emitida), completando as sugestões com ideias próprias e, compreendendo profundamente o ponto de vista dos liderados.

Transformar os desejos em acções concretas e definidas:

a acção é precedida de uma intenção. O líder deverá definir claramente aquilo que pretende fazer e analisar as capacidades para a concretização.

Deverão antecipar-se dificuldades e criar-se projectos realistas que possam ser concretizados. Para isto poderá definir-se uma linha orientadora que clarifique o rumo a seguir, partilhando um pouco o pensamento estratégico.

Partilhar os méritos:

Mesmo que a ideia inicial seja do líder, será sempre importante repartir os méritos com aqueles que se esforçaram. As pessoas precisam de saber que são reconhecidas e isso levará ao aumento da coesão do grupo e da motivação para projectos futuros. Se as coisas correm bem, partilham-se os méritos.

Contudo, se algo corre mal será importante que, como líder chama a si mesmo as responsabilidades. Em crise não há liderança partilhada. Mais uma vez, esta não é uma regra sem excepção e pode haver situações em que se sinta a necessidade de a flexibilizar.

III.VII DELEGAÇÃO

O acto de delegar, colocado de modo simples, envolve a designação, por uma pessoa a outra, de uma tarefa ou projecto específico e o compromisso daquela que recebeu a incumbência de concluir a tarefa ou o projecto. É uma das mais importantes habilidades que um gerente bem-sucedido pode demonstrar, porém frequentemente negligenciada ou despercebida por gerentes "sobrecarregados." Quando delega, não somente transfere responsabilidade para outra pessoa, mas também a obrigação de prestar contas pela manutenção dos padrões estabelecidos.

Delegar é uma arte vital para gestores eficazes. Alguns gestores evitam delegar com o receio de perder o controlo da situação ou acreditam que é mais rápido fazer uma actividade do que passar para outra pessoa fazer. Para delegar deve haver confiança em transferir a responsabilidade de uma actividade para outra pessoa e atingir um objectivo que é seu. De uma forma mais simples, é pedir para outra pessoa fazer o seu trabalho, embora ainda continue a ser o responsável pelo resultado final.

Existem dois tipos de delegação:

1. Passar a actividade, mas manter a responsabilidade e autoridade;
2. Transferir a responsabilidade e autoridade de uma actividade para outra pessoa e compartilhar o sucesso ou o fracasso da acção.

O segundo tipo é mais amplo e cria "empowerment" na equipa e ajuda na formação de equipas de alto desempenho. Além disso, pode citar outras vantagens da delegação:

Liberaliza o tempo do gestor para focar-se nas prioridades do trabalho; motiva as pessoas que recebem as delegações; serve como uma ferramenta para desenvolver o potencial da equipa e contribui para o plano de sucessão do executivo.

A arte de delegar requer processo. Em subsequência apresentam-se alguns passos importantes para fazer uma boa delegação:

- Seja consistente. Analise se as actividades que delega fazem parte de um processo consistente e estruturado ou se são iniciativas isoladas e pouco estruturadas;
- Identifique o que precisa e pode ser delegado. Defina claramente as actividades que devem ser delegadas e quais os objectivos a serem atingidos, tanto do processo funcional quanto do desenvolvimento das pessoas;
- Enumere os benefícios da delegação junto com a pessoa que está a receber a delegação.

- Discuta os benefícios do processo. Explique o que acontecerá se as coisas não resultarem. Dentro de um ambiente de aprendizagem os erros servem de lição;
- Seleccione a pessoa. Deixe os seus preconceitos e pense criativamente no processo de escolha da pessoa para o trabalho. Dê oportunidades às pessoas desenvolverem as suas habilidades;
- Negocie o processo de delegação com a pessoa a quem passará a actividade. Lembre-se que está a transferir uma parte da sua responsabilidade para outra pessoa. Isso exige que a outra pessoa tenha todas as informações importantes e esteja motivada para executar a tarefa. Deve negociar com a outra pessoa como a actividade deverá ser realizada;
- Reserve tempo para ajudar as pessoas a quem delegou actividades. Dedique parte do seu tempo para acompanhar as actividades e auxilie na tomada de decisões importantes das tarefas que delegou. Isso garante os resultados pretendidos e ajuda no desenvolvimento das pessoas.

Os benefícios da delegação eficaz

A delegação eficaz pode conduzir o líder, a sua equipe e a sua organização a benefícios de curto e longo-prazos. Ao delegar, poderá reduzir a sua carga de trabalho e o nível de stress, removendo da sua lista diária de tarefas aquilo que outros estão qualificados a fazer. Isso proporcionará mais tempo disponível para focar-se em projectos que exigem as suas habilidades e autoridade em particular, bem como em tarefas de maior importância, como planeamento de longo prazo e desenvolvimento de directrizes.

Benefícios da delegação

1. Para o líder - Aperfeiçoa o nível de confiança e comunicação com a equipa. Alcança metas que exigem esforço cooperativo do grupo.
2. Para a equipa - Possibilita que membros da equipa aprimorem habilidades actuais e desenvolvam outras novas. Aumenta a motivação e proporciona aos membros da equipa um importante sentimento de realização.
3. Para a organização - assegura que as tarefas são designadas às pessoas certas e nos níveis correctos. Aumenta a produtividade e a eficiência geral, ao fazer melhor uso dos recursos organizacionais.

Os obstáculos à delegação de poder

Podemos considerar duas desvantagens no processo de delegação: requer tempo e esforço dos gestores e a existência de um nível de risco de outras pessoas assumirem atribuições que, em última instância, você é o responsável directo.

O que mais dificulta o acto de delegar?

A delegação faz com que alguns gestores fiquem inquietos. Eles sentem medo de perder o controlo sobre a sua equipa e os seus projectos, e ficam preocupados em estar a abdicar de responsabilidades. Algumas vezes, eles simplesmente acreditam que é mais produtivo quando eles mesmos realizam uma tarefa. A longo prazo, no entanto, esses temores são raramente justificados.

IV. GRUPOS E LIDERANÇA

IV.I EQUIPAS DE TRABALHO

A vida de uma empresa é muito parecida com a vida de cada um de nós, onde vários factores, interligados ou não, interferem constantemente de forma directa ou indirecta.

Nas nossas vidas, precisamos de saber coordenar esses factores. O mesmo ocorre com as empresas. O sucesso pessoal depende da atitude individual, enquanto que na empresa depende da atitude colectiva dos seus funcionários, ou seja, da(s) sua(s) equipa(s). Há momentos em que os responsáveis da empresa têm que tomar medidas de emergência para enfrentar situações inesperadas. Há outros em que é necessário mudar o comportamento para consolidar posições conquistadas e continuar a avançar.

Entretanto, para continuar a avançar numa nova conjuntura, torna-se necessária uma revisão de cada uma das atitudes dos/as seus/suas colaboradores/as. Mantêm-se as atitudes certas, mudam-se as que já não se enquadram e acrescentam-se as mais adequadas para atender à missão e aos valores estabelecidos na empresa.

A organização humana de uma empresa é muito mais do que um simples conjunto, um agrupamento de pessoas. Numa empresa, cada colaborador/a deve ser encarado/a não só como um recurso, um agente de trabalho, mas também como um ser individual, com a sua personalidade e estilo únicos. O seu comportamento depende de factores internos e externos a si e é afectado por estímulos positivos e negativos dentro da empresa.

Para que a relação entre a empresa e as pessoas seja satisfatória, é necessário que os objectivos da empresa estejam bem definidos, que haja clareza quanto à estratégia e processos para os alcançar e que a comunicação entre as pessoas se faça de forma clara, directa e aberta.

Assim como é necessário que os/as colaboradores/as correspondam às expectativas da empresa, também é necessário que a empresa corresponda às expectativas dos/as colaboradores/as.

IV.II ESTRUTURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPAS

A equipa é um conjunto de pessoas, com uma ligação sócio-afectiva, cujos esforços colectivos se orientam para a realização de um trabalho ou para alcançar um objectivo claro, comum a todos os elementos.

As interacções dos indivíduos nas equipas produzem o desenvolvimento de novos conhecimentos, *insights* e soluções que nenhum dos elementos sozinho poderia ter produzido. São criados valores que aumentam os desempenhos das empresas. Isto é o mesmo que dizer que, numa equipa, o todo é maior do que a soma das partes. O trabalho em equipa possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objectivos partilhados.

Uma equipa pode ser considerada como uma entidade individual que se move de um nível mais baixo de funcionamento para um mais alto, através do esforço conjunto e colocando em acção as estratégias adequadas pelos seus elementos.

A realização de trabalho através de grupos ou equipas, por oposição ao trabalho individual, apresenta alguns desafios. Os grupos tendem a levar mais tempo a tomar decisões, podem diluir a responsabilidade individual, enveredam frequentemente por decisões mais arriscadas do que aquelas que os seus membros individualmente tomariam (o que, pelo menos parcialmente, se deve à diluição de responsabilidades) e, com frequência, recorrem a soluções de compromisso para gerar consenso. Pode perguntar-se, então, qual a razão que leva as organizações a interessar-se pela criação de equipas de trabalho, e qual o valor que estas acrescentam. Na verdade, este interesse está associado aos benefícios potenciais das equipas:

- A abordagem de equipa é superior em problemas difíceis, novos ou de elevado risco, em que não existe um plano de acção claro.
- Quando a solução de um problema exige um conjunto de capacidades e competências diversificadas, que dificilmente se poderão encontrar concentradas numa pessoa, a constituição de uma equipa é vantajosa.
- Na confrontação entre pontos de vista diferentes, os méritos e deméritos das várias propostas são testados, sendo então provável a emergência de uma melhor escolha.
- Da interacção entre os membros da equipa podem emergir propostas, ideias, soluções que, de outro modo, não existiriam.
- As pessoas em geral aceitam melhor as decisões para as quais contribuíram do que aquelas que lhes são impostas sem delas terem tomado conhecimento prévio.

Várias teorias se desenvolveram para explicar a formação ou criação de equipas:

- A **teoria da proximidade** refere a contiguidade espacial ou geográfica como uma das razões para a formação de equipas.
- A **teoria baseada nas actividades, interacções e sentimentos**, defendida por Homans, considera a interacção como o principal elemento aglutinador de pessoas em equipas, por estar associada a um maior número de actividades e sentimentos partilhados, justificando a criação de equipas para fins de cooperação e resolução de problemas.
- A **teoria do equilíbrio**, de Newcomb, adiciona a semelhança de atitudes e valores como um factor de ligação de pessoas em equipas.

- A **teoria da troca**, defendida por Thibaut e Kelley, coloca ênfase na relação entre os custos e benefícios que resultam da interacção, considerando-se como benefícios os que decorrem da satisfação de necessidades individuais. Os custos estão associados à ansiedade, à frustração, ao embaraço ou à fadiga.

Estas são algumas das razões para a constituição formal de equipas de trabalho. Não se pode ignorar, contudo, que algumas das equipas mais influentes nas organizações não foram formalmente criadas, antes tendo emergido, espontaneamente, das interacções quotidianas.

Fases do trabalho em equipa

Bruce Tuckman sistematizou um modelo de desenvolvimento de grupo, que nos ajudará a compreender como se proporciona a formação de uma equipa. São 4 as fases de desenvolvimento de uma equipa:

- **Forming:** Formação da equipa/Inclusão
Nesta fase, o grupo é visivelmente imaturo e a equipa não se encontra desenvolvida. Embora os elementos estejam juntos na realização de uma tarefa, dedicam pouco tempo ao planeamento da mesma; o indivíduo não expressa o que sente, receando o modo como o grupo irá reagir; as ideias geralmente não são bem aceites e as pessoas adoptam atitudes defensivas.
- **Storming:** Afirmação das diferenças/Confrontação
A equipa inicia um processo de aprendizagem, revendo os seus métodos, procedimentos e actividades, com vista a aumentar o seu desempenho. É já notória uma força de vontade dos elementos para experimentar, expandir e explorar as suas possibilidades e as do meio. Alguns aspectos interpessoais são trabalhados com sucesso, mas a equipa ainda não os consegue utilizar de modo proveitoso.
- **Norming:** Encaixe das diferenças/Regulação do funcionamento da equipa
A equipa experiencia uma fase de consolidação, na qual começam a surgir a confiança, abertura e sensibilidade necessárias para examinar os seus métodos de actuação, adoptando uma abordagem mais sistemática. As decisões são tomadas clarificando a finalidade de tarefas ou actividades; estabelecendo os objectivos que devem ser realizados; recolhendo a informação necessária; considerando as opções que permanecem abertas à equipa; planeando detalhadamente o que necessita de ser feito; revendo o resultado e usando-o como base para melhorar operações futuras.

- *Performing*: Relações estabilizadas/Enfoque no resultado/Performance otimizada

Esta é a fase em que uma equipa realmente o é, atingindo a maturidade. A atitude chave é a flexibilidade, os diferentes procedimentos são adoptados para responder às diferentes necessidades. Os indivíduos já não estão preocupados em assumir posições defensivas, estando centrados mais nos resultados do que em si próprios. A liderança é decidida pela situação e não exclusivamente por padrões pré-estabelecidos.

Uma equipa eficaz será aquela em que os elementos trabalham com energia e entusiasmo, estando motivados para a realização da tarefa; há um clima de abertura, favorável às manifestações de criatividade e no qual existe uma boa comunicação entre os vários elementos; todos estão focalizados para atingir o mesmo objectivo, utilizando para isso processos eficazes; as tarefas são planeadas em conjunto, tendo cada membro um papel claramente definido; todos fazem parte do processo de tomada de decisão; a equipa está em aprendizagem contínua; há *feedback* do desempenho dos elementos do grupo, não só por parte do líder, mas de todos os outros membros; é visível o sentimento de coesão grupal.

Este último conceito merece atenção especial, uma vez que será provavelmente o principal motor do trabalho em equipa e, como tal, o mais necessário para que os indivíduos em grupo realizem a tarefa com excelência. A coesão é definida como “o resultante de todas as forças que actuam sobre os membros para que permaneçam no grupo”. As pessoas que constituem um grupo devem sentir alguma atracção entre si, mantendo uma boa relação. É pelo facto de as pessoas cooperarem e apresentarem atitudes semelhantes que se tornam coesas. Ou seja, as pessoas que fazem parte do mesmo grupo partilham sempre algo em comum, partilham uma identidade. Diz-se que os elementos de determinado grupo são coesos quando: existe uma interdependência entre si, trabalham em conjunto para um objectivo comum e este é conseguido com o trabalho de todos; existe alguma semelhança entre os membros do grupo, o que faz com que eles executem as actividades do grupo; existe oportunidade para todos participarem nas decisões.

A coesão de um grupo permite:

- Que os membros do grupo permaneçam juntos;
- Que os membros do grupo confiem e sejam leais uns com os outros;
- Que os seus membros se sintam seguros;
- Que os seus membros se deixem influenciar pelo grupo;
- Que a satisfação dos seus membros aumente significativamente, à medida que o trabalho se desenvolve;
- Que a interacção entre os seus membros se intensifique.

Também a coesão apresenta algumas desvantagens, às quais convém estar atento, de forma a minimizar as consequências negativas das mesmas. Assim, algumas das desvantagens da coesão são:

- Restringe a abertura a novas ideias - a equipa de trabalho fecha-se ao exterior, dificultando a entrada de novas ideias;
- Tomadas de decisão empobrecidas;
- Resistência à mudança;
- Pensamento de grupo - transformação do eu em nós.

IV.III COORDENAÇÃO E COMPLEMENTARIDADE DAS PRÁTICAS DE CADA EQUIPA

O trabalho em equipa cria relações de trabalho produtivas e ajuda, dessa forma, a garantir o sucesso da empresa. O sucesso do trabalho em equipa é baseado na integração:

- Das pessoas numa equipa de trabalho;
- Das funções das diferentes pessoas numa função de equipa;
- Dos diferentes pontos de vista numa maior unidade.
- O trabalho em equipa constitui a base de uma relação de trabalho produtiva, uma vez que promove:
- Uma consciência das funções e responsabilidades de cada indivíduo e também as funções e responsabilidades dos outros colegas de equipa;
- O estabelecimento de relações construtivas;
- O fornecimento, procura e troca de informação;
- Uma resolução construtiva dos desacordos e conflitos;
- A utilização de métodos de comunicação adequados às necessidades individuais;
- A motivação dos membros da equipa.

Trabalhar em equipa não significa perder a individualidade. Mas uma integração activa que faz com que o esforço conjunto seja maior do que a soma das partes.

Eficácia e Eficiência do Trabalho em Equipa

Para a optimização do trabalho em equipa os objectivos desta deverão estar bem definidos, bem como os papéis de cada elemento. Ainda, e como já foi referido, a tarefa deverá ser planeada por todos os elementos. Assim, o trabalho em equipa deverá seguir as seguintes fases:

- **Análise do problema** ① Definir e especificar o problema.
- Exemplo: Qual é o problema? Porque é um problema? Quais as exigências da tarefa?
- **Condições-Fronteira** ① Planear o trabalho, definir os tempos para a realização da tarefa, identificar os recursos (espaço, referências, peritos a que pode recorrer) e avaliar as disponibilidades dos vários elementos da equipa.
- **Desenho de soluções possíveis** ① Identificar as várias soluções, seleccionar a melhor, registar as razões da escolha e trabalhar a solução detalhadamente.

- Conclusões ⑩ Reunir e organizar todos os dados do projecto do grupo e certificar-se de que o resultado final cumpre todos os requisitos definidos na fase 2 - Condições-Fronteira.
- Relatório e apresentação do projecto ⑩ Certificar-se de que o trabalho faz sentido e apresentar o resultado final.

A eficácia de uma equipa assenta ainda noutros pressupostos: acordo numa visão, missão e estratégia; funcionamento de unidade em auto-gestão, com liberdade para decidir e levar a cabo tarefas progressivamente mais complexas e mais motivadoras; comunicação fluida e assegurada pela partilha de experiências; pequeno número de elementos, preferencialmente em número ímpar; qualidade de ligação interpessoal; envolvimento pessoal; intencionalidade comum; organização de papéis e distribuição de tarefas; designação de um coordenador do processo, identificação e remoção de pressupostos inválidos, com redefinição da tarefa quando necessário; desenvolvimento de opções para completar a tarefa, recorrendo a métodos como o *brainstorming*; tomada de decisão conjunta; implementação das estratégias, avaliação do desenvolvimento da tarefa e *feedback*.

Barreiras ao Trabalho em Equipa

Algumas barreiras ao funcionamento de uma equipa de trabalho surgem de forma natural, quer sejam fruto de questões culturais, individuais ou estruturais. Uma vez que estas dificultam a tarefa da equipa, devem ser ultrapassadas com o esforço conjunto de todos os elementos.

I. Barreiras culturais

- Mentalidade da gestão:
 - Cultura de individualismo, competitividade e realização pessoal;
 - Chefias de topo/Direcções que não acreditam na eficiência do trabalho em equipa;
 - Fraca comunicação intra e inter-equipas.
- Orientação exclusiva para a tarefa:
 - Nenhuma importância atribuída à gestão do conhecimento e das emoções;
 - Ausência de orientação para as pessoas, desvalorizando-se as componentes pessoal e interpessoal;
 - As equipas demonstram atitudes e comportamentos negativos.
- Ausência de pensamento estratégico:
 - Análise do problema através dos sintomas e não das causas;
 - A “Armadilha do Pensamento Lógico”;
 - Não antecipação de necessidades e ausência de planeamento;
 - Não distinção entre o essencial e o acessório.
 -

II. Barreiras individuais

- Indivíduo vs. Equipa;
- Incapacidade por parte do indivíduo de atingir os níveis desejáveis de competências a nível estratégico, interpessoal e técnico.

III. Barreiras estruturais

- Número demasiado elevado de elementos, que pode dificultar o envolvimento e a participação de todos os elementos; aumentar o risco de formação de sub-grupos que competem entre si; aumentar a probabilidade de duplicação de tarefas, pela ausência de definição clara de papéis; permitir a sobreposição de competências e consequentes conflitos; diminuir a capacidade de gerir emoções individuais e relacionamentos interpessoais.

Vantagens e Desvantagens do Trabalho em Equipa

Baseado no espírito da entreaajuda, o trabalho em equipa é um método de realização de tarefas utilizado cada vez mais frequentemente nas empresas. Este método apresenta vantagens quer para a empresa, quer para os elementos individuais, tais como:

- Vantagens para a empresa:
 - Produtividade de empresa aumenta
 - A qualidade do serviço/produto melhora
 - Reduz-se o desperdício
 - A satisfação dos/as colaboradores/as e dos clientes melhora
 - Os horários e objectivos de produção melhoram
 - Existe uma maior capacidade de resolução de conflitos interpessoais entre os/as colaboradores/as.
- Vantagens para os elementos individuais:
 - Adquirem conhecimentos nas reuniões de equipa
 - Têm que activar os seus conhecimentos para serem capazes de os expor aos outros
 - Identificam lacunas nos seus conhecimentos pela troca de informação constante
 - Aprendem de forma activa
 - Acedem a mais informação do que se trabalhassem sozinhos.

Apesar de serem notórias as vantagens decorrentes do trabalho em equipa, este acarreta também o desenvolvimento de certos “vícios” que dificultam o bom desempenho da tarefa pelo que importa descobrir e corrigir.

Segue-se uma pequena descrição dos mais comuns “vícios” que podem surgir numa equipa de trabalho:

- Excesso de confiança

O optimismo deverá sempre prevalecer no âmbito de uma equipa. No entanto, o optimismo levado ao extremo pode trazer consigo um excesso de confiança com consequências negativas, como seja o ignorar riscos que até seriam, em situações normais, demasiado óbvios.

- Dispersão e distração

Na falta de um elemento firme que fique responsável por coordenar os trabalhos, facilmente as atenções do grupo podem desviar-se dos objectivos traçados. Em consequência, acaba por haver muito tempo perdido e a equipa desconcentra-se do trabalho.

- Fecho ao exterior

A abertura ao exterior é, cada vez mais, um requisito fundamental para o sucesso. Equipas demasiado fechadas e centralizadas em si próprias acabam por afastar a entrada de colaborações do exterior ou opiniões diversas das do “grupo”.

- Conformismo

Quando um grupo começa a limitar a liberdade de opiniões, procurando uma uniformidade de pensamento, perde-se uma das principais vantagens do trabalho em equipa que resulta, sobretudo, do confronto de ideias e formas de pensar. Nestes ambientes, as discussões (criativas e geradoras de novas ideias) são desencorajadas.

- Efeito “dominó”

No espaço fechado de um grupo qualquer agente destabilizador alastra-se com maior facilidade do que nas situações normais. Assim, a desmotivação ou falta de produtividade de um elemento rapidamente se pode propagar aos restantes.

- Procura de liderança

Alguns elementos têm dificuldades em encontrar o seu papel dentro do grupo, estando constantemente em busca de protagonismo. Nestes casos, facilmente se criam conflitos e instabilidade entre os elementos da equipa, que prejudicarão todo o seu desempenho.

IV.IV APARECIMENTO DO LÍDER E O SEU RELACIONAMENTO COM O GRUPO

Como foi anteriormente referido, a equipa é um conjunto de pessoas que contribuem para alcançar um objectivo comum, agindo de forma coordenada. Este sistema necessita de uma gestão inteligente e de uma constante monitorização por parte de todos os seus elementos. Os erros cometidos terão de ser assinalados, as formas de actuação remodeladas e o sistema reestruturado, para que a equipa trabalhe sempre de forma eficaz e harmoniosa. As descrições que se seguem dizem respeito a 4 componentes importantes a ter em conta na gestão de uma equipa: a coesão e liderança, a gestão do conflito, a capacidade de cooperação entre os membros e o nível de comprometimento dos mesmos.

- Coesão e liderança

Quando existe falta de coesão entre os elementos do grupo, estes tendem a preocupar-se apenas consigo mesmos e com as suas necessidades, em detrimento dos outros e da equipa. Tomam uma postura mais cautelosa, reservada e alerta, chegando por vezes até à hostilidade para com os restantes membros. Nesta fase, é importante o reconhecimento das atitudes individuais, valorizando-as, mas tentando integrá-las na dinâmica da equipa. A gestão de expectativas assume aqui um papel importante: todos os elementos da equipa deverão caminhar na mesma direcção, ou seja, o objectivo deverá ser claro e desejado por todos os elementos.

- Gestão do conflito

O conflito é um sintoma comum no seio dos grupos, com o qual se deve lidar com o maior cuidado. Numa situação de conflito, é frequente os indivíduos criarem a sua própria base de poder, revelarem sentimentos de isolamento e exclusão, e exibirem falta de sentido de objectivo. A autoridade do líder é sabotada deliberadamente, e os elementos recusam-se a aceitar novas ideias. Para evitar ou corrigir este problema, deve tentar-se conjugar, sempre que possível, a orientação para a tarefa e para o relacionamento interpessoal. Outro ponto importante é o reconhecimento dos sentimentos de incerteza ou desmotivação, que deverão ser resolvidos com base em técnicas conjuntas de resolução de problemas. Assim, é construída uma visão partilhada dos objectivos, e são clarificados os papéis que cada indivíduo desempenha na equipa.

- Capacidade de cooperação

Deverá criar-se um ambiente positivo ao qual os membros respondam, e no qual se sintam integrados, estando visivelmente envolvidos no processo de tomada de decisão. Um sentimento de identidade do grupo deverá emergir, com base no qual os elementos do grupo se sentem preparados para modificar as suas ideias, desde que baseadas em factos apresentados por outros membros do grupo. Se surgir um conflito, ele é visto como um problema do grupo e não baseado em vencedores e vencidos individuais. Há uma forte capacidade comunicacional entre todos os elementos, e o feedback é uma constante por

parte de todos, o que ajuda à ligação entre os membros e à melhoria do desempenho. (Nota: Regra da crítica em Sanduíche: Deve revelar-se uma coisa positiva a ser mantida, uma menos positiva a ser modificada, e por fim, outra coisa positiva a ser mantida.)

▪ **Nível de comprometimento**

A promoção de uma situação dinâmica, onde é visível a partilha de ideias, energia, compreensão e comprometimento, levam a equipa para direcções que não tinham sido anteriormente previstas e para níveis de desempenho superiores, não antecipados quando se começou a trabalhar. Deve assegurar-se que os desafios e os horizontes se podem expandir, para que a equipa funcione e cresça continuamente. A equipa torna-se então numa unidade em auto-gestão.

IV.V PERFIS DE LIDERANÇA

Na relação com os seus subordinados o líder tem três estilos de comportamento de liderança:

1) Estilo autocrático

- Apenas o líder fixa as directrizes;
- O grupo não participa nas decisões;
- O líder determina as técnicas e as tarefas a realizar;
- Demonstra grande rigidez e desconfiança nas relações com os subordinados;
- Não aceita opiniões e é inflexível nas decisões;
- Fornece pouca informação;

2) Estilo democrático

- As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, com o apoio e orientação do líder;
- O grupo decide as tarefas e técnicas a desenvolver;
- O líder é flexível nas decisões, solicita a participação de todos os membros, partilha o êxito e assume a responsabilidade nos fracassos;
- Proporciona uma ampla informação e dita poucas ordens;
- Elogia sempre que pode e critica o menos possível, confia nos seus subordinados;

3) Estilo liberal

- Os elementos do grupo têm toda a liberdade na tomada de decisões;
- É o grupo que decide as divisões de tarefas e distribuição de responsabilidades;
- O líder tem receio de tomar decisões, delega funções, deixa-se levar pelas ideias dos outros, não assume inteiramente a responsabilidade, a sua participação no grupo é mínima;
- Vigia as actividades de forma superficial;
- Não se preocupa com a acção do grupo, evita dar ordens, não avalia nem orienta as actividades;

- Não participa nas actividades.

LÍDER AUTOCRÁTICO	LÍDER DEMOCRÁTICO	LÍDER LIBERAL
• Grande tensão, agressividade, ausência de criatividade e iniciativa. • Não existe amizade • O grupo só funciona quando o líder está presente, na sua ausência produz pouco e não revelam satisfação na realização das tarefas	• Relações de amizade e sinceridade • Criatividade e Espontaneidade nas acções • Clima de satisfação e motivação	• Individualismo e agressividade • Falta de organização nas tarefas • Discussões entre os seus membros • Falta de coerência nas acções e decisões

Mediante estes três tipos de liderança, cabe a cada sujeito escolher aquele que mais se adapta às suas próprias características, às funções, competências e feitios dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização dos objectivos.

Perante o que foi exposto e, sabendo-se já que a liderança é uma competência a ser trabalhada e exercida, devemos, talvez, escolher o estilo que mais resultados positivos traga, quer para o líder, quer para os liderados.

Na escolha de estilo é necessário ter em conta:

A força no líder:

- Os seus valores e crenças, as suas características pessoais,
- A confiança nos subordinados,
- A forma como encara a liderança e a sua segurança na tomada de decisões;

As forças no subordinado:

- As suas capacidades, conhecimentos, experiências e responsabilidade na resolução de problemas.
- Necessidade de orientação superior ou de independência, expectativa de participação nas decisões e interesse pelas tarefas que executa;

As forças na situação:

- O tipo de organização, políticas e directrizes, tradições, valores, infra-estruturas e equipamentos;
- A eficácia dos trabalhadores;
- A complexidade das tarefas ou problemas a resolver.

É, no entanto, importante salientar que não há estilos puros, em termos práticos: ninguém é um único estilo de liderança, mas o que acontece é que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo.

Sucedem, também, que mediante situações específicas os líderes adoptem um estilo mais adaptado e mais eficaz às vicissitudes do projecto, da equipa, do contexto, dos prazos, etc.

Assim, se os tentássemos representar, os tipos de liderança ficariam numa espécie de um contínuo, em que se tocam e até se podem sobrepor nalguns aspectos.

V. COMUNICAÇÃO NAS EQUIPAS DE TRABALHO

*“Para comunicarmos efectivamente, devemos compreender
que somos diferentes na maneira como vemos o mundo,
e usar esse entendimento como guia para a nossa
comunicação com os outros”.*

(Anthony Robbins)

A palavra comunicar provém do latim **comunicare** que significa
“pôr em comum”, “entrar em relação com”, “estabelecer laços”, “tornar comum”,
“partilhar”,
“trocar ideias, opiniões e mensagens”.

Comunicar é um acto fundamental da vida humana, não podemos não comunicar, estamos sempre em interacção com alguma coisa ou com alguém. É, portanto, o intercâmbio compreensivo de significados através de símbolos.

A comunicação é o processo de transmitir e receber ideias, impressões e imagens com o objectivo de se alcançar um perfeito entendimento e afectar o comportamento das pessoas. O processo de comunicação supõe reciprocidade, envolvendo comunicador e receptor numa relação dinâmica, participativa e interactiva, em que um pode influenciar o outro e vice-versa.

Portanto, a comunicação não pode ser um processo linear. É um processo circular ou cíclico. A informação (ou mensagem) passa do emissor para o receptor que invariavelmente reage a essa

mensagem. Esta reacção do receptor é também uma mensagem a ser devolvida para o emissor. Assim, emissor e receptor alternam-se entre si formando um ciclo.

A comunicação é fundamental, e apresenta-se sob duas formas básicas:

- A Comunicação Verbal, que utiliza a linguagem oral.
- A Comunicação Não-Verbal, que utiliza os gestos, as expressões faciais, os tons de voz, as posturas, o olhar, etc..

V.1 ESTILOS COMUNICACIONAIS

Já reparou que certas pessoas têm conflitos quase todos os dias, enquanto outras são conciliadoras, diplomatas e estimadas pela maioria? Já reparou que algumas pessoas são acessíveis, enquanto outras são frias e distantes?

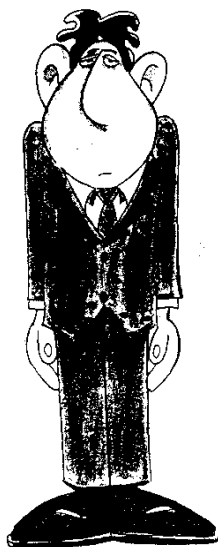
Se observarmos atentamente a forma como as pessoas interagem, verificamos que cada indivíduo tem um modo próprio de comunicar, ou seja, temos traços de personalidade diferentes.

Poder-se-á definir personalidade como “conjunto de padrões comportamentais (incluindo pensamentos e emoções) que caracterizam a maneira de cada indivíduo se adaptar às situações da sua vida”. Por sua vez, chama-se traço de personalidade a todo o aspecto particular de um indivíduo que o distingue dos outros.

Embora podendo adoptar vários estilos de comportamento, procurando o mais eficaz em função do contexto em que é exercido, cada um de nós desenvolve um conjunto de atitudes que predominam, determinando frequentemente a forma característica como nos relacionamos com os outros. A utilização de um estilo de comportamento inadequado, em determinado contexto ou perante determinado interlocutor, poderá originar problemas graves na comunicação interpessoal.

Uma forma de análise dos comportamentos humanos em comunicação é proposta por Bower e consiste numa tipologia de quatro estilos comunicacionais, que passamos a analisar, em função das suas características e da eficácia/ineficácia dos seus resultados:

Personalidade Passiva



Características:

- Desvaloriza-se na sua relação com os outros
- Evita assumir opiniões contrárias às do grupo, preferindo submeter-se
- Evita os conflitos e as situações difíceis
- Tem dificuldade em dizer não
- É muito sensível à opinião dos outros
- Tem medo de avançar e de decidir por recear as decepções
- Não toma iniciativas, deixando muitas vezes que os outros decidam por si

Consequências:

- Desenvolve ressentimentos e rancores, porque se sente 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 energia vital, porque a sua inteligência e afectividade são frequentemente utilizadas para se defender e fugir às situações
- Perde o respeito por si próprio
- Faz coisas de que não gosta
- Sofre

O sujeito passivo é ineficaz nas relações interpessoais porque da sua insegurança, do seu medo de se envolver, resultam atitudes de submissão, afastamento e inexpressividade.

Personalidade Agressiva



Características

- Sente necessidade de se mostrar superior
- É duro e crítico nas palavras e nos actos
- Despreza os direitos, sentimentos e opiniões dos outros
- Humilha e ridiculariza os outros
- Desvaloriza o que os outros fazem ou dizem
- Pretende dominar pessoas e situações, impondo os seus

interesses

Quando se encontra numa posição dominante, o agressivo apresenta-se como um indivíduo autoritário, frio e intolerante.

Quando numa posição subordinada, é contestatário e hostil.

Consequências:

- Perde a amizade, o afecto e a consideração dos outros
- Sente frustração, porque não satisfaz o seu desejo de ser apreciado
- Gasta muita energia ao tentar dominar todas as pessoas e situações
- Perde informação útil porque os outros evitam partilhá-la com ele

O sujeito agressivo é ineficaz nas relações interpessoais porque receia sofrer desilusões e frustrações. Assim, por um mecanismo de defesa actua em sentido contrário, procurando dominar e agredindo sistematicamente os outros.

Personalidade Manipuladora



Características:

- Apresenta discursos e opiniões diferentes, consoante os interlocutores
- Age por interpostas pessoas, tirando partido delas para atingir os seus objectivos
- Não expressa claramente os seus objectivos
- Não se envolve directamente com as pessoas
- Dificilmente aceita a informação directa, prefere fazer interpretações pessoais
- Tende a desvalorizar os outros, utilizando o humor como sinal de inteligência
- Manipula a informação de que dispõe, utilizando-a para atingir os seus objectivos
- Tira partido do sistema, adaptando-o aos seus interesses
- Oferece os seus talentos em presença de públicos difíceis
- Apresenta-se sempre cheio de boas intenções

Consequências:

- Perde a amizade, o afecto e a consideração dos outros
- Perde a credibilidade, os outros não acreditam nele e passam a desconfiar de todos os seus actos
- Dificilmente é perdoado, pois os interlocutores sentem-se usados

O sujeito manipulador é ineficaz nas relações interpessoais dada a sua tendência a agir por interpostas pessoas, considerando que a acção face-a-face é sempre menos compensatória do que a acção indirecta, que permite tirar partido dos outros em proveito próprio.



Personalidade Assertiva

Características:

- Evidencia os seus direitos e defende a sua legitimidade
- Respeita as opiniões e direitos dos outros
- Pronuncia-se de forma serena e construtiva
- Desenvolve a sua capacidade de se relacionar com o mundo
- Privilegia a responsabilidade individual

- Está à vontade na relação face a face
- É verdadeiro consigo e com os outros
- Exprime as suas opiniões de forma honesta e apropriada
- Negoceia na base de objectivos precisos
- Procura compromissos realistas em caso de desacordo
- Estabelece uma relação com base na confiança

A atitude assertiva é a atitude eficaz por excelência. Ela significa que nos relacionamos com os outros de forma positiva e construtiva. **O sujeito assertivo respeita os outros e respeita-se a si próprio.**

É uma atitude de auto-afirmação, em que o sujeito mantém com os outros relações assentes na confiança recíproca e na honestidade, criando um clima saudável, que permite a análise e resolução de problemas e o estabelecimento de compromissos vantajosos para ambas as partes.

V.II COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA EQUIPA

Um conflito é uma situação que se caracteriza por escassez de recursos e por um sentimento de hostilidade. Por outras palavras, é uma situação em que dois ou mais objectivos, pertencentes a uma ou mais pessoas, são mutuamente exclusivos, gerando atitudes de hostilidade.

No dia-a-dia das organizações e até mesmo de nossas vidas vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas não atravessam o nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo o alcance dos nossos objetivos?

Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adopção de uma acção adequada e positiva.

Conflitos Intrapessoais:

São os que ocorrem no interior do indivíduo quando este tem necessidade de dar uma só resposta entre duas, que se excluem mutuamente. Corre-se o risco de ficar imobilizado entre as duas respostas, dada a dificuldade da escolha.

Tipo de conflitos Intrapessoais:

- Atracção - Atracção
- Repulsão - Repulsão
- Atracção - Repulsão

Atracção - Atracção

As pessoas encontram-se perante 2 objectivos ou situações atraentes, e ao escolher uma, terá que renunciar a outra, uma vez que as duas alternativas não podem realizar-se simultaneamente.

Repulsão - Repulsão

A pessoa está colocada entre 2 alternativas desagradáveis e tem dificuldade em escapar, das duas, simultaneamente. Não optar implica automaticamente que qualquer das situações se imponha.

Este tipo de conflitos está relacionado com os valores pessoais e com os comportamentos que o indivíduo exige e tem de si mesmo porque envolvem toda a problemática da clarificação dos valores pessoais.

Atracção - Repulsão

A pessoa encontra-se perante 2 aspectos da mesma situação e qualquer decisão tem vantagens e desvantagens. Os mais comuns, referem-se à existência de um objecto ou situação que tem características positivas e agradáveis mas que, também tem características negativas e desagradáveis.

Conflitos Interpessoais:

Aquele que acontece ou ocorre entre duas pessoas. Estes conflitos surgem, de modo geral, por:

- Diferenças individuais
- Diferenciação de papéis

Diferenças Individuais

Idade, sexo, atitudes, crenças, valores e experiências - Contribuem para que as pessoas vejam e interpretem as diversas situações de muitas maneiras. Cada um e todos criamos situações onde existe divergência de pontos de vista.

Em situações onde se destaque uma diferença individual, as situações de conflito são inevitáveis.

Diferenciação de Papéis:

Os conflitos interpessoais podem também surgir da dificuldade em determinar quem dá a ordem a outro. Caso a autoridade de uma pessoa não é aceite por outra ... Conflito!

Conflito Organizacional:

Aqui, é a própria estrutura da organização que constitui a fonte potencial de conflito. Numa organização, o poder está distribuído em proporções desiguais. Responsabilidade e autoridade são

diferentes consoante as funções desempenhadas. Existe sensibilidade à forma como se é tratado, sobretudo pelas pessoas de nível superior.

Ainda que o conflito possa parecer perigoso, pode, na sua consequência trazer frutos para a organização, impedindo a estagnação, estimulando novas ideias e novos métodos. Permitem que as pessoas envolvidas mudem e se ajustem.

Diversos estudos sobre a cooperação, a estabilidade e as fontes geradoras de conflitos no seio das organizações, identificam as seguintes principais razões pelas quais “a paz é quebrada”:

Relações de trabalho.

A relação empregador/empregado é a causa de pelo menos dois tipos de conflito: a equivalência atribuída à troca da força do trabalho pelo salário recebido; e o relacionamento subordinação/autoridade entre o empregado e o empregador.

Competição em função de recursos escassos.

Como os recursos são geralmente escassos, o modo como o pessoal, o dinheiro, o espaço e os equipamentos são partilhados, pode ser uma fonte de conflito.

Ambiguidade em relação à autoridade e à responsabilidade.

Quando não existe clarificação e aceitação acerca da autoridade de quem manda e de quem deve obedecer, especialmente em relação a determinadas obrigações a serem cumpridas, pode desencadear-se um conflito. Ou apenas a estrutura de regras da empresa que se tenta impor nos trabalhadores pode também ser uma fonte de conflito.

Interdependência.

Quando existe encadeamento entre diversas pessoas no que se refere à realização de determinadas tarefas, o não cumprimento atempado das obrigações por parte de algumas delas, pode dar origem a um conflito, pelo facto de esse incumprimento se reflectir no desempenho de todas.

Diferenciação.

Quando existe elevada especialização nas tarefas e funções, os membros de um grupo podem estabelecer a sua própria cultura e achar que os membros de outros grupos são menos competentes ou merecedores, particularmente quando é a própria organização a vincar a competitividade intergruppal.

Quando as perspectivas de pessoas em níveis diferentes, assim como os seus valores e interesses não são comuns, é uma fonte potencial de conflito.

A autonomia demonstrada pelas pessoas que trabalham numa empresa, assim como o aumento do espírito crítico e a maior aspiração profissional pode ser uma fonte potencial de conflito.

Efeitos positivos e negativos dos conflitos

Os conflitos podem gerar efeitos positivos para a organização, mas também efeitos negativos.

Efeitos positivos:

- Mobilização para a acção;
- Estimulação de mudanças, criatividade, e inovação;
- Melhoria da qualidade das decisões;
- Aumento da coesão interna.

Efeitos negativos:

- Redução da coesão;
- Informação insuficiente e atrasada de forma intencional;
- Diminuição das interacções positivas;
- Baixa qualidade das decisões;
- Primazia de lutas entre os membros;
- Perda de recursos, energia e tempo.

Não havendo receitas para gerir conflitos, podemos apresentar algumas sugestões que poderão ajudar a minimizar os efeitos negativos e maximizar os efeitos positivos.

Escolher um local e uma altura - Quando e Onde?

Muitas das vezes não é aconselhável resolver um conflito imediatamente quando este ocorre, mas sim permitir um pequeno intervalo, para que as emoções fortes que aparecem na altura da sua ocorrência não façam com que digas coisas das quais te irás arrepender.

Para além disso, este intervalo também dá um tempo de preparação, para os intervenientes pensarem no que queres e como queres dizer as coisas

Dar voz a cada um dos envolvidos

É importante ouvir a versão e os argumentos de cada um dos envolvidos no conflito e resolver o problema em conjunto.

Para tal, cada um dos intervenientes deverá:

- ✓ Identificar claramente o problema, formulando-o em frases simples e concretas;
- ✓ Preparar os pontos essenciais que quer expor ao outro;
- ✓ Manter-se restrito às coisas importantes/essenciais;
- ✓ Evitar generalizações (expressões como “Sempre” e “Nunca”);

- ✓ Respeitar o outro (não ridicularizar, não utilizar o sarcasmo, ou utilizar comentários pouco adequados);
- ✓ Expôr um problema de cada vez;
- ✓ Assegurar-se de que foi compreendido;
- ✓ Ouvir o outro, com atenção;
- ✓ Propor e deixar que o outro sugira soluções podem resolver o problema;
- ✓ Negociar a solução para o conflito;
- ✓ Empenhar-se na solução do problema.

A assertividade é um comportamento que se aprende, permitindo-nos agir de acordo com os nossos interesses, defendermo-nos de um modo controlado, expressar os nossos sentimentos de forma honesta e adequada, fazer valer os nossos direitos sem negar os dos outros. A assertividade envolve a comunicação directa das nossas necessidades, vontades e opiniões, sem interferir com a liberdade dos outros.

Uma pessoa assertiva é aquela que é capaz de exprimir o mais directamente possível o que pensa, o que deseja e que faz valer os seus direitos, escolhendo um conjunto de comportamentos e atitudes adequados a cada situação, de acordo com o local e o momento.

Um aspecto que é importante ter em conta é que NINGUÉM é 100% assertivo com todas as pessoas e em todas as situações. Para cada pessoa, a facilidade que tem em comportar-se de forma assertiva depende muito da pessoa a quem esse comportamento se dirige (pais, professores, amigos, namorado/a, crianças, etc) e da situação em que se encontra (auto-afirmação, expressão de sentimentos positivos, expressão de sentimentos negativos, etc). Quando muito, pode-se dizer que a pessoa assertiva é capaz de se comportar com assertividade com muitas pessoas e em muitas situações.

Atitudes de base à comunicação assertiva

☞ Auto Estima

Tendo em conta que a assertividade pressupõe a nossa auto-afirmação, é importante aprender a aceitar as nossas características, de forma a desenvolver a nossa auto-estima, sem pessimismos, condescendências ou suposições.

☞ Determinação

Surge como o resultado da energia associada à nossa força de vontade para prosseguir com os nossos objectivos até ao fim.

☞ Empatia

Consiste na capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, procurando compreendê-lo, escutá-lo não fazendo juízos de valor.

☞ Adaptabilidade

É a capacidade de nos adaptarmos ao tipo de comunicação do outro. Ex.: se estamos a falar com adultos falamos de uma forma diferente de quando estamos a falar com crianças; falar com um familiar é diferente de falar com desconhecido.

✎ **Auto-controlo**

É a nossa capacidade de controlar os nossos sentimentos e emoções negativas de modo a não interferirem na relação com o outro.

✎ **Tolerância à frustração**

Tem a ver com a nossa resistência aos aspectos mais negativos da nossa vida. Caracteriza-se pela capacidade de gerir as tensões e conflitos nas nossas relações com os outros.

✎ **Sociabilidade**

Um comunicador assertivo deve ter prazer em comunicar e relacionar-se com os outros.

Direitos de Assertividade

✎ **Possuir e expressar sentimentos**

Cada pessoa tem a sua sensibilidade e reage de forma diferente sem, por isso, ser considerado melhor ou pior do que os outros.

✎ **Possuir e expressar opiniões**

Cada pessoa tem uma visão particular da realidade, o que proporciona uma infinidade de opiniões diferentes.

✎ **Dizer “Não sei”**

O direito de dizer “não sei” quando realmente não sabemos, revela capacidade para aceitarmos as nossas limitações.

✎ **Ser escutado**

O direito à livre expressão de ideias e sentimentos só faz sentido quando alguém escuta. A capacidade de escuta vai para além da nossa capacidade de ouvir.

✎ **Cometer erros**

Este direito, parte da ideia de que “errar é humano”.

✎ **Não ser perfeito**

Este direito tem a ver com o referido anteriormente. É importante sabermos lidar com as nossas limitações que são próprias da condição humana.

✎ **Ser responsável pelas minhas atitudes**

Pressupõe que junto com a nossa liberdade de escolha, existe também a responsabilidade de assumirmos as consequências das nossas acções.

✂ Fazer e solicitar pedidos

Somos dependentes uns dos outros e precisamos de todos. É importante aceitarmos que os outros têm um contributo importante a dar e vice-versa.

✂ Dizer Não

Poderá ser tão assertivo dizer não, como dizer sim, depende do contexto

A Reter:

A assertividade é um comportamento através do qual:

- Defendemos os nossos direitos
- Expressamos os nossos sentimentos, pensamentos e convicções
- Somos honestos, directos e emocionalmente inteligentes
- Respeitamos os direitos dos outros

Estratégias para Treinar a Assertividade

✂ Técnica de auto-afirmação DEEC

Ser assertivo pressupõe ser-se afirmativo e um comunicador eficaz. Para fazer corresponder estas duas características, utiliza-se a técnica de Auto-Afirmação DESC, que tem como finalidade exercitar a capacidade de auto-afirmação de forma construtiva, permitindo a antecipação das situações e dos comportamentos.

Esta técnica consiste em quatro etapas:

D - Descreve - Descrever ao outro o seu comportamento de uma forma precisa e objectiva. Ex.: Ontem, quando fui procurar uns papéis na minha pasta...

E - Expressa - Transmitir ao outro o que sentimos e pensamos em relação ao seu comportamento (sentimentos, preocupações, desacordos ou críticas). Ex.: Fiquei muito aborrecido porque me desorganizou o meu trabalho...

S - Especifica - Propor ao outro uma forma clara e realista de modificar o seu comportamento. Ex.: Gostaria que daqui para a frente me pedisse o que precisar em vez de remexer as minhas coisas...

C - Consequências - Realçar as possíveis consequências positivas e benéficas que a sua nova atitude lhe traria. Ex.: Assim, perde menos tempo e garante que recebe o que precisa...

✂ A técnica do Disco Riscado

O “Disco Riscado” consiste simplesmente em repetir a nossa resposta tantas vezes quantas forem necessárias para vencer a pressão exercida pelos outros. É importante resistirmos à tentação de nos justificarmos ou de contra-atacarmos as “acusações” dos outros. É geralmente eficaz quando lidamos com pessoas manipuladoras.

Exemplo:

- **Porque é que não pode sair mais tarde à Sexta-feira?**
- Porque tenho um compromisso inadiável.
- **Mas é mesmo preciso...**
- Acredito, mas é mesmo inadiável o meu compromisso.
- **Acho que não quer colaborar com a empresa!**
- Tem o direito de pensar assim, mas o meu compromisso é mesmo inadiável.
- **Mas... que compromisso é esse... que é assim tão importante?**
- Como já disse, é mesmo inadiável.

✂ A técnica do “Edredão”

A ideia de “edredão” consiste em responder a cada frase com “É verdade”, sempre que se trata de um facto indiscutível, ou com “É possível” sempre que é emitida uma simples opinião. Esta técnica é eficaz perante críticas mal intencionadas e não justificadas e pode ajudar as pessoas mais sensíveis a adquirir um mínimo de segurança face às críticas de má fé.

Exemplo:

- **O seu local de trabalho está cheio de papéis!**
- É verdade.
- **Está uma grande confusão!**
- É possível, é uma questão de opinião.
- **Não podia arrumá-lo de vez em quando?**
- Sim é verdade, podia.

✂ Técnica de reforçar a qualidade da comunicação

A eficácia da comunicação assertiva reside em dois comportamentos:

1. Enfatizar verbalmente e fisicamente
2. Ajudar ao esclarecimento da mensagem.

Assim, existem quatro comportamentos essenciais para a comunicação assertiva:

- Emitir expressões verbais de simpatia. Ex.: Hum... hum!; Ah, sim; Concerteza; Continue...
- Utilizar expressões físicas de simpatia. Ex.: Rosto aberto, olhar o outro com atenção mas sem fixação excessiva, adoptar a mesma posição física (em espelho).
- Parafrasear o que está dito. Ex.: Se bem entendi...; o que disse foi...; estou a compreender...
- Utilizar pergunta abertas. Ex.: Colocar questões a começar por COMO, PORQUÊ, QUAL A SUA OPINIÃO, que permitem ao outro expressar os seus pontos de vista, sem se limitar ao sim/não.

A Reter:

A assertividade treina-se através de:

- Técnica DEEC
- Técnica Disco Riscado
- Técnica Edredão
- Reforço da Qualidade da Comunicação

Exemplos de prática da assertividade na comunicação verbal:

Aptidão	Como?	Exemplo
Ser claro, conciso e específico	Diga aquilo que quer realmente dizer, da forma mais directa possível. Se necessário, dê exemplos que ilustrem aquilo que quer dizer. Não pressuponha que a outra pessoa já sabe o que quer apenas porque o sugeriu ou deu umas pistas - ela não sabe ler o seu pensamento. Não faça prefácios às suas frases ou pedidos com desculpas, justificações ou coisas irrelevantes, falando muito para dizer pouco - o receptor recebe uma mensagem pouco clara e pode interpretá-la mal ou interromper-te antes de acabar. Se uma resposta clara não for	Em vez de «Lembras-te que fizemos uma reunião de grupo há uns tempos? Aquela a que tiveste de faltar? Será que a Ana te deu a informação?». Dizer «Combinámos que passarias os gráficos no computador até hoje. Já estão prontos?».

	obtida, a repetição é adequada.	
Utilizar frases na primeira pessoa “EU”	Não há assertividade sem EU - dizer “eu” significa que assume responsabilidade pelos seus pensamentos, sentimentos, opiniões e que não culpa os outros.	Em vez de «tu irritas-me», dizer «eu sinto-me irritado». Em vez de «tens razão», dizer «eu concordo». Em vez «sabes como é, ninguém consegue decidir sobre estes pontos, não é?», dizer «eu estou a ter dificuldade em decidir».
Empatizar	Reconheça o que o receptor diz sobre a sua situação, dificuldades, sentimentos e opiniões - ele saberá que você está a ouvi-lo e a prestar atenção ao que é importante para ele e isto constrói a compreensão entre os dois.	A: Podes-me dizer se consegues ter a tua parte do trabalho pronta até ao final desta semana? B: Tenho pena, mas vou ter um teste e pode ser que haja atraso. A: Eu compreendo que isto te vá criar dificuldades (empatia), mas já estás atrasado uma semana e eu gostava de ter o assunto terminado ainda esta semana.
Respeitar os outros	O outro, como você, tem uma opinião e sentimentos sobre as situações. Quando critica alguém ou rejeita um pedido, mostra que, longe de ser um ataque pessoal a esse alguém como um todo, está a dizer algo de específico ao comportamento/pedido em questão.	A: «Fico contente por teres percebido as tuas tarefas tão rapidamente, mas estou preocupado com a tua pontualidade. Podes fazer o possível por chegar às 09:30?» (apreciação seguida de crítica construtiva e pedido de mudança) A: «Vamos tomar um café depois das aulas?». B: «Hoje não posso, mas gostava de falar um bocado contigo depois das aulas, noutro dia.» (rejeita o pedido e mostra apreço quando sugere adiar para outro dia)
Pedir mudança de comportamento	Se não lhe agrada alguma coisa que o outro fez ou se sentes prejudicado por ele, peça-lhe que mude o seu comportamento. Esta técnica é usada frequentemente quando fazemos uma crítica construtiva ou quando lidamos com comentários	A: «Estou aborrecido por não me teres dado o recado do Hugo Silva logo de manhã. Gostava que, de futuro, escrevesse as mensagens em vez de as decorar.» (crítica construtiva com pedido de mudança de comportamento)

	destrutivos.	A: «Por favor, não me critiques em frente ao grupo». B: «Estás a ser demasiado picuinhas» A: Quero que isto fique claro e eficaz. Por favor, não me descrevas como picuinhas»
Oferecer-se para mudar	Depois de aceitar a crítica de alguém, ofereça-se para mudar o seu comportamento, mas faça-o realmente!	B: «Penso que a tua apresentação foi muito longa» A: «Concordo. Vou repensá-la e cortar o tempo para metade.» (oferecer-se para mudar)

A assertividade não garante a não ocorrência de conflitos entre duas pessoas; o que acontece é que, se duas pessoas em desacordo comunicam de forma assertiva, é mais provável que reconheçam que existe um desacordo e tentem chegar a um compromisso ou, simplesmente, decidam manter a sua posição respeitando a do outro. Em todo o caso, cada um de nós só é responsável pelo seu próprio comportamento - se o outro decidir comportar-se de forma não assertiva, o problema é dele.

V.III ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE EQUIPA

O trabalho de equipa consiste na realização de trabalho, no seio de um grupo de pessoas, orientadas para atingirem objectivos comuns à equipa.

Quando trabalhamos em equipa, cada membro é responsável pelo resultado final, o que quer dizer que caso haja ou não sucesso, a responsabilidade é de cada um e de todos.

Algumas das vantagens do Trabalho em Equipa:

- Uma Equipa pode fazer trabalhos que uma pessoa sozinha não pode;
- Uma Equipa utiliza as capacidades de todos os seus Membros para chegar às melhores respostas;
- Cada decisão envolve todos os Membros - eles participam no Processo - estarão, por isso, mais empenhados na implementação das soluções;
- O Trabalho em Equipa torna as Pessoas responsáveis pela melhoria da Organização;
- O Trabalho em Equipa é divertido.

As Equipas devem incluir:

- Pessoas que terão de desenvolver acções correctivas como resultado das decisões tomadas; Pessoas cujos postos de trabalho ou responsabilidades serão, provavelmente, afectadas; Só

se pode contar com a cooperação na implementação das melhorias, se estas Pessoas participaram no Trabalho em Equipa.

- Pessoas com aptidões particulares, ou “Know How” útil na identificação e resolução de problemas. Só se devem incluir aqueles que fazem um trabalho relevante para o problema em análise.

A dimensão de uma Equipa é um factor que afecta, de forma crítica, as suas probabilidades de êxito. É necessário cuidado e discricção na selecção de um grupo representativo, que não deixe de fora bons valores individuais.

As Equipas começam a perder coesão e eficácia, a partir de um máximo de 10 a 12 Membros. O tamanho ideal é, normalmente, entre 5 e 8 Membros.

Uma Equipa completa, pode ser muito eficaz nas seguintes situações:

- Identificar problemas potenciais;
- Enumerar as causas possíveis de um problema;
- Apresentar as diferentes alternativas de solução;
- Ponderar os efeitos causados pelas soluções adoptadas;
- Decidir qual a solução a adoptar;
- Desenvolver Planos de Implementação.

Por outras palavras, o Trabalho em Equipa é, sobretudo, útil, sempre que são necessárias ideias, visões alternativas ou o empenhamento dum Grupo de trabalho.

A participação máxima de todos os Membros da Equipa, será favorecida se todos souberem o que deles se espera e o que podem esperar dos outros.

Estabelecer regras de orientação pode ajudar:

- Regras escritas para que não haja dúvidas quanto aos objectivos do grupo;
- Apresente-as em cada reunião;
- Afixe-as;
- Trabalhe de acordo com elas.

Sugestões para algumas regras:

- Seja honesto e sincero. Se as pessoas não dizem o que pensam, os outros Membros terão de recorrer à especulação;
- Se estiver especialmente interessado na opinião de outra pessoa, peça-a directamente. A resposta deve ser honesta e directa;
- Se considerar a sessão pouco produtiva, diga-o na altura ao líder da Equipa. Depois, será tarde para o fazer;
- Cada pessoa deve ter oportunidade de falar sobre cada assunto;

- As decisões tomadas, devem reunir o consenso de todas as pessoas afectadas.

Estas regras não são obrigatórias. Pode optar-se por outras - o que se pretende é que todos fiquem esclarecidos sobre os objectivos da Equipa.

Em algumas Empresas, juntar três Pessoas implica logo uma discussão. A chave para um Trabalho em Equipa eficaz é o empenhamento na cooperação: - o acordo entre todos, para se desligarem dos seus preconceitos pessoais. O esforço deve ser feito no sentido de se procurarem soluções práticas para os problemas em consideração.

Nada prejudica tanto o Trabalho em Equipa como as “distracções” exteriores. “Políticas de Gabinete”, lutas entre Departamentos, conflitos entre Gestores e Colaboradores - tudo dificulta o Trabalho em Equipa, quando os Membros utilizam as reuniões para “ganhar pontos uns aos outros”. Não há vencedores nem vencidos num Processo de Grupo. As Equipas eficazes são aqueles em que todos vencem - onde a Colaboração, em vez de Competição, é a força orientadora.

V.IV AVALIAÇÃO DA EQUIPA

As instituições, em especial as que desejam atingir um referencial de qualidade, precisam de pessoas que sejam flexíveis no desempenho das atribuições que lhes são pertinentes e que superem as expectativas de tal desempenho.

Os gestores assumem um papel de relevância nesse contexto, na medida em que devem ser capazes de perceber as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários quanto às suas competências técnicas e às habilidades pessoais e comportamentais.

Os sistemas de avaliação de desempenho visam medir e diferenciar o desempenho individual; dar a conhecer a opinião dos superiores hierárquicos sobre o desempenho de cada colaborador; ajudar a tomar decisões sobre a política de remunerações e incentivos e identificar as deficiências no desempenho individual e colectivo e tentar corrigi-las.

A fixação clara dos objectivos de desempenho de cada departamento é o requisito base para um sistema de avaliação de desempenho eficaz. Esses objectivos devem ser quantificados, através de indicadores simples e fáceis de medir, e devidamente calendarizados.

Como detectar pessoas de elevado desempenho no seio de uma equipa:

1. Procura permanente de oportunidades de desenvolvimento?
2. É tecnicamente mais brilhante do que a média?
3. Aproveita as ocasiões de aprendizagem técnica e pessoal?
4. Sente-se à vontade noutras culturas e cargos?
5. Dá particular atenção aos detalhes do seu trabalho ou função?
6. Consegue criar um ambiente de trabalho agradável?
7. É particularmente dotado para relações humanas?

8. Procura e sabe tirar proveito das opiniões dos outros?
- 9 Enfrenta as responsabilidades e assume-as perante as chefias?
10. É ambicioso. Quer melhorar continuamente os resultados?
11. Retira lições dos erros e ultrapassa os fracassos sem culpar os outros?
12. Possui um temperamento orientado para a acção?
13. Tem a coragem de assumir uma posição, ainda que critica, e mantê-la?
14. Procura, em todas as circunstâncias, marcar a sua diferença?
15. Reage bem às críticas dos outros e às adversidades?

A Avaliação de Desempenho pretende avaliar competências em Três distinções:

1. **Competências Cognitivas** - Domínio do Saber-Saber, que são os conhecimentos que se possui;
2. **Competências Relacionais** - Domínio do Saber-Estar, que são as atitudes e o relacionamento inter-pessoal;
3. **Competências Técnicas** - Domínio do Saber-Fazer, que são as aptidões e as habilidades técnicas.

Uma função poderá ter em si, tarefas que reúnam as três competências referenciadas, sendo assim importante a destreza de cada uma delas nas diversas funções a serem desempenhadas pelos colaboradores.

Podemos ainda considerar outras estratégias a utilizar pela liderança no processo de avaliação do desempenho em equipa:

- Possibilitar a participação;
- Fornecer feedback sobre o desempenho (em situações de mau desempenho deve evitar-se o feedback destrutivo, fornecendo indicações claras sobre o que deve fazer para conseguir melhorar o desempenho, procurando apresentar essa situação como um desafio);
- Recompensar os comportamentos desejados com recompensas desejadas;
- Definir objectivos específicos, desafiadores, mas alcançáveis.

VI. BIBLIOGRAFIA

- BERLO, D.K.; *O processo da comunicação: introdução à teoria e a prática*. 8ª Edição. Editora Martins Fontes, São Paulo, 1997.
- ALMEIDA, F. N. (1995); *Psicologia para gestores - Comportamentos de sucesso nas organizações*. McGraw-Hill, Lisboa.
- FERREIRA, J. M. CARVALHO; NEVES, JOSÉ GONÇALVES; *Manual de Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Lisboa, 2001.
- TEIXEIRA, S., “Gestão das Organizações”, McGrawHill, 2005
- ALCÁNTARA, JOSÉ ANTÓNIO; *Como Educar a Auto-Estima*. Plátano Edições Técnicas, Lisboa, 1991.
- ESTANQUEIRO, ANTÓNIO; *Saber lidar com as pessoas*. Editorial Presença, Lisboa, 1993.
- MANES, SABINA; *83 Jogos psicológicos para a dinâmica de grupos*. Paulus Editora, S. Paulo, 2003.
- MASONNEUVE, JEAN, *A dinâmica dos grupos*. Livros do Brasil, Lisboa, 1967.
- REGO, A.; *A comunicação nas organizações*. Edições Sílabo, Lisboa, 1999.
- BONET, JOSÉ VICENTE; *Sê Amigo de Ti Mesmo - Manual de Auto-Estima*.
- CASTRO, L. B.; RICARDO, M. M. C.; *Trabalho de projecto - um manual para professores e formadores*; Texto Editora, Lisboa, 1993.
- FACHADA, M. ODETE; *Psicologia das Relações Interpessoais*. Edições Rumo, Lisboa, 1998.
- REIS, J; LEITE, M.; LEMOS, P.; GUIMARÃES, A.; JANUÁRIO, S.; *Formação Cívica*. Porto Editora, Porto, 2002.
- SANTOS, C.; SILVA, C.; *Formação Cívica*. Edições Asa, Porto, 2002.
- VIEIRA, C.; *40 Actividades para a Formação Cívica*. Edições Asa, Lisboa, 2002.
- Comissão de Coordenação da Região do Norte, *Técnicas de Atendimento ao Público: Relações Interpessoais*.
- ANTÃO, JORGE AUGUSTO; *Comunicação na sala de aula*, Colecção Cadernos Pedagógicos; Edições Asa, 1993.
- FISKE, JOHN; Tradução de ALVES, MARIA GABRIELA; *Introdução ao estudo da comunicação*; Edições Asa, 1998.
- BAGUINHA, MARIA DE LURDES; *Dinâmica de grupo*; Colecção Aprender; I.E.F.P, 1996.
- HELLER, ROBERT; *Manuais Práticos do Gestor*; Edições Civilização, 2000.
- MARKHAM, ÚRSULA; *Como lidar com pessoas difíceis*; Edições Gradiva, 1997.
- PORTER, Michael. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente; *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*; Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2001.