

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



MANUAL DE APOIO

ÍNDICE:

Curso/Unidade:

Gestão de Equipas e Conflitos

Código da Unidade:

10005

Formadora:

**Ana Cristina Ildefonso de
Carvalho**

Carga horária:

25h

1 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Objetivos do curso	5
Conteúdos programáticos	7
Introdução	10
Coordenação da equipa	12
Diferença entre grupo e equipa	15
Trabalho em equipa	19
Fases do trabalho em equipa	22
Eficácia e eficiência no trabalho em equipa	27
Barreiras ao trabalho em equipa	28
Vantagens e desvantagens do trabalho em equipa	30
Formas de gestão da equipa	33
Preparação	34
Construção da equipa	34
Motivação como essencial	35
Desafios e oportunidades	35
Desafios do gestor de equipas	37
Comunicação com assertividade na liderança	40
Caraterísticas da comunicação assertiva	40
Distribuição de tarefas e complementaridade dos elementos da equipa	43
Motivação da equipa para um desempenho de excelência	46
Como motivar os elementos da equipa	47
A equipa de trabalho	49
Fenómenos e dinâmicas próprias	50

2 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Relação de trabalho da equipa perante o líder	52
Relação de trabalho entre os elementos da equipa	53
Criação de ambientes propícios à colaboração e entreajuda	55
Gestão de conflitos no desenvolvimento do trabalho em equipa	58
Origem e fontes de conflitos	59
Atitude tranquila numa situação de conflito	60
Como lidar com os desacordos e conflitos	62
Estilos de gestão de conflitos	63
Consequências de situações de conflitos	66
O relacionamento dos elementos da equipa	69
Valorização pessoal e profissional	73
Razões para investir na valorização pessoal e profissional	73
Funções e responsabilidades individuais	77
Exercício da liberdade com responsabilidade, no trabalho	78
Equilíbrio nas sugestões, problemas e necessidades dos outros	80
Comunicação assertiva na resolução de conflitos na equipa	81
Capacidade de resolução de conflitos	84
Impacto da comunicação no relacionamento humano	87
Comportamentos que facilitam/dificultam a comunicação e o entendimento	91
Conclusão	96
Referências bibliográficas	98

3 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



OBJETIVOS DO CURSO

Objetivo Geral:

- Capacitar os formandos para gerir equipas de forma eficaz, promovendo um ambiente de trabalho produtivo, colaborativo e motivador, através da aplicação de estratégias de organização, comunicação assertiva e resolução de conflitos.

Objetivos Específicos:

- Compreender o conceito de trabalho em equipa e a importância da cooperação para o sucesso organizacional.
- Identificar as principais barreiras ao trabalho em equipa e aplicar estratégias para superá-las.
- Conhecer as formas de organização da equipa, incluindo preparação, construção e motivação dos membros.
- Desenvolver competências de liderança, com foco na distribuição eficaz de tarefas e na tomada de decisões.
- Analisar os desafios enfrentados pelos gestores de equipas e encontrar soluções práticas para lidar com eles.

5 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- Aplicar técnicas de comunicação assertiva, promovendo um diálogo claro, objetivo e respeitoso entre os membros da equipa.
- Identificar fontes de conflito no ambiente de trabalho e utilizar estratégias adequadas para a sua resolução.
- Promover um ambiente organizacional positivo, incentivando o respeito mútuo, a valorização profissional e o desenvolvimento das equipas.

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS:

- **Coordenação da equipa**
 - Formas de organização da equipa
 - Desafios e oportunidades
 - Comunicação com assertividade na liderança
 - Distribuição de tarefas e complementaridade dos elementos da equipa
 - Motivação da equipa para um desempenho de excelência
 - A existência de preferências pessoais e o seu reflexo na equipa e nas funções de liderança
- **A equipa de trabalho**
 - Fenómenos e dinâmicas próprias
 - Relação de trabalho da equipa perante o líder
 - Relação de trabalho entre os elementos da equipa
 - Criação de ambientes propícios à colaboração e entreajuda
- **Gestão de conflitos no desenvolvimento do trabalho em equipa**
 - Origem e fonte de conflitos
 - Atitude tranquila numa situação de conflito
 - Como lidar com os desacordos e conflitos

7 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- Como motivar os elementos da equipa
 - Consequências de situações de conflitos
- **O relacionamento dos elementos da equipa**
 - Respeito mútuo entre líder e colegas
 - Valorização pessoal e profissional
 - Equilíbrio nas sugestões, problemas e necessidades dos outros
 - Funções e responsabilidades individuais
 - Exercício da liberdade com responsabilidade no trabalho
- **Comunicação assertiva na resolução de conflitos na equipa**
 - Capacidade de resolução de conflitos
 - Impacto da comunicação no relacionamento humano

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



INTRODUÇÃO:

O trabalho em equipa é um dos pilares fundamentais para o sucesso das organizações. Num ambiente que é cada vez mais dinâmico e competitivo, saber coordenar equipas, distribuir tarefas, gerir conflitos e promover uma comunicação eficaz são competências essenciais para qualquer profissional em posição de liderança.

Este manual tem como objetivo fornecer conhecimentos e ferramentas práticas para a **gestão eficaz de equipas e a resolução de conflitos**, abordando desde a estruturação e motivação da equipa até à comunicação assertiva na liderança.

Ao longo dos capítulos, serão explorados temas como:

- ✓ **A importância do trabalho em equipa** e os desafios que os gestores enfrentam no dia a dia.
- ✓ **Formas de organização da equipa**, incluindo estratégias para a preparação, construção e motivação dos membros.
- ✓ **A comunicação assertiva**, como fator essencial para garantir um ambiente colaborativo e produtivo.
- ✓ **A gestão de conflitos**, com foco na identificação de problemas e na aplicação de técnicas eficazes para resolução.

Este material destina-se a todos os que desejam aprimorar as suas competências na liderança e gestão de equipas, proporcionando uma abordagem prática e aplicável ao contexto real de trabalho.

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Através dos conceitos, exemplos e estratégias aqui apresentados, pretende-se capacitar os formandos para atuar de forma mais eficiente e assertiva na coordenação de equipas e na promoção de um ambiente organizacional produtivo e harmonioso.

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:



Certificada por:



Coordenação da Equipa

"Trabalhamos em equipa", diz-se muitas vezes nos corredores. Mas será que trabalham como uma verdadeira equipa?

Os profissionais por vezes integram várias equipas de projeto, de serviço, de urgência, de task forces, etc. - com responsabilidades e exigências distintas e em papéis diferentes (nuns casos liderando, noutros sendo liderado). Acresce que as atividades do dia-a-dia na saúde são interdisciplinares e a forma como os serviços estão organizados dificulta a coordenação e cooperação entre os profissionais das várias áreas. Construir e manter verdadeiras equipas neste sistema complexo é um desafio.

É essencial para qualquer profissional saber qual o sentido para o qual ele e a equipa estão a trabalhar, aproveitar o potencial individual e do grupo e desenvolvê-lo, de forma a influenciar positivamente a realidade profissional.

De uma forma esquemática, o trabalho em equipa é um sistema de interações entre os elementos de um conjunto que tem como fim maximizar a utilidade para todos. Este sistema pressupõe dois tipos de comportamentos: ações de cooperação, em que há benefícios para todas as partes, e ações de altruísmo, em que uma parte beneficia, mas com custos para a outra parte. O estudo da evolução biológica do trabalho em equipa procura compreender a funcionalidade dos mecanismos de cooperação e altruísmo, pela observação da forma como, ao longo do processo evolutivo,

12 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



contribuíram para o aperfeiçoamento das estratégias adaptativas e para a resposta às mudanças do meio, garantindo a sobrevivência. Esta lenta evolução deixou a “pegada” no comportamento de muitas espécies vivas atuais. Pode ser observada numa imensa diversidade de estágios e formas, desde os seres unicelulares até às atividades mais complexas da sociedade humana. Assim, o estudo do trabalho em equipa pode apelar para campos científicos tão diversos como a microbiologia, a biologia da evolução, a antropologia, a sociologia, a economia comportamental ou a psicologia experimental dos grupos.

Uma breve análise taxonómica das interações dos seres vivos em meio natural, também designadas por relações ecológicas, ajuda a compreender a diversidade dessas relações, e o sentido cooperativo e altruístico que caracteriza muitas delas.

As relações ecológicas têm duas formas: as relações desarmónicas, em que os seres vivos se relacionam com perdas para uma ou ambas as partes, como acontece no predatismo, no parasitismo ou no canibalismo, e as relações harmónicas, em que há vantagens para todas as partes. As relações harmónicas podem ocorrer entre elementos de espécies diferentes (interespecíficas) ou entre elementos da mesma espécie (intraespecíficas).

Do ponto de vista da filogénese do trabalho em equipa, interessa analisar as relações harmónicas ou cooperativas, que ocorrem na mesma espécie ou entre espécies diferentes. Nas relações cooperativas dentro da mesma espécie, temos as sociedades e as colónias; nas relações cooperativas

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



entre espécies diferentes, incluem-se a protocooperação, o mutualismo, o inquilinismo e o comensalismo.

As sociedades são associações de indivíduos da mesma espécie, fisicamente independentes, com sistemas de comunicação e cooperação complexos, hierarquicamente estruturadas, com funções especializadas e interagindo com vista a objetivos comuns de sobrevivência. Ao contrário das colónias, a autonomia e mobilidade dos membros sociais permite que se afastem e formem novas unidades. Esta característica explica a proliferação dos grupos sociais e a sua capacidade para gradualmente ocupar novos espaços. Compreende-se, assim, a forma como ao longo dos milénios o homem se foi fixando em todas as geografias do planeta.

Designam-se isomórficas as sociedades constituídas por indivíduos que têm as mesmas características morfológicas, de modo que todos podem desempenhar, em princípio, as mesmas funções. A semelhança morfológica dos seres humanos leva a incluí-los neste tipo de sociedades. Pelo contrário, nas sociedades heteromórficas os indivíduos têm características morfológicas diferentes e desempenham funções sociais de acordo com elas. Os exemplos mais comuns são as colmeias, as termiteiras e os formigueiros. As três castas que formam a colmeia (a rainha, os zângãos e as operárias) têm características anatómicas e fisiológicas diferentes. Desempenham, por isso, funções sociais específicas, mas essenciais à economia do conjunto.

As colónias são também constituídas por indivíduos da mesma espécie, mas que apresentam uma elevada interdependência. Estão fisicamente unidos e não podem sobreviver se retirados do

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



conjunto a que pertencem. Também aqui se pode distinguir entre variantes isomórficas e heteromórficas.

As colónias isomórficas são constituídas por indivíduos morfologicamente iguais: é o caso das colónias de corais. As colónias heteromórficas são formadas por elementos morfologicamente distintos, unidos e interdependentes, com funções diferentes de acordo com as suas características próprias, mas colaborando para objetivos comuns. Um dos exemplos mais interessantes de uma colónia heteromórfica é a *Physalia physalis*, um celenterado vulgarmente conhecido por “caravela-portuguesa” (com a aparência de uma medusa) que parece um único ser vivo mas que, na realidade, é uma colónia de quatro zooides com funções altamente especializadas: os pneumatóforos, com vesículas de ar, permitem a flutuação do conjunto; os domonotozooides são responsáveis pela locomoção; os gastrozooides constituem o estômago da colónia e os gonozooides asseguram a reprodução.

Diferença entre grupo e equipa

É importante clarificar qual a diferença entre grupos e equipas.

Quando se procede à distinção entre grupo e equipa, muitos autores identificam as equipas como grupos coesos, interdependentes e com objetivos fortemente partilhados. A ideia de "equipa", com as suas ressonâncias desportivas, parece mais apelativa que a noção mais "fria" de "grupo".

15 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Esta diferença qualitativa não esconde o essencial: um grupo pode funcionar com maior ou menor "espírito de equipa", mas não deixa de ser, um grupo, isto é, um conjunto de pessoas que tem consciência da sua condição coletiva e que procura atingir um objetivo partilhado.

Outra distinção entre grupos e equipas, esta mais substantiva, remete para o facto de os grupos humanos desenvolverem de forma espontânea e emergente uma identidade própria. Este processo exige tempo, na medida em que a identidade se cria ao longo das fases de formação, conflitos, criação de normas e desempenho. As equipas, normalmente formadas para executar um projeto, não dispõem do tempo necessário para desenvolver uma identidade própria.

Neste sentido, as equipas poderão ser consideradas como grupos temporários focados numa tarefa, ao passo que os grupos constituem um microcosmo da vida em sociedade com todas as suas complexidades.

Apesar destas distinções, mesmo as equipas temporárias desenvolvem uma dinâmica grupal mais ou menos satisfatória para os seus membros. Acresce que algumas equipas permanecem, como tal, durante amplo período temporal.

Perante o exposto, poderemos concluir que, segundo este paradigma:

- ❖ As fronteiras entre as duas designações não são claras. As sobreposições são múltiplas.



- ❖ Alguns autores usam a mesma designação para se referirem a conceitos distintos e outros utilizam diferentes designações (equipa vs. grupo) para classificarem o mesmo fenómeno.

Contudo, há autores que defendem que a equipa distingue-se do grupo no sentido em que existe na equipa um grau mais elevado de participação e envolvimento de todos os componentes em torno de objetivos. Aliás, o objetivo partilhado constitui a própria essência da equipa, ao lado da forte vinculação entre os participantes a nível emocional e de valores, traduzida no conhecido "espírito de equipa" ou no sentimento de "vestir a camisola".

A palavra "equipa" tem origem no Francês "esquif", que significa: "uma fila de barcos amarrados uns aos outros, junto ao cais e que são puxados por um grupo de homens e cavalos". Esta visão de um grupo que despende esforço em conjunto para alcançar um objetivo, foi uma das ideias precursoras do que hoje chamamos de "trabalho em equipa".

A definição mais apropriada a palavra equipa é a de Glenn Parker (escritor de best-seller "O Poder das Equipas"), que afirma que quando "Um grupo de pessoas com alto grau de interdependência está direcionado para a realização de uma meta ou para a conclusão de uma tarefa, cria-se o conceito de equipa. Ou seja, membros de uma equipa concordam com uma meta e concordam que a única maneira de alcançar essa meta é trabalhar em conjunto".

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Já Fela Moscovici (psicóloga) acrescenta que “Um grupo transforma-se em equipa quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento”.

Apesar de ainda hoje ser muito associada ao desporto, a palavra equipa passou a ser divulgada e utilizada no contexto empresarial.

Na equipa, o contacto entre as pessoas tem o objetivo de gerar sinergia, que usualmente envolve os participantes na busca de objetivos/metas/resultados comuns e positivos a todos.

Todos sabem a importância e responsabilidade de suas funções, bem como, as atividades desempenhadas por outros, podendo substituí-los em caso de necessidade. Na equipa o que agrega valor é o “resultado do conjunto”. Portanto, podemos observar que saber trabalhar em equipa é tarefa difícil, lenta e progressiva que exige esforço, paciência, persistência e tolerância.

Nas equipas com desempenho excelente, o interesse do coletivo está acima dos interesses particulares.

A capacidade de “aceitar o diferente”, é fundamental para o crescimento do conjunto, pois a equipa sintonizada é aquela que convive com fraquezas e forças individuais com harmonia, sem fazer uso de julgamentos discriminatórios. A comunicação assertiva é uma ferramenta indispensável nas equipas, tendo como objetivo a exclusão da omissão de informações.

18 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



O melhor exemplo para demonstrar a força de uma verdadeira equipa são as formigas, cada uma tem a sua função, mas estão instintivamente preocupadas com o bem comum. A união de todas gera uma força muito superior à sua capacidade individualizada.

Neste paradigma, o conceito de equipa é superior ao de grupo, exigindo uma grande dose de esforço inicial, apoio incondicional e ininterrupto da cúpula organizacional e tempo para que o processo se solidifique.

Trabalho em equipa

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

As interações 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 objetivos compartilhados.

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



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 ação 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 ação 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

20 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia



propostas são testados, sendo então provável a emergência de uma melhor escolha.

- Da interação 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 atividades, interações e sentimentos**, defendida por Homans, considera a interação como o principal elemento aglutinador de pessoas em equipas, por estar associada a um maior número de atividades 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 fator 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 interação, 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.

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



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 interações 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 adotam atitudes defensivas.

- **Storming: Afirmação das diferenças/Confrontação**

A equipa inicia um processo de aprendizagem, revendo os seus métodos,

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



procedimentos e atividades, 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 aspetos 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 atuação, adotando uma abordagem mais sistemática. As decisões são tomadas clarificando a finalidade de tarefas ou atividades; estabelecendo os objetivos 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 adotados 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.

23 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



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 objetivo, 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 atuam sobre os membros para que permaneçam no grupo”. As pessoas que constituem um grupo devem sentir alguma atração 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 objetivo 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 atividades do grupo; existe oportunidade para todos participarem nas decisões.

24 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



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 interação 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;

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- Pensamento de grupo – transformação do eu em nós.

Porquê trabalhar em 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;

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- 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 otimização do trabalho em equipa os objetivos 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-> Definir e especificar o problema.
- Exemplo: Qual é o problema? Porque é um problema? Quais as exigências da tarefa?
- Condições-Fronteira -> 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.

27 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- Desenho de soluções possíveis -> Identificar as várias soluções, selecionar a melhor, registar as razões da escolha e trabalhar a solução detalhadamente.
- Conclusões -> Reunir e organizar todos os dados do projeto do grupo e certificar-se de que o resultado final cumpre todos os requisitos definidos na fase 2 – Condições-Fronteira.
- Relatório e apresentação do projeto -> 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

28 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:



Certificada por:



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;

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- 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 entreatajuda, 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:

30 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- 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

31 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



descobrir e corrigir.

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

- **Excesso de confiança**

O otimismo 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 objetivos 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”.

Entidade Formadora:



Certificada por:



- **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.

Formas de gestão da equipa

Uma equipa só é forte quando os indivíduos trabalham bem em conjunto, pelo que a construção de uma equipa eficiente é uma tarefa essencial para a direção. Muitos projetos apenas têm

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



sucesso quando os profissionais colaboram efetivamente. A formação de uma equipa eficiente assegura os melhores resultados para uma empresa, assim como colaboradores felizes e motivados dedicados ao sucesso da organização.

Preparação

A preparação é um dos aspetos mais importantes do desenvolvimento da equipa. Definir claramente os objetivos da equipa com antecedência torna mais fácil aos indivíduos funcionarem como um só. A equipa necessita de funções claramente definidas e de compreender quais as tarefas que deve realizar. Uma vez concluída esta etapa, podem ser atribuídas tarefas específicas aos indivíduos mais adequados e qualificados para cada função. Quando a equipa tem objetivos claros e mensuráveis desde o começo, mais fácil é para ela ser bem-sucedida.

Construção da equipa

Muita coisa depende da forma como os membros da equipa trabalham em conjunto. Alguns grupos têm uma pessoa que é responsável por tomar decisões; noutros, cada pessoa tem uma palavra na forma como o seu trabalho coletivo é gerido. Todos devem ter volumes de trabalho iguais para realizar. A direção também deve avaliar continuamente o progresso global e a capacidade continuada dos membros para trabalharem em conjunto. Através do agendamento de uma reunião uma vez por semana, todos são mantidos a par do progresso e também de quaisquer problemas que

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



possam surgir. O líder da equipa deve estar sempre atento à forma como os membros da equipa se inter-relacionam.

Motivação como essencial

Até a equipa mais funcional pode melhorar a sua produtividade desde que cada membro esteja devidamente motivado. A coesão aumenta quando uma equipa recebe desafios que fazem os seus membros comunicar e trabalhar em conjunto. Um líder de equipa pode consegui-lo através do desenvolvimento de novos projetos ou planeando eventos que fomentem o espírito de equipa, como por exemplo viagens. O líder também pode fortalecer a equipa elogiando um trabalho individual ou coletivo e reconhecendo as suas realizações. Com equipas bem organizadas, a direção pode posicionar melhor a empresa para alcançar o sucesso futuro.

Desafios e oportunidades

Cabe àqueles que coordenam ter a disciplina de se lembrar que uma equipa remota ou com membros a trabalhar remotamente necessita das mesmas rotinas e rituais de uma equipa localizada.

Embora isto seja invariavelmente positivo, permitindo a milhares de trabalhadores remotos encontrar oportunidades de outra forma inacessíveis, quando a questão é a gestão dessas mesmas

35 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



equipas, os desafios que vão aparecendo transcendem muitas vezes o género, a idade ou a cultura e, num mundo cada vez mais globalizado, as oportunidades de construir relações profissionais à volta da máquina de café vão escasseando.

Na gestão de qualquer equipa, confiança torna-se a palavra-chave e muita dessa confiança tem de ser (ou veio sendo, até agora), nutrida pessoalmente, nas relações pessoais criadas no escritório, nos eventos sociais das empresas e no ultrapassar dos obstáculos que vêm muitas vezes com as tarefas mais complicadas.

Voltando à palavra-chave — **confiança** — e sem ser, de todo, uma surpresa, o “segredo” recai sempre na comunicação. Gerir uma equipa remota ou remotamente, independentemente de se ser mulher ou homem, jovem ou nova na equipa ou empresa, requer tanta comunicação como uma equipa que está diariamente junta na mesma sala. Porventura mais ainda, dado que as pausas para o café ou para o ténis de mesa (porque todos sabemos que não há startup sem haver, algures, uma mesa de ping-pong) têm de ser obrigatoriamente substituídas, a custo, pelo respectivo equivalente digital, muitas vezes bem menos casual ou relacionado com a tarefa em mãos.

Para além disso, uma potencial gestão que não ofereça liberdade aos membros da equipa, o à vontade para criar laços de proximidade ou confiança ou mesmo uma microgestão exagerada podem levar a uma rutura rápida e possivelmente absoluta. Distância e horários tanto podem ser meros detalhes no funcionamento de uma equipa eficaz, como podem ser sobreexplorados pelos próprios membros da equipa para sair de situações que consideram constrangedoras, ou fazê-los sentir-se

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



pouco integrados por não serem ouvidos ou terem dificuldades em manter-se atualizados com o trabalho produzido pelos restantes membros da equipa. Por isso, é necessário criar os mecanismos certos para que os colaboradores se adaptem tanto ao trabalho remoto como às próprias necessidades de cada um, além de ser fundamental manter sempre em mente que a distância que separa os membros da equipa não elimina, de forma alguma, a necessidade e vontade de integração e crescimento no seio de uma máquina bem oleada.

Cabe sempre àqueles que coordenam ter a disciplina de se lembrar que uma equipa remota ou com membros a trabalhar remotamente é uma equipa que necessita das mesmas rotinas e rituais de uma equipa localizada e, principalmente, de comunicação constante. No entanto, tudo isto deverá sempre ser feito tendo em conta as vicissitudes inerentes a distâncias, culturas e horários diferentes, bem como a velocidade que as plataformas digitais imprimem à vida daqueles que nos rodeiam.

Desafios do gestor de equipas

Um dos aspetos que mais fascinantes nas histórias tem a ver com o aspeto da jornada, pois essa é uma ótima metáfora para a vida e também para o coaching executivo – um ponto de partida, um caminho escolhido, desafios superados e, no final, a gratificação e a superação.

37 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Veja o exemplo do herói grego Hércules que no fim de cumprir uma série de desafios se tornou imortal. Essa é uma história inspiradora, mas mais inspirador ainda é quando vemos essa história refletida na realidade das pessoas que conhecemos.

No trabalho com gestores de equipas e empresas, vê-se que eles também são heróis da sua própria história - inspiram, lideram, motivam e atingem resultados de excelência.

Ainda assim, de vez em quando dava jeito uma ajudinha extra dos deuses do Olimpo J. Nos desafios da vida real, porém, contamos com a nossa tenacidade, foco, trabalho e vontade para atingir a “imortalidade” (sonhos, ideias e objetivos).

Para que isso aconteça desejar e esperar pela “intervenção divina” não é suficiente. É necessário dar o primeiro passo e meter mãos à obra para atingir os objetivos e superar os desafios que a gestão de equipas apresenta. Por outras palavras, e usando o Hércules como inspiração, há 7 desafios do gestor de equipas:

1. **O gestor de equipas é inspirador.** Motiva a sua equipa, transmite confiança, comunica a missão e alinha a equipa pela visão que se pretende alcançar. Para isso é importante que comunique, esclareça e transmita com clareza a finalidade do trabalho. É um exemplo a seguir.
2. **O gestor de equipas é decisor.** Cabe-lhe a ele assumir a responsabilidade pelo bom funcionamento da equipa e tomar as decisões para que a mesma seja eficiente e eficaz. Isto pode

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia



passar por promover as pessoas adequadas, selecionar a estratégia mais adequada para o desafio atual, corrigir erros, entre outros. Por outro lado, é capaz de correr riscos e aceita os desafios.

3. **O gestor de equipas é conhecedor.** O gestor tem os skills necessários para a sua função, é altamente competente e lidera pelo exemplo. É uma pessoa que aposta fortemente na sua formação pessoal e atualização de conhecimentos, para poder tomar as decisões de forma mais eficaz.

4. **O gestor de equipas é coordenador.** Adquire os recursos necessários (pessoas, equipamento, matéria-prima) para que a equipa funcione com a máxima eficiência, e planeia, monitoriza e reorienta os recursos para que os objetivos específicos sejam atingidos. É focado no planeamento e rigoroso na aplicação dos procedimentos.

5. **O gestor de equipas é analista.** Tem toda a informação necessária do que está a acontecer e, quando os desafios surgem, é rápido e ativo na procura de soluções para resolver esses mesmos desafios. Desde a gestão de conflitos à monitorização dos processos, desde situações de não-conformidade e quebras da produtividade, o gestor está sempre atento ao que se passa.

6. **O gestor de equipas é orientador.** Diz as tarefas que precisam ser feitas, explica como tem de ser feito e ao longo do tempo capacita a sua equipa para tomar decisões e realizar as tarefas de uma forma mais autónoma. Conhecedor das necessidades de desenvolvimento de cada elemento da equipa, promove o seu crescimento.

7. **O gestor de equipas é líder.** Potencia as pessoas à sua volta e é gerador de crescimento, evolução, desenvolvimento, progressão e superação. Acrescenta valor a si mesmo, à sua equipa, aos clientes e à empresa como um todo, pelo seu exemplo de liderança.

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Na sua jornada como gestor de equipas, é provável que se identifique com alguns, senão todos, estes desafios. Olhando para cada um deles, pode identificar aqueles que já fazem parte da sua realidade atual, bem como outros que ainda quer trabalhar mais para ser o gestor de equipa que deseja.

Comunicação com assertividade na liderança

A comunicação assertiva é uma ferramenta da comunicação que favorece a comunicação eficaz entre interlocutores. Ao pô-la em prática **fomenta-se** o autorrespeito e respeitam-se os demais. As técnicas de comunicação assertiva são ferramentas que se podem aplicar tanto na vida profissional como pessoal. Neste sentido, conhecer que características a fundamentam e que recursos se podem utilizar a nosso favor, dar-nos-á resultados favoráveis em cada uma das nossas interações.

A comunicação é a forma através da qual se transmite uma mensagem entre um emissor e um recetor, mas quando se fala de Comunicação Assertiva ou Assertividade, incluímos a atitude dessa comunicação, uma vez que é a forma em que a pessoa expressa as suas opiniões, respeitando os demais, de uma forma clara e pausada.

Caraterísticas da comunicação assertiva

40 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



A comunicação assertiva é um estilo de comunicação com um imenso impacto nas relações emocionais, como nas relações profissionais. As suas características fundamentais são:

1. Quando olhamos à nossa volta, estamos a mostrar interesse e essa atitude aumenta substancialmente a confiança e a proximidade.
2. Ter uma postura corporal aberta, uma vez que a nossa comunicação não verbal demonstra interesse e seriedade.
3. Observar os nossos gestos e aprender a controlá-los, uma vez que os gestos adequados podem-nos ajudar a dar ênfase às mensagens que desejamos reforçar.
4. Ter em conta os nossos níveis de voz, uma vez que ao amoldá-los de forma adequada somos mais convincentes.
5. Analisar quanto tempo ouvimos e quanto tempo somos ouvidos para aumentar a recetividade e o impacto.
6. Identificar quanto, como, quando e onde intervimos, além de observar a qualidade das nossas intervenções nas nossas conversas.

Trabalhar a assertividade na comunicação é uma das habilidades desejáveis para qualquer trabalhador, sobretudo, nas áreas comerciais, em que a comunicação é o pilar fundamental da tarefa laboral. Assim, uma das muitas vantagens da comunicação assertiva no trabalho e nos negócios é a

41 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



criação de um clima propício para a representação de ideias, opiniões e respeito que otimizará as relações dentro do contexto laboral.

A comunicação assertiva é a forma mais correta para se dirigir a um cliente, uma vez que é a melhor maneira de expressar o que quer dizer sem que o outro interlocutor se sinta agredido. Além do mais, comunicar de forma assertiva ajuda-nos a potenciar que a mensagem seja assumida com mais facilidade e de forma mais clara e precisa, sem que ninguém se tenha de sentir avaliado ou ameaçado.

Desta forma, comunicar a mensagem com clareza e segurança, respeitando os direitos do outro, gera uma perceção de respeito e credibilidade perante as indicações que se vão dar ao cliente com o que se quer comunicar.

É importante conhecer a informação que se vai dar e como dá-la. Uma má comunicação sobre resultados, diagnósticos ou tratamentos pode gerar dúvidas no que se refere ao profissionalismo com que se trabalha o que vicia o resto do processo.

O facto de que o cliente note uma boa autoestima no nosso comportamento quando expressamos as nossas opiniões é essencial para que se mostre cooperativo e que nos comunique os seus próprios pensamentos, dúvidas ou opiniões.

42 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:



Certificada por:



Distribuição de tarefas e complementaridade dos elementos da equipa

Distribuir tarefas é diferente de transferir responsabilidades. A capacidade de gestão de equipas não se deve medir apenas pela capacidade de realização de tarefas com qualidade dentro dos prazos adequados. Envolve o ajuste de processos às capacidades de cada elemento da equipa. Tudo isto implica a confiança na distribuição de tarefas e transparência na definição de objetivos.

Gestão de equipas: Porquê distribuir tarefas?

O sucesso na gestão de equipas não significa fazer tudo sozinho. Significa que o gestor é realmente bom em identificar a pessoa mais adequada para liderar uma tarefa ou um projeto. Esta distribuição de tarefas promove uma gestão mais estratégica, aumenta a motivação, facilita o cumprimento de prazos, possibilita a formação de talento e elimina potenciais erros.

É necessário um trabalho conjunto, contínuo e bem delimitado. A verdade é que nenhum elemento da equipa possui todas as capacidades, habilidades ou aptidões necessárias para realizar um projeto. Ao aliar a experiência ao *know-how* de todos, um bom gestor será mais forte, mais produtivo e mais eficiente. E saber distribuir tarefas é uma capacidade fundamental para um bom líder: significa poder

43 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



dedicar mais tempo a aspetos que não podem ser realizados por outras pessoas, facilitando o trabalho mais estratégico.

Distribuir tarefas, não só evita a sobrecarga de trabalhos, como traz vantagens não só para a gestão da equipa como um todo, mas para toda a empresa:

Melhora a produtividade – Ao aproveitar as capacidades e habilidades de cada elemento da equipa, o rendimento e a eficiência aumentam.

Reduz o stress – Quando a carga de trabalho se divide entre várias pessoas, é mais simples alcançar os objetivos e os prazos estabelecidos.

Aumenta a motivação – Quando a autonomia e o poder de decisão são colocados ao serviço de um elemento da equipa, a sua motivação aumenta significativamente.

Impulsiona as relações e a comunicação – Quando toda a equipa se sente valorizada e parte integrante do projeto, o ambiente de trabalho é mais positivo e é potenciado o poder de comunicação.

Aumentar a produtividade na gestão de equipas: aprenda a distribuir tarefas

Distribuir tarefas não significa dizer a alguém o que tem de fazer. Sugere, sim, a transferência de responsabilidade e poder na tomada de decisão. Mas como é que isso é conseguido?

44 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia



Conseguir uma equipa de trabalho de confiança: trabalhadores motivados trabalham mais e melhor. Por isso, a gestão de equipas envolve valorizar o papel de cada membro da organização. A confiança é um pilar fundamental: quando um colaborador sente esta confiança, será mais produtivo e estará mais motivado para desenvolver ainda melhor o seu trabalho.

1. **Definir as tarefas a distribuir:** ao construir uma lista de tarefas a realizar, é importante definir as que podem ser distribuídas. Entre elas estão:
 - a. Aquelas que não domina totalmente;
 - b. As que podem representar uma aprendizagem para algum membro da equipa;
2. Após estarem definidas as tarefas, deve ser **escolhido o elemento da equipa com as capacidades adequadas para cada uma.**
3. **Criar um bom briefing** – confiança, informação e transparência – é o que não pode faltar na gestão de equipas. Ao definir uma tarefa, é fundamental garantir uma descrição completa do que se pretende, com instruções claras do que deve ser feito para se consigam obter os melhores resultados.
4. **Definir objetivos:** garanta que toda a equipa trabalha pelo mesmo objetivo. Cada colaborador deve estabelecer metas individuais que estejam de acordo com as metas coletivas. Uma boa gestão de equipas requer que todos os elementos remem na mesma direção, rumo a melhores resultados.
5. **Estipular prazos:** a gestão de tempo é uma disciplina essencial na gestão de equipas. Além



da desmotivação, sobrecarregadas podem atrasar, com frequências, as entregas de projetos.

6. **Comunicar:** uma gestão de equipas sem comunicação é sinónimo de ineficiência. Se um colaborador não sabe no que o outro está a trabalhar ou qual o estado dos objetivos coletivos, torna-se impossível garantir que o trabalho esteja de acordo com as necessidades gerais da equipa. As falhas na comunicação são as principais responsáveis pelos atrasos e erros, o que resulta em perdas de recursos para a empresa.
7. **Partilhar resultados:** ao partilhar resultados do trabalho dos elementos da equipa a partir de um ponto de vista construtivo, a motivação aumenta, é impulsionada a produtividade e a confiança é reforçada.
8. **Garanta as ferramentas certas:** a tecnologia também é um importante instrumento na gestão de equipas. Não só de uma gestão de tarefas se desenvolve um negócio eficiente. Uma boa gestão administrativa e comercial é o segredo para uma gestão global equilibrada.

Com as ferramentas certas, é mais simples conseguir esse equilíbrio. Ao agilizar a gestão e otimizar processos empresariais com recurso à automatização de processos, liberta-se de tarefas repetitivas e que consomem tempo. Assim, permite-lhe focar-se noutros aspetos mais importantes, como planear e gerir o negócio em si.

Motivação da equipa para um desempenho de excelência

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Um líder à altura do seu papel deve “perceber o que motiva os seus colaboradores, o que estes apreciam na função, no ambiente, na equipa e o que os leva a darem esse algo mais” (Costa, 2012). Alguns autores defendem que são os fatores intrínsecos que mais importam para as pessoas se sentirem motivadas, enquanto, para outros, são fatores extrínsecos.

Como motivar os elementos da equipa

A **motivação intrínseca** está relacionada com os projetos, interesses e objetivos pessoais refletidos em comportamentos de trabalho que permitem à pessoa sentir-se entusiasmada, realizada e autora da sua própria vida. A **motivação extrínseca** refere-se ao contexto, situações e **clima organizacional**, nomeadamente, a remuneração, a **formação** ou atividades realizadas, o reconhecimento pelos pares, benefícios, incentivos etc. que ajudam as pessoas a manterem-se envolvidas com o seu trabalho. Estes últimos podem e devem ser encarados como complementares e potenciadores dos fatores internos.

No geral, podemos então dizer que para uma liderança e motivação de equipas eficaz, deve:

- Estabelecer objetivos claros e precisos logo à partida;
- Delegar funções;
- Gerar confiança entre todos os elementos da equipa, comunicando com eles;

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- Incluir fatores de inspiração no trabalho;
- Partilhar uma visão do futuro e ter, se possível, um conhecimento aprofundado de todas estas realidades - individuais e coletivas -, de maneira a poder antecipar problemas e influenciar mudanças que possam ocorrer dentro das equipas e organizações;
- Colocar desafios estimulantes, que promovam novas competências àqueles que trabalham consigo, valorizando sempre o esforço criativo que lhe for apresentado.

A existência de preferências pessoais e o seu reflexo na equipa e nas funções de liderança

É fundamental que, para os seus trabalhadores se manterem motivados, estes possam ser envolvidos nas decisões acerca do seu próprio trabalho, do trabalho da equipa e que os seus resultados sejam monitorizados e alvo de avaliação e reflexão, quer sobre os seus aspetos mais positivos, quer sobre aqueles que devem ser alvo de melhoria. Fará sentido, também, estar atento aos sinais que alguns elementos da equipa podem manifestar - todos já passamos por fases em que a rotina, o stress e o cansaço nos foram retirando a energia e, conseqüentemente, a motivação para fazer mais e melhor.

Para além disso, para conseguir manter a motivação na sua equipa de trabalho deve, igualmente, reconhecer o poder que o elogio, o reforço positivo e incentivos verbais podem ter, algo que, muitas vezes, tendemos a desvalorizar. Neste sentido, para que o elogio seja eficaz deve ter algumas

48 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

características: deve ser natural e autêntico; público ou privado consoante as características do interlocutor; específico, focando-se em como as coisas foram feitas; oportuno para que não perca o impacto; rápido e personalizado; participado, servindo como exemplo a outros colaboradores e potenciador de novas melhorias no desempenho de quem recebe o elogio (Costa, 2012).

A Equipa de Trabalho

Liderança e motivação são duas faces da mesma moeda. Não há boa liderança se os liderados não forem motivados e empenhados. Esta verdade lapalissiana está, porém, envolta em inúmeras incertezas:

- (1) diferentes líderes podem motivar de modos diferentes;
- (2) os liderados estão motivados por razões diferentes;
- (3) diferentes situações e contextos geram diferentes motivações e requerem diferentes abordagens de liderança. Ou seja: a boa liderança é a que motiva os liderados, mas as vias motivadoras são complexas. Neste texto damos conta de algumas pistas que ajudem os líderes a enfrentarem esta complexidade. Apontamos reflexões e orientações para a ação que poderão aumentar as possibilidades de um líder ser mais motivador, isto é, mobilizador das energias dos liderados.

Fenómenos e dinâmicas próprias

Boa liderança requer capacidade de motivar os liderados. Naturalmente, esta motivação pode ser canalizada para as mais virtuosas realizações ou para as mais perversas. Hitler foi um poderoso motivador. E era carismático. Outros líderes «motivam» de tal modo os liderados que estes sacrificam as suas vidas em prol da causa e do líder (carismático). Não é esse tipo de «motivação» que pretendemos aqui discutir. Interessa-nos a liderança que motiva os liderados para trabalharem em prol de causas e objetivos meritórios e moralmente aceitáveis.

O nosso foco orienta-se para as organizações com fins lucrativos, embora a maioria das temáticas e orientações aqui abordadas seja aplicável a líderes de organizações sem fins lucrativos. Seis grandes fatores mobilizam os esforços das pessoas. Estão relacionados entre si e influenciam-se mutuamente, mas podem existir separadamente.

Primeiro fator: as pessoas pretendem adquirir bens e serviços que lhes permitem alcançar maior bem-estar. Quase todos valorizamos as possibilidades de adquirir um melhor automóvel, fazer uma refeição no restaurante preferido, viajar, financiar os estudos dos nossos filhos, comprar uma casa melhor num espaço prestigiado e melhorar o nosso nível de bem-estar material. Esta necessidade é satisfeita sobretudo através da compensação financeira e dos benefícios que as organizações facultam. Naturalmente, a nossa satisfação com essas «recompensas» depende do grau em que são justas. Se nos empenhamos arduamente no trabalho e obtemos bons resultados, mas a organização nos concede tratamento igual ao que faculta aos menos empenhados, a nossa satisfação declina e a



nossa motivação tende a decair.

Segundo fator: as pessoas pretendem desenvolver relacionamentos sociais positivos. Gostam de pertencer a coletivos organizacionais que as valorizam e nos quais impera um clima de confiança e justiça. Um salário superior numa organização que é um «ninho de víboras» raramente impele alguém a abandonar uma organização com clima social saudável – exceto se o salário atual for de tal modo baixo que não permite a satisfação de necessidades fundamentais.

Terceiro fator: as pessoas apreciam a possibilidade de fazerem uso do seu potencial, desenvolver competências e capacidades e explorar o mundo que as rodeia. As organizações podem acalantar essa motivação através de várias medidas: 1) permitindo que os colaboradores aprendam e se desenvolvam; 2) criando condições para que as pessoas façam uso das suas melhores competências e desenvolvam o seu potencial.

Quarto fator: as pessoas gostam de se sentir seguras. Essa segurança pode ser facultada por diversas condições, que as pessoas avaliam mediante a resposta a questões como: 1) Posso confiar nos meus chefes e nos meus colegas? 2) Sou tratado/a com justiça? 3) Os processos e procedimentos são transparentes? 4) Posso expressar o que penso, ajudar e pedir ajuda sem que daí advenham riscos para a minha carreira e a minha identidade?

Quinto fator: as pessoas gostam de sentir que controlam as suas vidas e que podem agir com sentido de autodeterminação. Esta necessidade pode ser satisfeita quando diversas condições são satisfeitas, designadamente: 1) Os colaboradores dispõem de suficiente autonomia para realizarem o trabalho;



2) Podem conciliar o trabalho com as suas responsabilidades familiares e comunitárias. Ou seja: a necessidade de autodeterminação é satisfeita quando as pessoas sentem que são donas dos seus destinos e são tratadas como adultas – e não como «recursos» descartáveis ou «crianças».

Sexto fator: as pessoas pretendem realizar trabalho significativo para as suas vidas. Gostam de sentir que trabalham em prol de algo que é útil para os outros, dentro ou fora da organização. Gostam de trabalhar em prol de um propósito nobre. As pessoas satisfazem esta necessidade quando respondem favoravelmente a questões como: 1) O meu trabalho tem significado para mim? 2) Os deveres e as incumbências inerentes ao meu trabalho fazem sentido para mim? 3) Sinto-me com energia quando trabalho? 4) Na organização em que trabalho as pessoas movem-se em prol de uma causa comum? 5) Sinto que o meu trabalho é útil para melhorar a vida de outras pessoas? 6) Sinto que a minha organização é uma comunidade de pessoas que se respeitam e apoiam mutuamente? 7) O trabalho que realizo está de acordo com o que considero mais importante na vida?

Relação de trabalho da equipa perante o líder

Será que deve haver um grande distanciamento entre líder e a equipa? A resposta depende de vários fatores, pois há casos onde não é possível ser de outra forma. Atualmente as empresas prezam pelo bom relacionamento entre todos pois aumenta em muitos pontos percentuais produtividade da empresa. É possível existir um ambiente agradável e respeitoso entre todos, e isso não depende exclusivamente do líder.

Relação de trabalho entre os elementos da equipa

Uma relação de trabalho saudável entre os membros de uma equipa é fundamental para alcançar objetivos comuns e manter um ambiente produtivo. Para promover essa dinâmica, é essencial:

- **Comunicação Clara e Aberta:** Incentivar o diálogo transparente, onde todos se sintam à vontade para expressar ideias e preocupações.
- **Respeito Mútuo:** Reconhecer e valorizar as diferenças individuais, tratando todos com dignidade e consideração.
- **Colaboração e Cooperação:** Fomentar o trabalho conjunto, aproveitando as habilidades únicas de cada membro para atingir metas coletivas.
- **Gestão Construtiva de Conflitos:** Abordar desentendimentos de maneira proativa, procurando soluções que beneficiem a todos.
- **Definição Clara de Papéis e Responsabilidades:** Assegurar que cada membro compreenda suas funções e expectativas, evitando ambiguidades.

Implementando esses princípios, as equipas podem desenvolver relações de trabalho mais eficazes e harmoniosas, contribuindo para o sucesso organizacional.

Também, uma equipa eficaz é construída com base em relações saudáveis entre os seus membros. Para isso, é essencial cultivar um ambiente de **confiança e apoio mútuo**, onde todos se sintam

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



valorizados e respeitados.

- **Empatia e Compreensão:** Cada membro deve esforçar-se para entender os desafios e perspetivas dos colegas, promovendo um ambiente de respeito e solidariedade.
- **Apoio e Cooperação:** O sucesso da equipa depende do compromisso de entre-ajuda, seja através da partilha de conhecimentos, do incentivo mútuo ou da colaboração ativa em tarefas conjuntas.
- **Escuta Ativa e Diálogo:** Saber ouvir é tão importante quanto saber expressar-se. Respeitar as opiniões dos colegas e procurar resolver divergências através do diálogo fortalece os laços e melhora a dinâmica da equipa.
- **Responsabilidade Partilhada:** Cada elemento deve assumir a sua parte no compromisso com os objetivos da equipa, garantindo que a carga de trabalho seja equilibrada e que todos possam contar uns com os outros.
- **Reconhecimento e Valorização:** Pequenos gestos de reconhecimento pelo esforço e conquistas dos colegas reforçam a motivação e a coesão do grupo.

Quando os membros da equipa cultivam relações positivas e colaborativas, o ambiente de trabalho torna-se mais produtivo, harmonioso e gratificante para todos.

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Criação de ambientes propícios à colaboração e entreajuda

O sucesso de uma empresa depende consideravelmente das capacidades de liderança dos seus gestores. Quem ocupa um cargo superior e quer liderar colaboradores de forma competente deve ter qualidades de liderança. Algumas destas capacidades de liderança podem ser aprendidas, enquanto outras são traços da personalidade. Um requisito para as competências de liderança é ter um sentido natural de autoridade e sentir-se confortável num cargo de liderança, pois só então os seus colaboradores irão confiar em si e permitir-lhe liderar. Descrevemos abaixo as dez qualidades de liderança consideradas mais importantes pelos consultores de recrutamento e psicólogos:

- ***Comunicação***

A capacidade para comunicar é considerada uma qualidade de liderança importante por muitos. Não surpreende, visto que uma grande parte das funções de um gestor envolve comunicar conteúdos e estratégias interna e externamente. No entanto, este fluxo de informação poderá não ser unilateral, uma vez que os bons chefes têm sempre um ouvido atento às preocupações dos seus colaboradores. A comunicação bem-sucedida requer um toque diplomático – também esta é uma qualidade de liderança importante.

- ***Dar um bom exemplo***

55 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Os líderes também funcionam como modelos, uma vez que são observados constantemente. Os supervisores que pedem algo dos seus colaboradores que eles próprios não fazem rapidamente perdem a sua credibilidade.

- ***Prontidão para aceitar e dar responsabilidades***

Alguém tem de tomar decisões e assumir a responsabilidade e geralmente essa pessoa é o chefe. No entanto, as competências de liderança também podem ser vistas como uma capacidade para renunciar a responsabilidade e delegar tarefas. Aqueles que passam responsabilidades para os seus colaboradores motivam-nos e asseguram a sua lealdade.

- ***Motivação***

Motivar os colaboradores, inspirá-los e promover o entusiasmo pelos projetos é uma das qualidades de liderança mais importantes e uma chave para o sucesso, porque apenas os colaboradores motivados são bons colaboradores.

- ***Reconhecer e promover o potencial***

Os gestores com qualidades de liderança têm um sentido apurado de como as pessoas funcionam: reconhecem capacidades especiais e sabem como utilizá-las em prol da empresa.

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Em vez de se assustarem com potenciais concorrentes, esses gestores incentivam os colaboradores talentosos e motivados a transformarem-se em novos líderes.

- ***Tolerar os erros***

Os erros acontecem e ninguém está imune. Mas aprendemos com eles. Assim, enquanto chefe, deve mostrar um certo grau de tolerância para com os erros. Em vez de se irritar e criticar, trabalhe em conjunto para os analisar de modo que não se repitam. Os colaboradores que têm medo de cometer erros e dos seus supervisores não podem trabalhar eficientemente ou com liberdade.

- ***Flexibilidade***

Os supervisores devem ser capazes de ajustar o seu estilo de liderança à situação, o que exige flexibilidade e intuição.

- ***Definir objetivos e expetativas***

Os colaboradores apenas podem trabalhar de forma orientada para os objetivos quando lhes é explicado claramente o que se espera deles. Aqueles que atribuem à sua equipa tarefas desafiadoras com prazos claros e realistas podem esperar bons resultados.

57 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- **Autorreflexão**

Todos temos pontos fortes e fracos, até os supervisores. Quanto mais ciente estiver das suas próprias capacidades e mais aberto(a) for em relação às mesmas, mais sucesso terá como líder.

- **Autenticidade**

Mesmo sendo o(a) chefe, deve ser você mesmo(a) e descobrir o seu próprio estilo de liderança individual. Aqueles que fingem ser algo que não são ou se escondem atrás das suas funções de supervisor são vistos como não sendo autênticos e, com o tempo, não serão líderes bem-sucedidos.

Gestão de conflitos no desenvolvimento do trabalho em equipa

Os conflitos são o oposto da cooperação e estão inerentes à natureza humana, sendo assim, uma coisa é certa: eles acontecem e sempre irão acontecer! Quando há conflitos nas relações é porque acontecem divergências de objetivos, interesses e/ou recursos, podendo acontecer entre duas pessoas ou entre grupos. Nas organizações, para além do que já foi citado, os conflitos podem surgir com a acumulação de tarefas, a falta de autonomia, os insucessos, os interesses pessoais, falha na comunicação, quando o colaborador não sabe quais são os objetivos/tarefas, entre outros.

58 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:



Certificada por:



Origem e fontes de conflitos

A administração de conflitos no trabalho tem uma característica muito interessante: não é ensinada na escola. No entanto, esta é capaz de ser uma habilidade básica para a sobrevivência profissional e tem que ser amplamente praticada. Os conflitos no trabalho ocorrem quando uma pessoa está sujeita a pressões ou expectativas muito elevadas ou inconsistentes ou ainda quando há um choque de personalidades. Quem é que ainda não teve o seu conflitozinho? Quase todos os profissionais já tiveram.

Para pôr fim a conflitos é necessário ter uma forte capacidade de negociar, discutir a natureza do problema e não dos sentimentos envolvidos. Até é bom ter de quando em quando algum tipo de conflito. São este tipo de divergências que trazem também a inovação, a melhoria, a vantagem competitiva e o debate de ideias. Assim, eliminar por completo os conflitos não deve ser o objetivo final.

Devia fazer parte do arsenal de qualquer profissional, saber lidar com conflitos. Qualquer profissional deve desenvolver a sua capacidade de entender a natureza dos conflitos e rapidamente estabelecer uma estratégia de solução, de maneira que não fiquem ressentimentos, nenhuma sensação de derrota e muito menos um mau ambiente de trabalho.

Quando surge um conflito no trabalho, muito possivelmente, ele enquadra-se numa das seguintes categorias:

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- **Conflitos Pessoais** - Este é o tipo de conflito que diz respeito unicamente a uma pessoa. Pode ser o nosso chefe, um colega ou outro membro da empresa. Neste caso, é melhor não se envolver, cada um com os seus problemas.
- **Conflitos Interpessoais** - Este é o tipo de conflito que envolve várias pessoas de dentro da empresa. É o tipo de mais banal nas organizações e acontece frequentemente.
- **Conflitos com outros trabalhos** - Este tipo de conflito surge quando existem outros trabalhos ou tarefas dentro ou fora da organização, que não possibilitam que o trabalho seja efetuado devidamente. Decerto que já lhe aconteceu e ficou bastante aborrecido com isso. Tenha calma, tudo se há-de resolver.
- **Conflitos entre necessidades e valores** - Este conflito surge quando aquilo que necessita para cumprir o objetivo do seu trabalho entra em conflito com a sua personalidade e os valores que mais preza. É bastante desagradável, mas acontece ocasionalmente.

Atitude tranquila numa situação de conflito

60 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Quando se trata de resolver um conflito, existem diversas maneiras de o abordar e de o gerir. Conheça algumas:

- Evite-os - Tente evitar a existência de conflitos. Dê razão à outra parte, mesmo que esta não a tenha, só para que esse conflito não surja. É mais fácil dizer do que fazer, mas faça um esforço para os evitar. Contorne-os, dê-lhes a volta.
- Controle-se - Mantenha-se calmo. Não entre em discussões histéricas sobre o assunto em questão. Não se esqueça que a calma é o meio para se conseguir o fim.
- Colabore - Tente chegar a um acordo comum entre as pessoas envolvidas no conflito e minimizar ao máximo as perdas para cada lado.

Resolver conflitos significa adotar uma postura imediata de tentar entender as causas do conflito e conduzir ações para se chegar a um ponto de acordo, aceite por ambas as partes.

Num contexto de conflito, a postura do líder pode ser determinante para a resolução da situação e para a dinâmica da equipa. Manter uma atitude tranquila não significa ignorar o problema, mas sim abordá-lo com equilíbrio emocional e clareza.

Uma liderança calma transmite segurança aos membros da equipa, evitando que o conflito se intensifique. Esta atitude envolve:

- **Autocontrolo:** Gerir as próprias emoções para não reagir impulsivamente.

61 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- **Escuta ativa:** Dar espaço para todas as partes expressarem os seus pontos de vista.
- **Foco na solução:** Em vez de alimentar tensões, orientar a conversa para uma resolução construtiva.
- **Neutralidade:** Evitar tomar partidos e agir com imparcialidade.

Ao demonstrar tranquilidade, o líder cria um ambiente mais propício ao diálogo e ao entendimento, ajudando a equipa a lidar com desafios de forma mais eficaz e profissional.

Como lidar com os desacordos e conflitos

Os conflitos despertam sentimentos e energias entre os membros a equipa, esta energia que é despertada estimula o interesse em descobrir e desenvolver soluções criativas e inovadoras. Mas não só, o conflito também é uma maneira de chamar a atenção para problemas que já existem na organização ou na equipa, que são sinalizados e evitam problemas mais sérios, funciona como um mecanismo de aviso que precisa de ser corrigido. Por fim, um conflito pode estimular a equipa a criar sentimentos de identidade de grupo, aumentando o sentido de união da equipa. Quanto aos efeitos negativos que os conflitos trazem, surgem quando os sentimentos gerados são de frustração, hostilidade e tensão ao perceberem que os seus esforços são bloqueados, prejudicando, ainda, o desempenho das tarefas e o bem-estar dos colaboradores.

62 / 99

Cofinanciado por:

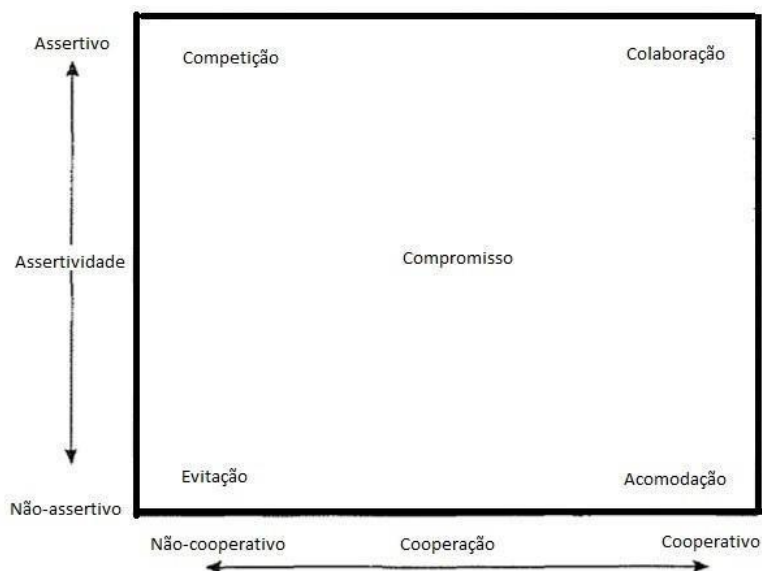


Cofinanciado pela
União Europeia

Sabendo os efeitos positivos e negativos, o bom líder tem que gerir os conflitos de maneira que aumentem os efeitos positivos, que são construtivos, diminuindo, assim, os efeitos negativos, que são destrutivos. Sabendo disso, existem cinco estilos de gestão de conflitos.

Estilos de gestão de conflitos

Estes estilos de gestão de conflitos estão baseados na satisfação dos próprios interesses versus o interesse da outra pessoa/grupo, compreendendo duas dimensões: a dimensão assertiva e a dimensão cooperativa. A dimensão assertiva é a procura pela satisfação dos próprios interesses, enquanto a cooperativa procura satisfazer o interesse da outra pessoa/grupo.



Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Estilo competitivo

Vamos começar pelo estilo competitivo, que reflete a assertividade para impor os seus próprios interesses. É um estilo que é mais usado quando as situações são prioritárias, de maneira rápida e decisiva, que se tornam necessárias e imprescindíveis para uma das partes. Neste estilo o foco é ganhar, pois não há solução que beneficie ambas as partes.

Estilo de evitamento

No estilo de evitamento assume-se uma postura que não é assertiva nem cooperativa, como o nome já sugere, há uma fuga ou até mesmo negação do conflito. Neste estilo, as partes, ou uma das partes, adia o máximo possível o confronto e pode ser útil quando o assunto é corriqueiro, ou quando percebemos que aquela “batalha” não vale a pena, ou, até mesmo, quando irá causar um desentendimento que pode ser desagradável e dispendioso. Basicamente, neste estilo o indivíduo “fecha-se em copas”.

Estilo de compromisso

O estilo de compromisso tem algumas partes do estilo da assertividade e do de cooperação, é parecido com o de cooperação, mas implica que ambos abdicuem de algo. Neste estilo ambas as partes são importantes, ambos têm igualdade de poderes, ambos querem diminuir as diferenças ou

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



querem uma solução temporária, sem que a questão de tempo seja uma variável. No estilo de compromisso há uma procura pela realização parcial do objetivo em prol do fim do conflito, aqui tem de haver “jogo de cintura”.

Estilo de acomodação

O estilo de acomodação retrata um alto grau de cooperação, neste caso pode funcionar melhor quando as pessoas reconhecem que estão erradas, quando o assunto é mais importante para um dos lados do que para o outro, quando se pretende construir relações sociais que podem vir a ser úteis em outras situações ou quando o importante é manter a harmonia. Como o nome já sugere, neste estilo “vai-se estando”, ou seja, uma das partes abre mão dos seus objetivos.

Estilo de colaboração

Por fim, o estilo de colaboração, que pode ser o mais completo, pois reflete um alto grau de cooperação e assertividade. Quando o assunto é importante para ambas as partes este é o estilo mais indicado, utiliza-se a negociação para que cheguem a um consenso e a uma solução onde todos saem a ganhar. O objetivo deste estilo é que, em conjunto, encontrem uma solução que seja boa para as duas partes.

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Para finalizar, é importante perceber que não há uma pessoa que resolva (sempre) todos os conflitos usando apenas um estilo de gestão de conflitos, a organização é feita de pessoas e para cada situação que surge é preciso avaliar e usar competências como a negociação, a comunicação e a assertividade para encontrar soluções.

Consequências de situações de conflitos

Basicamente todos sabemos o que é um conflito. A dificuldade surge quando temos de o definir.

Efetuando como que uma tradução à letra da definição encontrada no livro Management, podemos definir o conflito em 3 tipos:

- Conflitos de Objetivos;
- Conflitos Cognitivos;
- Conflitos Afetivos;

O conflito no trabalho ocorre quando uma pessoa está sujeita a pressões ou expectativas muito elevadas e/ou inconsistentes.

A Ambiguidade do trabalho ocorre quando:

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- Não existe informação adequada;

A informação que chega ao indivíduo não é propriamente a que essa pessoa necessitava para desempenhar a sua tarefa o que, obviamente, conduz a uma ambiguidade do trabalho a desempenhar.

- A informação é confusa ou incompleta;

A Informação transmitida ao indivíduo não revela os pormenores mais importantes para que a tarefa seja realizada sem existirem duvidas de que de facto o trabalho que estamos a desempenhar é aquele que nos foi mencionado.

- Não se sabe as suas consequências;

Quando não se conseguem saber os resultados quer para a própria pessoa, quer para a empresa, de se realizar certa tarefa, a ambiguidade aparece novamente.

Quando surge um conflito no trabalho, possivelmente, ele enquadra-se numa das seguintes categorias:

- **Conflitos Intrapessoais;**

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Quando o conflito que temos diz respeito a apenas uma pessoa (o nosso chefe, um colega ou outro membro da nossa organização)

- **Conflitos Interpessoais;**

Quando o conflito existe para com várias pessoas dentro da organização.

Como exemplo apresenta-se a seguinte situação: O Diretor de Vendas comunica ao indivíduo que pretende que se tenha pronta mais quantidade do produto, mas, o Diretor de Marketing necessita que o produto seja muito mais testado de forma a não ter falhas.

- **Conflitos com outros trabalhos;**

Quando existem outros trabalhos/tarefas dentro ou fora da organização, que não possibilitam que o trabalho seja efetuado devidamente.

- **Conflitos entre necessidades e valores.**

Quando o que necessitamos para cumprir o objetivo do nosso trabalho entra em conflito com a nossa personalidade e os valores que prezamos, estamos sem dúvida face a um Conflito entre necessidades e valores.

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Como exemplo suponha que com um objetivo de aumentar a produção vamos lançar no mercado uma quantidade elevada de produtos em estado deficiente. Esta situação pode levar à existência de um conflito deste tipo.

O relacionamento dos elementos da equipa

Muitos profissionais ao chegar ao mercado de trabalho não sabem como trabalhar em equipa, é um facto. Ajudá-los a cooperar e, consequentemente, a trabalhar em equipa, requer que os mesmos tenham em atenção cinco elementos essenciais, os quais permitem distinguir o trabalho de grupo tradicional do trabalho em equipa, cooperativo. São eles:

- **A interdependência positiva**, que se estabelece quando os profissionais desenvolvem a convicção de que são *um por todos e todos por um*, e têm por objetivo aprender e esforçar-se para que todos os elementos do grupo aprendam de igual forma;
- **A responsabilidade individual e de grupo**, em que cada elemento da equipa deve ser responsável por cumprir com a sua parte para a tarefa proposta, não havendo espaço para que ninguém se aproveite do trabalho de ninguém;
- **A interação estimuladora**, obrigando a que os profissionais estejam frente a frente de modo que se incentivem para maximizar as atividades cognitivas e as dinâmicas interpessoais, tais como explicações verbais sobre como se resolvem os problemas;

69 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:



Certificada por:



- **domínio de competências sociais**, estimulando os profissionais a possuir as competências necessárias para a cooperação, uma vez que são estas que permitem trabalhar em equipa de forma eficaz. Se os profissionais não possuírem competências sociais básicas como, por exemplo, falar cada um na sua vez, escutar atentamente e respeitar as opiniões dos outros, o trabalho em equipa poderá não resultar. A falta destas competências é provavelmente o principal fator que contribui para o insucesso das equipas;
- **processo de grupo ou a avaliação do grupo**, que ocorre quando os seus elementos analisam em que medida os objetivos da equipa estão a ser alcançados, se a conduta de cada membro está a ser ou não positiva, e quais as ações que a equipa deve ou não manter nas tarefas futuras, de modo a melhorarem a sua eficácia.

Respeito mútuo entre líder e colegas

De acordo com Bosco (2014, p.36), a relação com os co-workers cria um “ambiente agradável tanto para o grupo, como para a organização, proporcionando às pessoas mais prazer em trabalhar”. Segundo Morrison (2004, citado em Ong, 2013), a amizade no trabalho está positivamente relacionada com a coesão da equipa, tendo influência crítica em situações como a satisfação no trabalho. Como referido por Sias & Cahill (1998, citado em Ong, 2013), esta amizade é única e interpessoal, e é desenvolvida pelos co-workers que só a mantêm por escolha pessoal. Segundo

70 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Moscovici (1997), a vida em grupo é influenciada pelo clima entre as pessoas, em especial nas relações entre elas, na comunicação, na produtividade e no comportamento organizacional. Na mesma organização, a percepção subjetiva do indivíduo sobre os cuidados e apoios aos colegas é um fator importante que afeta a eficiência do trabalho.

As relações emocionais entre colaboradores fazem com que os indivíduos sejam mais conscientes do apoio emocional, e em troca disso, tendem a ter uma comunicação cooperativa. As preocupações mútuas entre colegas inspiram o entusiasmo do trabalho uns dos outros, melhorando a organização e o ambiente de trabalho (Li & Yong, 2014). De acordo com Lee & Mitchell, e como citado em Venkataramani, Labianca, & Grosser (2013), um dos objetivos importantes das organizações é melhorar a experiência geral de trabalho para os seus colaboradores, ajudando a criar um afeto psicológico com a organização.

A qualidade das relações interpessoais experimentadas pelos colaboradores é um fator determinante para o afeto geral pela organização. De acordo com Baumeister & Leary, e como citado em Venkataramani, Labianca, & Grosser (2013), as pessoas têm uma necessidade inerente de formar relacionamentos sociais satisfatórios com os outros que os rodeiam. Quando os colaboradores estão satisfeitos com a qualidade do relacionamento com os seus colegas, eles também estão satisfeitos com a sua experiência de trabalho global. O sentimento de inclusão gerado, resultado dessa satisfação, torna os indivíduos menos propícios a pensar em abandonar a organização. As organizações não conseguiriam sobreviver ou crescer se os seus funcionários não se comportassem

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



como bons cidadãos, envolvendo todos os tipos de comportamentos positivos. Devido à importância da boa cidadania para as organizações e entender a sua natureza, a OCB (Organizational Citizenship Behavior), tem sido uma grande prioridade de estudo para a organização.

A OCB, estudada desde os anos 70, é definida por Organ (1997) como o conjunto de comportamentos arbitrários no local de trabalho que excedem os requisitos básicos de trabalho. Estes são descritos frequentemente como comportamentos que vão para além das exigências funcionais do cargo, comportamentos que promovem o funcionamento efetivo da organização. A OCB pode maximizar a eficácia e a produtividade tanto da organização como dos seus funcionários. De forma a definir melhor o OCB, Organ (1997) sublinha cinco categorias específicas do comportamento discricionário, sendo estas o altruísmo, ajudando os novos colegas e livremente dando tempo aos outros, contribuindo para a eficácia do grupo e da melhoria do desempenho dos indivíduos; a consciência, usando o tempo com eficiência e além das expectativas mínimas, aumentando a eficácia do indivíduo e do grupo; o desportivismo, evitando reclamar e choramingar, melhorando assim o tempo gasto em projetos construtivos da organização; a cortesia, através de avisos antecipados, lembretes e comunicação de informações apropriadas, ajudando a prevenir problemas e facilitando o uso construtivo do tempo; e por fim, a virtude cívica, participando voluntariamente em formações e palestras, promovendo os interesses da organização. De acordo com Organ (1997), a satisfação no trabalho tem uma relação positiva com o desempenho do trabalho e da OCB, tendo uma influência significativa sobre o absentismo, o volume de negócios e o sofrimento psicológico dos funcionários.

72 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Os trabalhadores mais satisfeitos são os mais aptos a participarem na OCB, sendo a satisfação no trabalho o maior valor preditivo da OCB.

Valorização Pessoal e profissional

A Valorização Profissional é uma situação jurídico-funcional em que podem ser colocados os trabalhadores na sequência de processos de reorganização ou de racionalização de efetivos, que não são necessários ao desenvolvimento da atividade dos serviços.

De forma a potenciar o pleno aproveitamento dos trabalhadores, procura-se ir ao encontro das necessidades identificadas pelos diferentes órgãos e serviços, promovendo a valorização profissional dos trabalhadores, através de formação padronizada e garantir o reinício de funções por integração, a decorrer num período de 3 meses.

Razões para investir no desenvolvimento pessoal e profissional

“Se quiser uma vida feliz, amarre-se a uma meta, não às pessoas nem às coisas”

Albert Einstein

E, seguindo esta citação à letra, pense em si e no seu crescimento pessoal e profissional. Como fazer? Por onde começar? O que deverá valorizar para contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional? Se se sente um pouco perdido na triagem da informação que deverá

73 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



reter e que realmente importa, leia os pontos que se seguem.

- Defina uma meta

Este é um ponto de partida fundamental para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Pessoal, porque lhe permite melhorar aspetos da sua personalidade, limar arestas, dificuldades, tornar-se uma pessoa melhor, corrigir erros e adaptar-se. Profissionalmente, porque só com metas e objetivos é que nos conseguimos superar, alcançar resultados e ser cada vez, melhores profissionais. Metas bem definidas e um plano delineado farão com que tenha uma direção e um sentido, permitindo-lhe saber exatamente o que quer ser, para onde ir e o que fazer – ou quais os meios necessários para o alcançar – porque o seu pensamento e ação estarão direcionados nesse sentido, para a realização.

- Pare de reclamar

Apesar de servir muitas vezes como um escape, uma forma de libertar a pressão do dia a dia, seja no trabalho como na vida, reclamar constantemente é algo que não contribui para o seu desenvolvimento pessoal ou profissional, acabando mesmo por prejudicar a sua imagem junto de terceiros – sejam eles familiares, clientes ou colegas. Comece antes a pensar em formas de mudar as suas ações, ou aquilo que não gosta, resolvendo os seus problemas e concentrando a sua energia na procura de uma solução alternativa. Neste ponto, podemos voltar ao tópico anterior: defina uma meta – mesmo quando nada lhe parecer suficientemente positivo – e procure analisar o mesmo problema com uma visão ou postura mais aberta. Surpreender-se-á

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



como mudará a postura: seja a nível pessoal, como profissional, transmitindo uma imagem mais sensata e levando os outros a darem-lhe mais credibilidade. Afinal, ninguém gosta de rezingões.

- Aprenda coisas novas

Há tanta coisa que pode contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, porque é que insiste em ficar preso a velhas metodologias? Ninguém gosta de comer a mesma comida todos os dias – por mais que seja o seu prato favorito – ou ir sempre ao mesmo restaurante, por muito que se sinta bem ali. Há que experimentar coisas novas até por uma questão de evolução, seja mental, física e, também, profissional. A nível pessoal existe um sem fim de coisas novas que poderá começar a fazer ou aprender e que terão uma relação direta com o lado profissional. Por exemplo, se começar a praticar uma nova modalidade ou desporto, verá como as regras dessa mesma modalidade começarão a influenciá-lo na forma como também encara e resolve as situações profissionais. Poderá adotar táticas e estratégias que tanto servem para o seu desporto favorito, como de ensinamento e analogia em situações profissionais, permitindo-lhe ter igualmente espírito de equipa, resiliência, determinação, foco e, claro, ambição! A arte de comunicar, de negociar, de falar em público e até de escrita, pode ser aperfeiçoada e ter repercussões muito positivas nas duas vertentes da sua vida: a pessoal e a profissional. Se tiver problemas de timidez, ou se se sentir nervoso por ter de fazer apresentações públicas em reuniões ou perante clientes, um curso de teatro poderá ajudá-lo a libertar-se e a sentir-se mais confiante. Já alguma vez tinha pensado nisso? Então está na hora!

- Simplifique

75 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Não só na vida como no trabalho. Não complique uma situação. Relativize, analise e tente encontrar soluções práticas, simples e de preferência, eficazes. Isto permitirá ser igualmente mais organizado e simultaneamente, mais leve. A habilidade de simplificar significa eliminar o desnecessário para que o necessário tome lugar. Simplificar tem repercussões sobre o seu rendimento profissional, o tempo que despende a realizar uma tarefa e a energia que lhe consome. Há, no entanto, algo que deve ter bem ciente: simplificar não significa reduzir na qualidade. Ao simplificar o seu trabalho não significa que o mesmo passa a ter menor importância, ou que as tarefas são feitas com menor qualidade ou rigor. Significa, tão somente, encontrar formas mais simplistas – mas igualmente eficazes – que continuam a garantir resultados e satisfação, permitindo a si – seja enquanto pessoa, seja como profissional – uma maior economia de tempo, recursos e preocupação.

- Seja um otimista realista

Não tem de ser sempre pessimista, nem estar sempre feliz. Tenha a esperança dos otimistas e a clareza dos pessimistas, desta forma, conseguirá um equilíbrio perfeito e o melhor de dois mundos, permitindo-lhe o espírito crítico e a motivação necessária para obter soluções criativas. As pessoas mentalmente fortes não evitam as suas emoções negativas, utilizam-nas para criar resiliência. Mais do que procurar ser feliz, preocupe-se em ser completo: corpo e espírito, permitindo-se a ser melhor. A estabilidade emocional, o manter a calma em situações difíceis, a capacidade de analisar e de gerir na adversidade – seja na vida como no trabalho – permitir-lhe-ão ser mais justo, confiante da sua força interior e capaz de valorizar os momentos e situações que merecem ser celebrados, ultrapassando com clareza os obstáculos que se deparam no seu

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



percurso. E só um verdadeiro vencedor consegue saborear a vitória depois de saber o que é a derrota.

Funções e responsabilidades individuais

A questão dos limites da responsabilidade é tão velha quanto a própria humanidade e faz parte integrante tanto da vida laboral, como da privada, social e até global. Se os outros não fazem, por que tenho de ser eu fazer? Se ninguém se preocupa, por que hei de eu perder o meu tempo com isso? Se não faz partes das minhas funções, o que ganho eu por estar a fazer algo para além das minhas competências? As questões aqui formuladas tanto servem para quem atira um papel para o chão, para quem passa por um acidente na estrada e segue caminho sem se preocupar, para quem nota um erro num trabalho de um colega e nada diz “porque o problema não é meu” ou para quem “descobre” algum problema em algum departamento da empresa, o qual, se não for comunicado, poderá prejudicar sobremaneira o seu bom funcionamento e consequente rentabilidade. Fechar os olhos e fingir que não percebemos é sempre a forma mais fácil de nos desresponsabilizarmos por algo que, não fazendo parte do que nos é formalmente pedido, vai para além dos nossos deveres. Adicionalmente, e independentemente do contexto laboral, este “lavar de mãos” é igualmente visível nas questões humanitárias, sociais e ambientais que nos rodeiam. Apesar de todos “quererem mudar o mundo”, são muito poucos os que realmente trocam o seu “umbigo” pela ajuda ao “outro”, elegendo-se exatamente a mesma atitude e

77 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



comportamento: mas se eu já tenho os meus problemas, por que me vou preocupar com os dos outros?

Se trabalhamos em equipa, somos um todo. Não há um responsável por uma tarefa mal desempenhada, pois seremos todos responsáveis. Devemos ter sempre presente que somos um grupo. A responsabilidade, para o bem e para o mal é de todos.

Exercício da liberdade com responsabilidade, no trabalho

A liberdade é um dos valores que mais apreciamos. Sentimo-nos mais entusiasmados e felizes quando temos liberdade para escolher o nosso caminho – seja ele amoroso, profissional ou religioso.

Sabe-nos bem saber que podemos escolher onde queremos viver, com quem queremos viver, como é que queremos viver. Sabe-nos bem podermos decidir se queremos uma relação de compromisso ou uma série de relações descomprometidas, se queremos ou não ter filhos. Gostamos da ideia de sermos donos do nosso nariz e de podermos escolher o modelo do nosso carro, a forma como nos vestimos ou aquilo que comemos. Gostamos de nos sentir livres, mas será que isso significa que desejamos uma vida sem responsabilidades?

78 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



A verdade é que, para a maioria de nós, isso simplesmente não faz sentido. Não há liberdade de escolha sem que haja consequências. Quando saímos de casa dos nossos pais, até podemos gritar aos sete ventos que, agora sim, somos livres para fazermos as nossas escolhas sem ter de dar satisfações a ninguém. Mas, esta escolha implica um vasto conjunto de responsabilidades – somos nós que temos de pagar as contas a horas, somos nós que temos de limpar a casa. Quando adquirimos o nosso primeiro carro, percebemos que à liberdade de nos movimentarmos, sem os constrangimentos das boleias, se associa a responsabilidade de contratar um seguro, assegurar a manutenção e cumprir com as regras de trânsito.

A liberdade com responsabilidade significa também ter poder de escolha – podermos escolher se queremos trabalhar numa esplanada em Belém, numa biblioteca em Aveiro ou simplesmente ficar em casa num dia invernos.

Significa ter flexibilidade para conciliar a vida profissional com a vida pessoal (embora nem sempre seja fácil mas pelo menos existe a possibilidade de ter essa gestão nas nossas mãos). Significa aprender a ter um maior sentido de responsabilidade e autonomia na nossa vida profissional - sermos capazes de resolver problemas em equipa mas sobretudo por nós próprios. Significa desenvolver uma maior capacidade de Comunicação, pois é inevitavelmente um dos grandes pilares do Trabalho Remoto – sem comunicação, somos apenas indivíduos sem rosto que trabalham no outro lado do computador, cada um por si, individualmente. Por isso, a Comunicação é a base da

79 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

relação, colaboração e respeito que necessitam de existir em qualquer tipo de trabalho – seja ele remoto ou não.

Equilíbrio nas sugestões, problemas e necessidades dos outros

No contexto da gestão de equipas e resolução de conflitos, é fundamental que os líderes mantenham um equilíbrio ao considerar as sugestões, problemas e necessidades de todos os membros. Este equilíbrio assegura que cada voz seja ouvida e valorizada, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Para alcançar este equilíbrio, os líderes devem:

- **Fomentar a comunicação aberta:** Criar canais onde os colaboradores se sintam à vontade para partilhar as suas ideias e preocupações, garantindo que todos tenham oportunidade de se expressar.
- **Praticar a escuta ativa:** Demonstrar genuíno interesse ao ouvir os membros da equipa, reconhecendo e validando as suas contribuições.
- **Avaliar objetivamente as sugestões:** Considerar as propostas com base nos seus méritos e alinhamento com os objetivos da equipa, evitando favoritismos ou preconceitos.
- **Priorizar necessidades de forma justa:** Gerir os recursos e o tempo de modo a atender às necessidades mais urgentes ou impactantes, mantendo a transparência nas decisões.

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- **Resolver problemas de maneira colaborativa:** Envolver a equipa na identificação de soluções, promovendo o sentimento de pertença e responsabilidade coletiva.

Ao equilibrar eficazmente as diversas sugestões, problemas e necessidades, os líderes não só fortalecem a coesão da equipa, mas também potenciam um ambiente onde a inovação e a colaboração prosperam.

Comunicação assertiva na resolução de conflitos na equipa

A comunicação assertiva prima por exprimir ideias com firmeza, confiança e segurança. Saiba como aplicar isto à sua profissão e turbinar a sua carreira.

Dentro da sua empresa, é mais comum observar processos de comunicação passiva, agressiva ou assertiva? A comunicação assertiva, uma capacidade de expressar ideias de forma confiante e segura, pode ser uma ferramenta importante na evolução de uma carreira e é uma característica apreciada por vários empregadores.

Podemos caracterizar a comunicação assertiva pela forma de comunicar, falar ou expressar-se através de gestos, de uma maneira não exaltada, com um tom de voz seguro e firme, mas nunca elevado – perfeito num contexto empresarial. Mas, afinal, de que forma se pode aplicar esta comunicação num contexto laboral?

81 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:



Certificada por:



Assertividade acaba por significar afirmação. Comunicar desta forma, através deste estilo, marcado pela elegância, clareza e serenidade, reflete uma inteligência emocional. Esta é uma característica descrita por linguistas, psicólogos e especialistas de comunicação empresarial.

O “segredo”, sobretudo num contexto profissional, é não permitir que a raiva e comportamentos associados dominem a comunicação e levem a que a audiência perca respeito pelos argumentos do comunicador. Quem utiliza a comunicação assertiva respeita o interlocutor.

Esta é, sem dúvida, uma grande competência para destacar-se no mercado de trabalho.

Problemas de comunicação são, muitas vezes, causa de problemas no contexto empresarial ou laboral. Como? É simples de explicar: quando a comunicação não é clara, quando se impõem opiniões, quando se fazem juízos de valor precipitados... O resultado pode ser desastroso. A comunicação assertiva pode ser a solução para este tipo de conflitos, ao fazer passar ideias refletidas na empatia para com o outro.

A comunicação eficaz num contexto profissional passa por utilizar esta ferramenta de resolução de conflitos e apostar na liderança de uma equipa realizada com base neste conceito. Faça o exercício de analisar o que se passa na sua empresa neste momento: existe pouca assertividade? Existem empatia e desejo de escutar a parte problemática? Tem sido possível dizer “não” de forma pouco agressiva?

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Caraterísticas da comunicação assertiva

Verbais:

- clareza e precisão na mensagem;
- mensagem direta e objetiva;
- utilização de palavras e expressões positivas;
- argumentos bem fundamentados;
- usa da primeira e/ou segunda pessoas do singular para indicar empatia;
- utilização de verbos declarativos;
- voz firme e segura, num tom moderado.

Não-verbais:

- controlo das emoções;
- postura correta;
- gestos calmos/moderados;
- controlo visual estável e mantido com o interlocutor;

Entidade Formadora:



Certificada por:



- atitude empática.

Num exemplo prático, numa situação de conflito entre supervisor e colaborador, quando o primeiro interveniente precisa de chamar a atenção ao segundo, nunca deve fazê-lo de forma agressiva, nunca deve fazê-lo em público, em frente à restante equipa, e nunca num tom de voz elevado e autoritário. Os sentimentos positivos da comunicação assertiva são mais apropriados e englobam sentimentos de harmonia, passando a mensagem necessária.

O supervisor deveria chamar o colaborador em privado e ser firme, mas não agressivo, ao explicar as consequências negativas do comportamento problemático. A ênfase deve ser colocada nos aspetos positivos.

Capacidade de resolução de conflitos

Se alguém é vencedor, isto significa que outra pessoa tem de sair derrotada? Será possível encontrar uma maneira de resolver um conflito de modo que ambos os lados saem satisfeitos, que ambos sejam vencedores?

Os conflitos podem ser abordados de várias maneiras diferentes. Com maior ou menor consideração pelos interesses da outra parte, com maior ou menor assertividade da nossa parte. Estilos de gestão

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



de conflitos não são mais do que estratégias preferidas que se adotam para tentar solucionar uma situação de tensão entre as partes envolvidas em conflito. Variam ao longo destes dois eixos:



- Y = satisfação das necessidades e desejos do próprio
- X = satisfação das necessidades e desejos do outro
- **Pode retirar-se:** Evitar o conflito fazendo de conta de que não existe, minimizar as diferenças entre si e o outro, ou evitar a todo o custo entrar no que parece já uma discussão.
- **Pode desistir:** Acomodar-se ao outro, aceitando os seus pontos de vista ou sugestões. *Lançar a toalha ao tapete* para ultrapassar o assunto. Permitir que a outra pessoa *leve a sua avante*. Ser simpático e *engolir alguns sapos*. Dar-se por vencido exige elevado

85 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia



índice de atitude colaborativa e muita pouca assertividade. Ao longo do tempo e se for uma atitude muito marcada nos seus comportamentos, acabará por dar origem a ressentimentos.

- **Pode marcar a sua posição:** Competir com a outra parte e garantir que vence com a sua argumentação. Explore ao máximo os seus argumentos e não ceda em ponto algum. Lute até ao fim se for preciso. Esta abordagem competitiva ao conflito conduz a ganhos a curto prazo mas os seus efeitos a longo prazo são enormes. Manter a sua posição exige capacidade de afirmação pessoal mas muito pouca consideração pelas posições do outro. Poderá ganhar a batalha, mas é preciso ter cuidado, pois poderá perder a guerra.
- **Comprometer-se:** Encontre uma plataforma comum de entendimento, em que ambos cedem algum terreno para que ambas as partes fiquem minimamente satisfeitas. Negociar e ceder em pequenos pontos de modo a ganhar o que é mais relevante. Procurar um terreno comum requer doses iguais de coragem e consideração. Esta parece ser uma boa estratégia, desde que o compromisso não seja alcançado na base de estratégias passivo-agressivas, manipulativas e sob a forma de armadilhas para o outro.
- **Colaborar:** Fale e ouça a outra parte. Discuta e esclareça os seus objectivos e as áreas em que existe acordo. Assegure-se que ambas as partes compreendem verdadeiramente as posições de cada um. Avalie formas de resolução do problema sem haver concessões. Seja

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



imaginativo e inovador. A colaboração exige grande afirmação das suas posições assim como consideração pelo outro. As pessoas que privilegiam esta forma de gerir os conflitos são habitualmente pessoas com boas competências inter-relacionais e são respeitadas e admiradas.

Impacto da comunicação no relacionamento humano

Já parou para pensar sobre a importância da comunicação? Na minha experiência enquanto psicoterapeuta e formadora, deparo-me com esta questão, que é central nas nossas vidas, sem por vezes lhe prestarmos uma verdadeira atenção.

A palavra “comunicar” provém do latim *communicare* e significa “pôr em comum”. Comunicar é um ato fundamental da vida humana, não podemos não comunicar, estamos sempre em interação com alguma coisa ou com alguém. Comunicar significa, transmitir uma mensagem (ideias, sentimentos e experiências) entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz e faz. Por outro lado, a comunicação é o mecanismo através do qual as relações humanas existem e se desenvolvem. E tudo começa na escuta do outro, que implica presença física e emocional para se poder entender e compreender a mensagem que tem para nos transmitir.

O psicólogo austríaco Paul Watzlawick desenvolveu com outros colegas uma importante teoria sobre a comunicação, que originou o livro *a Pragmática da Comunicação Humana* (1967). Estes autores referem que desde o início da nossa existência, vamos adquirindo regras de comunicação que estão

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia



imersas nos nossos relacionamentos. Segundo a mesma teoria podemos ter dois tipos de comunicação: a funcional (que é capacidade de unir, de ligar, de nos pôr em relação com o outro) e a disfuncional (que afasta os parceiros ou cria entre eles um ecrã de incompreensão e ressentimentos), sendo fundamental termos consciência da forma como comunicamos e do seu impacto no outro, para desta forma construirmos relações mais saudáveis ao nosso redor. A teoria da Pragmática da Comunicação fornece-nos uma grelha de leitura para a comunicação interpessoal que assenta em cinco princípios:

1. **É impossível não comunicar:** Todo o comportamento é uma forma de comunicação, incluindo o próprio silêncio.
2. **Toda a comunicação tem um aspeto de conteúdo e um aspeto de relação:** Isto pressupõe que toda a comunicação tem, além do significado das palavras, mais informações. Por outro lado, quando nos relacionamos, transmitimos informações, que são influenciadas pela qualidade do nosso relacionamento podendo originar outros significados.
3. **A natureza de uma relação** depende da intensidade das sequências comunicacionais entre as pessoas: Cada pessoa constrói uma versão própria do que observa e experimenta, criando uma leitura pessoal dos acontecimentos, que influencia a respetiva comunicação e interação com o outro.
4. **Os seres humanos comunicam de forma digital e analógica:** Para além das próprias

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



palavras, e do que é dito (comunicação digital), a forma como é dito (a linguagem corporal, a gestão dos silêncios, as onomatopeias) também desempenham uma enorme importância – comunicação analógica.

5. **As trocas comunicacionais são simétricas ou complementares:** Significa que se podem basear na igualdade ou na diferença.

Compreendemos assim que, comunicar é um processo mais complexo do que imaginamos, e que depende muito de cada um e da relação que temos com o outro. Por outro lado, neste processo existem barreiras que conduzem a problemas de comunicação na esfera pessoal e profissional. Estas advêm das nossas necessidades e experiências; da nossa incapacidade em ouvir; nas nossas resistências internas, dos nossos julgamentos e preconceitos.

Sendo então a comunicação algo tão imprescindível ao ser humano, esta constitui uma competência pessoal importante também no mundo profissional. Segundo o professor e escritor Peter Duncker “Sessenta por cento dos problemas das empresas são consequência de uma má comunicação”. Enquanto formadora, verifico que em todas as organizações, sejam públicas ou privadas existem problemas de má comunicação. Estes têm diversos custos, entre eles, o nível de desmotivação das equipas, problemas entre colaboradores e conflitos.

A comunicação dentro das instituições deve ser uma prioridade, devendo estar orientada de acordo com as características da mesma, podendo até existir um gabinete de comunicação, de modo, a

89 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



abordar esta questão de forma estruturada e organizada. O fundamental é que a comunicação chegue a todas as pessoas, e por isso é importante pensar nos diversos canais disponíveis (email, comunicados escritos, avisos públicos, etc) para que as pessoas recebam a informação pretendida e estejam a par do que acontece dentro da instituição. Uma boa comunicação institucional ajuda a criar um sentimento de pertença, gerando maior motivação nas pessoas. Desta forma, é importante que o conteúdo a ser transmitido seja claro, concreto e conciso. Para tal, a forma formal e escrita é mais objetiva, podendo depois ser complementada com uma comunicação presencial e direta, para certificar que a mensagem foi realmente compreendida. Só existe comunicação se os recetores a compreenderam.

Na atualidade, muitas instituições de grande dimensão, optam pela via digital (e-mail, redes sociais fechadas), enquanto as mais pequenas afixam informação num placar num espaço comum. Contudo, pode ser insuficiente, e por isso é necessário criar momentos de reflexão nas instituições para se encontrarem formas alternativas e criativas de melhorar a comunicação institucional. Se houver melhor comunicação toda a gente ganha. É igualmente importante, que quando a informação transmitida oralmente, seja feita com clareza e objetividade, num tom de voz adequado e com uma postura que demonstre abertura e confiança.

A par do que pode ser feito por cada instituição/organização, quer no âmbito da formação, quer com estratégias mais genéricas, cabe a cada um assumir a responsabilidade em melhorar a forma como comunica no seu dia-á-dia quer na esfera pessoal quer na profissional.

90 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Termino com quatro sugestões para colocar em prática diariamente, para poder ter uma comunicação mais harmoniosa consigo e com os outros:

- Reflita diariamente como gostaria de se relacionar consigo e com os outros.
- Antes de falar, faça uma pausa, observe o que sente, o que está a pensar, e depois escolha as palavras com que se vai dirigir ao outro. Lembre-se que as palavras têm impacto!
- Lembre-se que todos os seres humanos têm as mesmas necessidades.
- Antes de concordar ou de discordar com a opinião de alguém, tente ajustar-se às necessidades e sentimentos da pessoa.

Lembre-se sempre que é preciso semear para colher, e que gentileza gera gentileza.

Comportamentos que facilitam e dificultam a comunicação e o entendimento

Tudo o que possa criar problemas, mal-entendidos, dificuldades na comunicação, são chamadas barreiras à comunicação.

Diálogo retirado de um fórum de informática:

J - quero fazer um random de uma string[8] ate a string[4] estar cheia A- nao percebi bem o que querias fazer, mas só conheço a função rand, incluída

91 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



na stdlib.h que gera um número pseudo-aleatório (tens que dar uma seed) entre 0 e RAND_MAX. talvez te ajude.

J- é capaz de ajudar, vou xprimentar logo vejo se funciona thx

Nesta breve passagem, os dois interlocutores parece que se conseguiram entender, no entanto existem pelo menos dois factores que poderão constituir barreiras à comunicação: o jargão técnico, compreensível apenas para algumas pessoas, e aspectos da escrita que apresenta abreviaturas (ex.:thx).

Neste exemplo, a comunicação efetivou-se (ambos entenderam o que cada um estava a falar) pois partilhavam o mesmo código com que foi construída a mensagem... eu, pelo contrário, não faria a mínima ideia do que estão a falar...

Analisemos algumas barreiras à comunicação

- **Diferenças culturais entre o remetente e o recetor**

Por causa das nossas diferenças sociais, culturais ou sexuais, a nossa atitude em relação ao espaço, gestos e tempo da outra pessoa, pode dificultar o processo de comunicação.

- **Estereótipos**



Preconceitos, julgamentos prévios ou ideias preconcebidas sobre a pessoa que está a falar (ou que assina uma carta, e-mail, cartão, memorando,...) ou a informação que está a ser trocada, bloqueia o significado da comunicação. Já nos aconteceu a todos uma ou outra vez, "nem ligar à conversa" a partir do momento de que sabemos de onde esta vem...

- **Suposições**

Supor que a outra pessoa ou pessoas pensam da mesma maneira sobre o conteúdo do que está a ser comunicado. É necessário certificarmo-nos se estamos todos da posse da mesma informação. A compreensão de informação nova está muitas vezes dependente de informação previamente adquirida.

- **História do relacionamento**

A memória de diálogos anteriores, onde são recordados o modo como estes diálogos decorreram e acabaram, assim como o nível de envolvimento afetivo com uma pessoa, afetam a forma de atuar nos diálogos futuros. Num relacionamento marcado por conflitos, a informação que é veiculada entre emissor e recetor de forma contínua e circular, tende a ser ignorada ou distorcida.

- **Ruído externo**

O ruído da rua ou de outras salas, telefones, barulhos de máquinas, etc., todos podem desviar a atenção perder-se informação relevante para a compreensão correta do



significado que se pretende comunicar.

- **Sinais não verbais**

Se os sinais não-verbais, tais como expressões faciais, contacto visual, postura, aparência, etc. não acompanham a comunicação verbal o seu significado pode ser distorcido.

- **Gestão do tempo certo**

A gestão da oportunidade (*timing*) deve ser cuidadosa. Tentar comunicar um assunto importante sob pressão poderá ser um obstáculo tanto para o remetente como para o recetor. Por outro lado, informação que não é propriamente relevante no momento não será alvo de muita atenção e a ação provavelmente não será levada a cabo de imediato (por ex.: solicitar a realização de uma tarefa com uma data limite para entrega ainda longínqua).

- **Informação a mais ou irrelevante**

Informação não específica ou clara, e sem relação com o que está a ser transmitido pode ser uma barreira à comunicação efetiva.

- **Canal não apropriado**

Escolher um meio de envio de informação errado.

Por ex., enviar uma carta formal a um colega a solicitar uma conversa rápida, não é certamente o



Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



meio mais eficaz e é até desadequado face ao tipo de relação entre as pessoas. No entanto, se for para pedir informações sobre certos aspetos de uma organização, em que é importante manter os registos das trocas de informação, este será um meio adequado.

- **Jargão**

As palavras ou imagens usadas na comunicação afetam e podem determinar a compreensão e eficácia da comunicação. Os trabalhadores altamente qualificados e especialistas em determinada área poderão facilmente cair na armadilha de utilizar linguagem demasiado especializada para uma audiência que não é especialista na matéria. Para esta audiência será o equivalente a ouvir uma língua estrangeira... Nem todos poderão conhecer o significado de determinados termos de uma determinada área profissional.

- Na imagem, a placa apresenta duas instruções que se contradizem mutuamente. Portanto só uma pode ser seguida. Os dois compadres têm de escolher entre as duas alternativas: podem voltar amanhã ou apenas na próxima semana?...

95 / 99

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



CONCLUSÃO:

A gestão eficaz de equipas é um dos maiores desafios e, simultaneamente, uma das maiores oportunidades para o sucesso organizacional. Ao longo deste manual, foram explorados conceitos essenciais como a importância do trabalho em equipa, as principais barreiras que podem surgir, as estratégias de organização e motivação dos membros, os desafios enfrentados pelos gestores e o papel vital da comunicação assertiva na liderança.

Espera-se que os conhecimentos adquiridos durante esta formação capacitem os participantes para enfrentar os desafios do dia a dia, promovendo uma gestão eficiente, um ambiente de colaboração e um crescimento contínuo das equipas. A aplicação prática das técnicas abordadas permitirá não só uma melhoria no desempenho individual e coletivo, mas também um maior alinhamento com os objetivos organizacionais.

Por fim, este manual reforça a importância de investir continuamente no desenvolvimento das competências de liderança, comunicação e gestão de conflitos, contribuindo para a criação de equipas mais coesas, motivadas e produtivas. O sucesso de uma equipa depende do esforço conjunto, da comunicação eficaz e da liderança inspiradora, elementos que, quando bem trabalhados, garantem resultados de excelência.

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- 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.
- ESPERANÇA, E. J: (1998). *A comunicação não verbal. Coleção Aprender, nº 20*. Lisboa: IEFP
- FIGUEIREDO, L. J. (2012). Dissertação de Mestrado - A Gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores. Universidade Católica Portuguesa – Pólo de Viseu.
- Gestão de Conflitos e Inteligência Emocional na gestão de comportamentos – CEPRA. Lisboa (2007)
- JOSIEN, M. (2003). *Técnicas de Comunicação Interpessoal*. Lisboa: Bertrand Editora.
- REGO, A.; *A comunicação nas organizações*. Edições Sílabo, Lisboa, 1999.
- BONET, JOSÉ VICENTE; *Sê Amigo de Ti Mesmo – Manual de Auto-Estima*.
- 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.

Entidade Formadora:

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

Certificada por:



- 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*.
- FISKE, JOHN; Tradução de ALVES, MARIA GABRIELA; *Introdução ao estudo da comunicação*; Edições Asa, 1998.
- HELLER, ROBERT; *Manuais Práticos do Gestor*; Edições Civilização, 2000.
- 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.

Cofinanciado por:



Cofinanciado pela
União Europeia