

# MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE EQUIPAS DE TRABALHO



## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| INFORMAÇÕES GERAIS                                  | 3  |
| 2. OS GRUPOS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL             | 5  |
| 2.1. CONCEITO DE GRUPO E PORQUE SE FORMAM           | 5  |
| 2.2. TIPOS DE GRUPOS                                | 6  |
| 2.3. FUNÇÕES DOS GRUPOS                             | 9  |
| 2.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS GRUPOS            | 10 |
| 2.5. DIFERENÇA ENTRE GRUPO E EQUIPA                 | 12 |
| 3. TRABALHO EM EQUIPA                               | 14 |
| 3.1. ESTRUTURA E FORMAÇÃO DE EQUIPAS                | 14 |
| 3.2. FASES DO TRABALHO EM EQUIPA                    | 15 |
| 3.3. PORQUÊ TRABALHAR EM EQUIPA?                    | 16 |
| 3.4. EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA    | 17 |
| 3.5. BARREIRAS AO TRABALHO EM EQUIPA                | 17 |
| 3.6. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPA | 18 |
| 3.7. GESTÃO DE EQUIPAS                              | 20 |
| 3.8. COMPETÊNCIAS PARA TRABALHAR EM EQUIPA          | 21 |
| 4. COMUNICAÇÃO                                      | 22 |
| 4.1. PERCEPÇÃO E OBJECTIVIDADE                      | 22 |
| 4.2. ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO                       | 24 |
| 4.3. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO                        | 25 |
| 4.4. COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL                | 27 |
| 4.5. ATITUDES COMUNICACIONAIS                       | 30 |
| 4.6. ESTILOS COMUNICACIONAIS                        | 33 |
| 4.7. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA                          | 35 |
| 4.8. ESTRATÉGIAS PARA TREINAR A ASSERTIVIDADE:      | 37 |
| 5. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO                            | 41 |
| 5.1. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO                           | 42 |
| 6. LIDERANÇA  | 48 |
| 6.1. CONCEITO                                       | 48 |
| 6.2. LIDERANÇA                                      | 48 |
| 6.3. AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER                    | 49 |
| 6.4. CARACTERÍSTICAS DOS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA  | 50 |
| 7. CONCLUSÃO  | 52 |
| 8. BIBLIOGRAFIA                                     | 53 |

## **INFORMAÇÕES GERAIS**

### **A. OBJECTIVO GERAL**

- Implementar a melhoria contínua utilizando as melhores práticas de gestão na produção, nas perspectivas da comunicação, trabalho em equipa e motivação dos colaboradores.

### **B. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS**

- Desenvolver competências centradas no trabalho em equipa;
- Reforçar as competências de motivação e auto-motivação para o objectivo comum do trabalho;
- Reconhecer a importância do comportamento individual, individualista e interpessoal nas organizações;
- Enquadrar a comunicação na estratégia de trabalho;
- Desenvolver competências na transmissão de informações e na aplicação das técnicas de comunicação no contexto organizacional;
- Compreender o processo de mudança;
- Adquirir ferramentas e metodologias de pró-actividade.

### **C. METODOLOGIA**

Predominância do método activo, através da utilização de exercícios práticos e estudo de casos.

### **D. AVALIAÇÃO**

Avaliação inicial: realização de uma ficha de diagnóstico de conhecimentos e competências individuais no âmbito dos conteúdos do curso.

Avaliação contínua: assiduidade, pontualidade, frequência de participação e pertinência das intervenções, participação activa nos trabalhos propostos durante a formação.

Avaliação final: Os/as formandos/as serão submetidos a uma ficha de avaliação de conhecimentos no final do curso.

# 1. INTRODUÇÃO

*Um problema partilhado é um problema meio resolvido.*

*A melhor forma de ter uma boa ideia é ter muitas ideias.*

(Ditados populares)

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

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

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

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

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

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

## **2. OS GRUPOS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

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

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

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

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

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

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

### **2.1. CONCEITO DE GRUPO E PORQUE SE FORMAM**

Todos nós vivemos em sociedade, integrados em grupos: família, grupo da formação, grupo de trabalho, grupo desportivo, grupo de amigos, etc.. É, contudo, importante, distinguir estes grupos de outros conjuntos de pessoas com quem contactamos mas que não constituem um grupo, por exemplo: o conjunto de pessoas na fila do supermercado, o conjunto de pessoas que viajam connosco no autocarro, o conjunto de pessoas que assistem a um jogo de futebol ou a um filme.

Estes conjuntos de pessoas, isto é, estes agrupamentos sociais, são distintos uns dos outros, não tendo a mesma composição, finalidade e organização. Por este motivo, distingue-se a multidão, o ajuntamento, a assistência, a manifestação e o grupo.

Assim, o grupo é uma unidade social, um conjunto limitado de pessoas, unidas por objectivos e características comuns que desenvolvem múltiplas interacções entre si.

O psicólogo George Homans define grupo como "uma colecção de duas ou mais pessoas que interagem de tal forma que cada pessoa influencia e é influenciada pelas outras".

O grupo humano tem:

- Uma estrutura
- Durabilidade no tempo
- Coesão
- Um conjunto de normas

Um conjunto de pessoas constitui um grupo quando estas:

- Interagem com frequência;
- Partilham normas e valores comuns;
- Partilham um sistema de papéis;
- Cooperam para atingir determinado objectivo;
- Reconhecem e são reconhecidas pelos outros como pertencentes ao grupo;
- Se definem como membros do grupo, isto é, estão motivados para se juntarem ou manterem no grupo;
- Têm uma percepção colectiva de unidade;
- Se mantêm juntos em caso de conflito com outros grupos ou indivíduos;
- Sentem que partilham um destino comum.

## 2.2. TIPOS DE GRUPOS

Nas organizações, há numerosos tipos de grupos, podendo presumir-se que os membros de uma organização podem pertencer a mais do que um grupo. Inevitavelmente, essas pessoas integrarão os grupos funcionais formalmente estabelecidos na organização para a realização de tarefas específicas.

No entanto, é bastante provável que venham a pertencer a outros grupos, informais, que emergem para satisfação de interesses pessoais - mas também organizacionais.

Os grupos variam fundamentalmente em quatro aspectos:

- a) Quanto à **dimensão**: o grupo mais pequeno é a díade (grupo de dois ou par). Quanto mais amplo um grupo mais formal ele se torna e menor a interacção pessoal entre os seus membros.
- b) Quanto à **duração**: as famílias são grupos que sobrevivem a muitas gerações, adquirindo novos membros através de mecanismos de casamento e perdendo outros devido a falecimentos e a divórcios; os membros de uma associação de estudantes formam um grupo que, habitualmente, se desfaz um ou poucos anos depois de constituído.
- c) Quanto aos **valores e objectivos**: a Associação Ajuda de Berço difere nitidamente dos membros de um clube recreativo.
- d) Quanto à **amplitude das actividades realizadas**: grupos como a família envolvem-se numa grande diversidade de actividades o que não será propriamente o caso de uma equipa de basquetebol.

### Grupos primários e secundários

Os **grupos primários** são unidades sociais cujos membros comunicam directamente, sendo a relação entre eles presencial, baseada mais em veículos afectivos do que funcionais e caracterizada por intimidade e convivialidade. Os grupos primários são normalmente pequenos e o contacto entre os seus membros é frequente.

Exemplo: Uma turma, uma família, um grupo de amigos.

Os **grupos secundários** são unidades sociais cujos membros comunicam mais indirecta do que directamente entre si (podendo alguns nunca virem a conhecer-se), sendo escassa a vinculação afectiva e limitando-se a solidariedade a um campo de interesses normalmente de natureza laboral e funcional.

Os grupos secundários, de maiores dimensões do que os grupos primários, são tendencialmente mais formais e hierarquizados do que os grupos primários.

Exemplo: Um sindicato, uma empresa, um partido político, uma associação de pais.

### **Grupos formais e informais**

Os grupos formais e os informais coexistem! nas organizações. A relação entre ambos os tipos pode, todavia, ser diversa. Alguns grupos informais podem colidir com a actividade oficial/formal da organização. Outros podem facilitar o trabalho das actividades oficiais. Outros, ainda, podem ser neutros - não tendo qualquer efeito sobre o funcionamento da vida formal da organização.

Mesmo quando um grupo se forma com elementos de diferentes departamentos da organização, e as suas actividades são meramente sociais, há razões para presumir que o seu funcionamento afecta a actividade organizacional. Na verdade, durante as interacções sem conteúdo organizacional, as pessoas trocam mensagens, opiniões e concepções. Esta partilha pode afectar a perspectiva das pessoas acerca da vida organizacional. As informações trocadas podem vir a influenciar a tomada de decisão. Alguma informação oficial pode mesmo ser transmitida, assim "curto-circuitando" a via oficial. É também possível que, em momentos críticos para o trabalho, os membros do grupo procurem ajuda mútua.

Um **grupo formal** é um grupo hierarquizado segundo normas que definem com exactidão o papel dos seus membros, estando as regras de funcionamento, na maior parte dos casos, expressa por escrito num regulamento interno. São grupos relativamente estáveis e duráveis. A família, uma empresa, uma assembleia de escola, um conselho executivo, um partido político, são exemplos de grupos formais.

Consoante o horizonte temporal associado à sua duração, estes grupos poderão considerar-se permanentes ou temporários:

- Os **grupos permanentes** são designados para levarem a cabo tarefas contínuas. Os departamentos, divisões e equipas que aparecem nos organogramas constituem redes interligadas, são exemplos de grupos permanentes. Lickert<sup>1</sup> propunha que os responsáveis destes grupos funcionem como elos de articulação, servindo como superiores num grupo de trabalho e simultaneamente como subordinados num nível imediatamente superior, para que todos os grupos de trabalho estejam interligados para dar corpo à organização total. A existência destes grupos só termina se for tomada uma decisão de mudança da estrutura organizacional.
- Em contrapartida, os **grupos temporários** são criados com um objectivo específico, cuja prossecução marca o fim do grupo de trabalho. A resolução de um problema específico ou a realização de uma determinada tarefa constituem algumas das razões mais comuns de constituição de grupos temporários, também designados frequentemente como *task*

---

<sup>1</sup> Lickert (1961) in Rego et. al "Manual de Comportamento Organizacional e Gestão"

*forces*. Exemplos deste tipo de grupos abundam nas organizações: equipa para coordenação da mudança de instalações para outro edifício, comissão para estudo de um novo sistema de incentivos monetários, equipa responsável pelo processo de fusão de duas empresas, etc..

Um **grupo informal** é um grupo cujos membros estão mais vinculados por laços afectivos, gostos e interesses comuns do que por objectivos e normas de funcionamento formalmente definidas. Não há hierarquias fixas, podendo haver, contudo, liderança, desde que reconhecida pelos membros do grupo. São grupos efémeros, como é o caso dos grupos de amigos do liceu.

**Deve notar-se que um grupo primário não é necessariamente um grupo informal:** a família é um grupo formal.

Se os grupos formais são criados deliberada e oficialmente pela gestão das organizações, já os informais emergem porque as pessoas procuram satisfazer necessidades pessoais, embora possam visar a ajuda na execução prática dos objectivos organizacionais. A este nível, Edgar Schein identifica três tipos de grupos, ou “cliques”:

- Os grupos ou cliques horizontais são compostas por membros do mesmo nível hierárquico da organização e da mesma área funcional (ou próxima). Os famosos estudos de Hawthorne, levados a cabo na fábrica da Western Electric, nos 30, demonstraram a existência destes grupos. Um exemplo típico é o de um grupo que congrega os directores financeiro, comercial, de marketing e de compras. Outro exemplo é o grupo que, numa dada Universidade, congrega os assessores dos vários departamentos da instituição.
- Os grupos ou cliques verticais reúnem elementos de diferentes níveis num dado departamento. Podem ajudar os seus membros a clarificar informação e/ou estabelecer procedimentos para uma melhor e mais rápida execução de tarefas. Podem congregar, por exemplo, um director-geral, um director financeiro, dois chefes de secção e um funcionário da base da hierarquia.
- Os grupos ou cliques mistas são os que reúnem elementos de diferentes níveis e de diferentes departamentos da organização. Também estes podem emergir para satisfazer interesses comuns ou necessidades funcionais, que a estrutura organizacional não prevê.

Ainda no que diz respeito aos grupos informais, Howell e Dipboye distinguem entre grupos instrumentais, de amizade e de interesse:

- Os grupos instrumentais nascem da necessidade de execução de tarefas, podendo denotar características presentes nas cliques verticais e mistas. Por exemplo um grupo de professores e investigadores, com interesses de investigação comuns. O grupo de directores de primeira linha de uma empresa, que se reúnem informalmente para resolver problemas concretos da organização é outro exemplo.
- Os grupos de amizade baseiam-se em relações puramente pessoais entre membros da organização, podendo ser potenciados pela semelhança de atitudes, de personalidades, de status, de educação, de idade, etc..
- Os grupos de interesse resultam da associação de pessoas com motivações ou objectivos comuns, que podem ou não estar relacionados com o trabalho ou a organização. Exemplo: Associações sindicais ou grupos desportivos.

## 2.3. FUNÇÕES DOS GRUPOS

Dado que os grupos satisfazem um vastíssimo conjunto de funções e de necessidades, quer no interesse da organização quer dos seus membros, eles são muito comuns e numerosos. Vejamos, do ponto de vista das organizações, alguns dos objectivos para os quais se constituem grupos:

- **Organização e estruturação do trabalho**

Os grupos permitem juntar um conjunto complexo de capacidades e competências específicas, que dificilmente se poderão encontrar numa só pessoa, e atribuir-lhes diferentes tarefas. Uma equipa numa sala de operações cirúrgicas exemplifica esta reunião de capacidades para a realização de um conjunto interdependente e complexo de tarefas necessárias a prossecução de um objectivo.

- **Coordenação e ligação entre unidades interdependentes de uma organização**

Por exemplo, numa escola, o conselho pedagógico serve para assegurar o bom funcionamento do programa, através da coordenação de esforços e aumento de informação entre representantes dos professores e dos alunos.

- **Geração de ideias e soluções novas**

Quando a informação está muito dispersa e/ou quando é necessário estimular a criatividade, um grupo pode ajudar a satisfazer esse objectivo. É vulgar, por exemplo, criar equipas multifuncionais para o desenvolvimento de novos produtos.

- **Resolução de problemas**

Devido à sua complexidade ou pela quantidade e dispersão da informação e das alternativas, determinados problemas dificilmente poderão ser resolvidos individualmente.

- **Aumento do empenhamento e envolvimento dos indivíduos em decisões complexas**

Desta forma, podem resolver-se conflitos, negociar-se soluções, testar-se alternativas – vendo-se assim facilitada a aceitação das decisões tomadas. As pessoas tendem a empenhar-se mais na implementação de uma decisão em cuja tomada participaram (ou seja, que também sentem como sua!) do que na colocação em prática de uma decisão tomada autocraticamente.

Algumas destas funções podem existir em simultâneo, oferecendo às organizações potencial sinérgico. Mas a popularidade dos grupos de trabalho não advém apenas dos seus benefícios para as organizações. Os grupos servem naturalmente para satisfazer um vasto conjunto de necessidades individuais dos seus membros, das quais se podem referir:

- **Necessidades sociais e de associação**

Ou seja, necessidades de amizade, apoio social, de sentir que alguém se preocupa e tem algo a partilhar.

- **Sentimento de identidade e auto-estima**

Na medida em que a identidade e a auto-estima individuais decorrem em parte das características dos grupos a que se pertence, bem como dos papéis desempenhados nesses grupos.

- **Necessidade de reduzir a ansiedade e o sentimento de importância**

A decisão com outros elementos do grupo ajuda a definir a envolvente externa, testando a realidade social e permitindo planejar comportamentos futuros. Não é por acaso que, em períodos de reestruturação organizacional, especialmente quando acompanhada de “emagrecimento”, grupos de colaboradores emergem para lidar com o stresse e a ansiedade, procurando clarificar as novas regras. Estes grupos, mais ou menos alargados, juntam-se para fornecer apoio social mútuo, fazendo Hz ao ditado “a união faz a força”.

- **Resolução de problemas**

É frequente que as pessoas aprendam as suas tarefas e novas competências em grupos e que adquiram expectativas realistas quanto à quantidade e qualidade do seu trabalho.

Os grupos podem satisfazer mais do que uma necessidade individual e coexistir com os objectivos organizacionais. Desta forma, o ideal para as organizações será a constituição de grupos que possam satisfazer estes dois tipos de funções, maximizando a sua utilidade para a organização e a satisfação dos indivíduos que a compõem. Assim, é menos provável, também, a emergência de grupos informais que contrariam os formais.

## **2.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS GRUPOS**

As principais vantagens que a pertença a um grupo apresenta são:

- **Tomada de decisão de maior risco**

Os grupos tomam decisões que envolvem maior risco do que as pessoas tomam individualmente.

Quando a decisão do grupo é muito arriscada, em caso de falhar, nenhum dos elementos do grupo se considera, individualmente, responsável pelo acontecimento. Caso a decisão tomada pelo grupo, tenha sucesso, o mérito é, quase sempre, assumido por todos em conjunto.

O risco é valorizado porque se apresenta como sinal de audácia e coragem, o que, em caso de sucesso, traz muitos benefícios pessoais para os elementos do grupo.

- **Maior rapidez e eficácia na concretização dos objectivos**

Os indivíduos que constituem o grupo têm determinados objectivos a atingir que podem ser designados como os objectivos do grupo. Estes objectivos, devem coincidir com os de cada elemento que interage com o grupo, considerados na sua individualidade.

Através do grupo, cada indivíduo atinge muito mais rapidamente o seu objectivo porque os esforços de muitos e diferenciação de papéis facilita o desempenho e aumenta a produtividade, reduzindo, significativamente, o tempo da sua realização.

- **Enriquecimento das decisões**

As decisões tomadas em grupo tendem a ser mais ricas e ajustadas aos objectivos do que as decisões tomadas individualmente. O empenho e a intervenção de vários elementos enriquecem a tomada de decisões, permitem a progressão, a variedade e a validade das decisões.

- **Divisão de tarefas**

Uma das vantagens do grupo é o facto de vários indivíduos poderem intervir numa tarefa comum, cada um contribuindo com as suas habilidades, capacidades e aptidões.

Cada um pode maximizar o seu potencial não só em proveito próprio, mas também dos outros. A divisão de tarefas exige a diferenciação de papéis dos diferentes elementos do grupo, o que, conseqüentemente, cria expectativas mútuas.

- Criação de laços de amizade  
O grupo é tanto mais coeso e produtivo, quanto maior for a amizade e confiança entre os seus membros.  
Normalmente, os grupos produtivos estendem a sua actividade a outras áreas, como seja o lazer e o divertimento. As pessoas que interagem no grupo aumentam a sua capacidade de comunicação e dão-se a conhecer uns aos outros, o que permite a criação de laços de amizade e interajuda.  
Quando o indivíduo precisa de apoio, é ao grupo que, normalmente, recorre.
  
- Segurança  
As ideias, valores e atitudes expressas ou defendidas pelo grupo tendem a ser expressas por cada um dos seus elementos, sem que temam as reacções do público.  
O facto de saberem que mais alguém partilha dessas ideias, dá-lhes segurança e força para as manifestar.  
Defender algo que assume individualmente é muito mais perigoso e difícil, em termos de integridade pessoal e social, do que defender algo que é defendido por um grupo. O indivíduo não tem que se defender sozinho, em qualquer circunstância que expresse a opinião do grupo porque este, sendo coeso, o defende e apoia.
  
- Poder e influência face ao exterior  
Todo o grupo sofre a influência social da comunidade onde se insere. Existe uma dinâmica externa ao grupo, ao qual este não pode ser alheio. O grupo pode interferir positivamente na realidade social, ou pelo contrário pode ser por ela condenado.  
O grupo passa a ser respeitado cada vez que apresentar ideias inovadoras e mostrar a força por ela exercida.  
Dada a força e influência de alguns grupos, é possível alterar atitudes e valores.

As principais desvantagens que a pertença a um grupo apresenta são:

- Tomada de decisões empobrecidas  
Muitas vezes, as decisões são tomadas tendo em vista os interesses da maioria dos elementos do grupo. Neste caso, interessa mais uma decisão de consenso do que uma decisão mais válida e correcta, mas que não interessa à totalidade do grupo.
  
- Pensamento de grupo  
Por vezes os elementos do grupo assumem comportamentos que conduzem a tomada de decisões ineficazes. Pensando que são os melhores no campo de tomada de decisão ou busca de soluções, menosprezam os grupos concorrentes, rejeitando toda a informação divergente.  
Deste modo, o grupo pode tornar-se ineficaz, na consecução dos seus objectivos.
  
- Transformação do “eu” em “nós”  
O grupo poderá condicionar alguma liberdade de acção dos elementos que o compõem. À medida que o grupo se desenvolve e estrutura, criam-se certas expectativas mútuas entre os seus membros que obrigam à representação de determinados papéis, em favor da coesão e do conformismo que, muitas vezes, se torna útil para o funcionamento do grupo.

A coesão do grupo, apesar de possibilitar a transposição de uma resposta unitária para o exterior do grupo, pode ter como consequência o aniquilamento das próprias pessoas e a sua submissão ao NÓS, que é o grupo.

## 2.5. 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 objectivos fortemente partilhados. A ideia de "equipa", com as suas ressonâncias desportivas, parece mais apelativa que a noção mais "fria" de "grupo".

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 colectiva e que procura atingir um objectivo 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 projecto, 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 objectivos. Aliás, o objectivo 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 despande esforço em conjunto para alcançar um objectivo, 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 direccionado 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”.

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 afectam 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 objectivo de gerar sinergia, que usualmente envolve os participantes na busca de objectivos/metas/resultados comuns e positivos a todos.

Todos sabem a importância e responsabilidade de suas funções, bem como, as actividades 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 colectivo 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 objectivo a exclusão da omissão de informações.

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.

### 3. TRABALHO EM EQUIPA

#### 3.1. ESTRUTURA E FORMAÇÃO DE EQUIPAS

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

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

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

A realização de trabalho através de grupos ou equipas, por oposição ao trabalho individual, apresenta alguns desafios. Os grupos tendem a levar mais tempo a tomar decisões, podem diluir a responsabilidade individual, enveredam frequentemente por decisões mais arriscadas do que aquelas que os seus membros individualmente tomariam (o que, pelo menos parcialmente, se deve à diluição de responsabilidades) e, com frequência, recorrem a soluções de compromisso para gerar consenso.

Pode perguntar-se, então, qual a razão que leva as organizações a interessar-se pela criação de equipas de trabalho, e qual o valor que estas acrescentam. Na verdade, este interesse está associado aos benefícios potenciais das equipas:

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

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

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

- A **teoria do equilíbrio**, de Newcomb, adiciona a semelhança de atitudes e valores como um factor de ligação de pessoas em equipas.
- A **teoria da troca**, defendida por Thibaut e Kelley, coloca ênfase na relação entre os custos e benefícios que resultam da interacção, considerando-se como benefícios os que decorrem da satisfação de necessidades individuais. Os custos estão associados à ansiedade, à frustração, ao embaraço ou à fadiga.

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

### 3.2. FASES DO TRABALHO EM EQUIPA

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

- **Forming:** Formação da equipa/Inclusão  
Nesta fase, o grupo é visivelmente imaturo e a equipa não se encontra desenvolvida. Embora os elementos estejam juntos na realização de uma tarefa, dedicam pouco tempo ao planeamento da mesma; o indivíduo não expressa o que sente, receando o modo como o grupo irá reagir; as ideias geralmente não são bem aceites e as pessoas adoptam atitudes defensivas.
- **Storming:** Afirmação das diferenças/Confrontação  
A equipa inicia um processo de aprendizagem, revendo os seus métodos, procedimentos e actividades, com vista a aumentar o seu desempenho. É já notória uma força de vontade dos elementos para experimentar, expandir e explorar as suas possibilidades e as do meio. Alguns aspectos interpessoais são trabalhados com sucesso, mas a equipa ainda não os consegue utilizar de modo proveitoso.
- **Norming:** Encaixe das diferenças/Regulação do funcionamento da equipa  
A equipa experiencia uma fase de consolidação, na qual começam a surgir a confiança, abertura e sensibilidade necessárias para examinar os seus métodos de actuação, adoptando uma abordagem mais sistemática. As decisões são tomadas clarificando a finalidade de tarefas ou actividades; estabelecendo os objectivos que devem ser realizados; recolhendo a informação necessária; considerando as opções que permanecem abertas à equipa; planeando detalhadamente o que necessita de ser feito; revendo o resultado e usando-o como base para melhorar operações futuras.
- **Performing:** Relações estabilizadas/Enfoque no resultado/Performance optimizada  
Esta é a fase em que uma equipa realmente o é, atingindo a maturidade. A atitude chave é a flexibilidade, os diferentes procedimentos são adoptados para responder às diferentes necessidades. Os indivíduos já não estão preocupados em assumir posições defensivas, estando centrados mais nos resultados do que em si próprios. A liderança é decidida pela situação e não exclusivamente por padrões pré-estabelecidos.

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

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

A coesão de um grupo permite:

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

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

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

### **3.3. 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;
- 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.**

### 3.4. EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA

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

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

### 3.5. BARREIRAS AO TRABALHO EM EQUIPA

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

## I. Barreiras culturais

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

## II. Barreiras individuais

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

## III. Barreiras estruturais

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

### **3.6. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPA**

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

- Vantagens para a empresa:
  - Produtividade de empresa aumenta
  - A qualidade do serviço/produto melhora
  - Reduz-se o desperdício
  - A satisfação dos/as colaboradores/as e dos clientes melhora
  - Os horários e objectivos de produção melhoram
  - Existe uma maior capacidade de resolução de conflitos interpessoais entre os/as colaboradores/as.

- Vantagens para os elementos individuais:
  - Adquirem conhecimentos nas reuniões de equipa
  - Têm que activar os seus conhecimentos para serem capazes de os expor aos outros
  - Identificam lacunas nos seus conhecimentos pela troca de informação constante
  - Aprendem de forma activa
  - Acedem a mais informação do que se trabalhassem sozinhos.

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

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

- Excesso de confiança  
O optimismo deverá sempre prevalecer no âmbito de uma equipa. No entanto, o optimismo levado ao extremo pode trazer consigo um excesso de confiança com consequências negativas, como seja o ignorar riscos que até seriam, em situações normais, demasiado óbvios.
- Dispersão e distração  
Na falta de um elemento firme que fique responsável por coordenar os trabalhos, facilmente as atenções do grupo podem desviar-se dos objectivos traçados. Em consequência, acaba por haver muito tempo perdido e a equipa desconcentra-se do trabalho.
- Fecho ao exterior  
A abertura ao exterior é, cada vez mais, um requisito fundamental para o sucesso. Equipas demasiado fechadas e centralizadas em si próprias acabam por afastar a entrada de colaborações do exterior ou opiniões diversas das do “grupo”.
- Conformismo  
Quando um grupo começa a limitar a liberdade de opiniões, procurando uma uniformidade de pensamento, perde-se uma das principais vantagens do trabalho em equipa que resulta, sobretudo, do confronto de ideias e formas de pensar. Nestes ambientes, as discussões (criativas e geradoras de novas ideias) são desencorajadas.
- Efeito “dominó”  
No espaço fechado de um grupo qualquer agente destabilizador alastra-se com maior facilidade do que nas situações normais. Assim, a desmotivação ou falta de produtividade de um elemento rapidamente se pode propagar aos restantes.
- Procura de liderança  
Alguns elementos têm dificuldades em encontrar o seu papel dentro do grupo, estando constantemente em busca de protagonismo. Nestes casos, facilmente se criam conflitos e instabilidade entre os elementos da equipa, que prejudicarão todo o seu desempenho.

### 3.7. GESTÃO DE EQUIPAS

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

- **Coesão e liderança**

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

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

Deverá criar-se um ambiente positivo ao qual os membros respondam, e no qual se sintam integrados, estando visivelmente envolvidos no processo de tomada de decisão. Um sentimento de identidade do grupo deverá emergir, com base no qual os elementos do grupo se sentem preparados para modificar as suas ideias, desde que baseadas em factos apresentados por outros membros do grupo. Se surgir um conflito, ele é visto como um problema do grupo e não baseado em vencedores e vencidos individuais. Há uma forte capacidade comunicacional entre todos os elementos, e o feedback é uma constante por parte de todos, o que ajuda à ligação entre os membros e à melhoria do desempenho. (Nota: Regra da crítica em Sanduíche: Deve revelar-se uma coisa positiva a ser mantida, uma menos positiva a ser modificada, e por fim, outra coisa positiva a ser mantida.)
- **Nível de comprometimento**

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

### 3.8. COMPETÊNCIAS PARA TRABALHAR EM EQUIPA

Uma das questões mais pertinentes para a formação das equipas e a identificação dos conhecimentos, das competências e das capacidades que devem ser usados para seleccionar os indivíduos. Presume-se que devem ser usadas as características que mais promovem o desempenho individual e o da equipa.

Um modo simples de compreender este assunto foi facultado por Stevens e Campion, que desenvolveram e validaram um "teste de selecção para equipas". Este teste contém dois grandes domínios: Conhecimentos, Competências e Capacidades interpessoais e Conhecimentos, Competências e Capacidades de auto-gestão.

| <b>Categoria</b> | <b>Conhecimentos, Competências e Capacidades</b>  | <b>Exemplos</b>   |
|------------------|---|---|
| Interpessoal     | Resolução de conflitos                            | - Reconhecer e encorajar os conflitos desejáveis e desencorajar os conflitos indesejáveis.<br>- Empregar estratégias negociais integrativas, mais do que as competitivas.   |
|                  | Resolução colaborativa de problemas               | - Identificar situações que requerem resoluções participativas, capacidade de utilizar o grau e o tipo de participação desejáveis.<br>- Reconhecer obstáculos à resolução colaborativa de problemas e implementar acções correctivas apropriadas. |
|                  | Comunicação                                       | - Compreender as redes de comunicação e utilizara redes descentralizadas para melhorar a comunicação.<br>- Praticar escuta activa.  |
| Auto-gestão      | Determinação de objectivos e gestão do desempenho | - Monitorizar, avaliar e proporcionar <i>feedback</i> acerca do desempenho da equipa e de cada indivíduo.   |
|                  | Planeamento e coordenação de tarefas              | - Coordenar e sincronizar actividades, informações e tarefas entre os membros da equipa.  |

O trabalho em equipa requer competências específicas dos membros que a integram, de modo a ser realizado com a eficácia desejada. Algumas dessas competências são:

- Saber fazer questões abertas (por oposição a questões fechadas);
- Saber fazer escuta activa;
- Saber comunicar assertivamente;
- Saber resolver problemas;
- Saber pensar criativamente;
- Saber evitar a monopolização do grupo por um ou dois elementos: promover a inclusão;
- Saber evitar as conversas "paralelas";
- Manter os objectivos da equipa sempre presentes;
- Promover a responsabilização dos vários elementos da equipa.

## 4. COMUNICAÇÃO

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

(Anthony Robbins)

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

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

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

Portanto, a comunicação não pode ser um processo linear. É um processo circular ou cíclico. A informação (ou mensagem) passa do emissor para o receptor que invariavelmente reage a essa mensagem. Esta reacção do receptor é também uma mensagem a ser devolvida para o emissor. Assim, emissor e receptor alternam-se entre si formando um ciclo.

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

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

### 4.1. PERCEPÇÃO E OBJECTIVIDADE

Face à complexidade do mundo envolvente, somos diariamente confrontados com um conjunto de estímulos, que interpretamos e reagrupamos, simplificando assim a realidade observada e identificando-a com conceitos significativos para cada um de nós.

A interpretação dos estímulos é efectuada através de um fenómeno que se designa por Percepção e que acontece de uma forma natural, sem que dele tenhamos, muitas vezes, consciência.

A maioria dos significados que atribuímos aos estímulos que interpretamos são adquiridos por aprendizagem social. “Aquele que percebe” aplica conceitos que reflectem as suas experiências e emoções, bem como a sua herança socio-cultural.

Habitualmente, procura-se uma coerência lógica e uma ordem emocional na organização das impressões sobre o “outro”. Nesta tarefa são integrados, num único, elementos diversos, sendo as informações ponderadas e escalonadas segundo a sua importância para o indivíduo.

Uma vez que a imagem que cada um de nós tem da realidade depende de factores como as experiências e as características pessoais, a origem socio-cultural e o quadro de valores de referência, facilmente se compreende que o mesmo objecto seja percebido de forma diferente por pessoas diferentes.

#### **A percepção pessoal depende fundamentalmente de três factores:**

- O sujeito que percebe
- O sujeito / objecto percebido
- O contexto que acompanha a percepção

#### **As primeiras impressões**

Num primeiro encontro com um sujeito, a observação que dele fazemos e a interpretação dos estímulos que seleccionamos leva à formação de uma primeira impressão global.

Esta primeira impressão raramente é objectiva, na medida em que é influenciada quer por factores físicos e comportamentais da pessoa em questão (postura, expressão, gestos, forma de vestir, etc.), quer pela interpretação pessoal e categorização efectuadas por cada um de nós.

Nesta formulação de impressões, o decisivo é a interpretação de quem percebe, o que explica a diferença de impressões tidas por diferentes pessoas, apesar de partirem da percepção dos mesmos estímulos. Este factor interpretação vai condicionar a comunicação e relação interpessoais, muitas vezes dificultando-as.

De facto, quando pela primeira vez nos encontramos com alguém tendemos a formular de imediato uma primeira impressão global, valorizando as características dos outros que estão de acordo com o nosso quadro de valores e necessidades, correndo por isso o risco de desprezar outras características e efectuar categorizações incorrectas.

A categorização encontra-se assim ligada a um sistema de valores, e faz com que as pessoas sejam agrupadas em determinados grupos classificativos, a partir dos índices observados e do significado atribuído aos mesmos.

Daqui decorre a necessidade de estarmos atentos aos riscos resultantes do modo como percebemos as pessoas e as situações, e conscientes de todo o cuidado a colocar nas primeiras impressões, a fim de que a objectividade não seja distorcida.

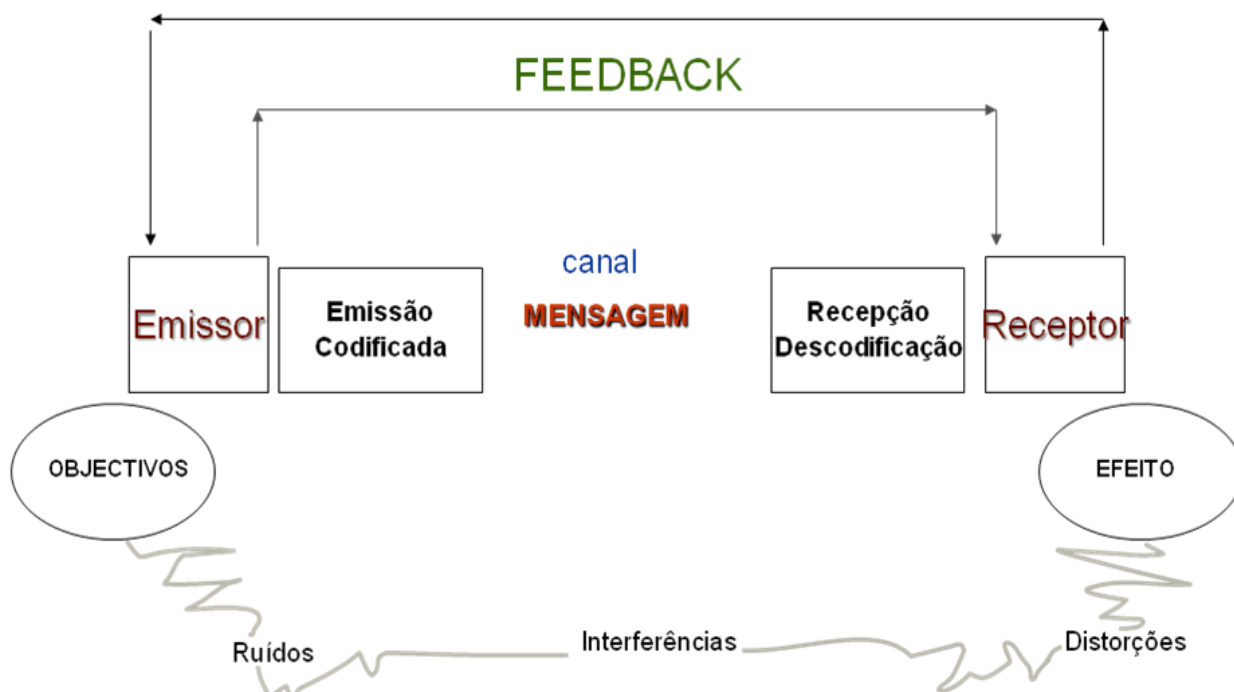
Os principais factores internos que contribuem para a dificuldade em ser objectivo são:

- Trajectória individual (reação a partir da experiência pessoal adquirida)
- Projecção (atribuir aos outros características próprias)
- Generalização (criar uma impressão global apenas a partir de uma característica significativa)
- Estereótipos (avaliar os outros com base em preconceitos)

## 4.2. ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

A comunicação só se estabelece se um emissor e um receptor conseguirem transmitir uma mensagem através de um canal.

- ❖ **Emissor:** É aquele que tem a iniciativa da comunicação. Ele deve transmitir a sua mensagem em termos que sejam inteligíveis para o outro.
- ❖ **Receptor:** É aquele a quem a mensagem é dirigida. Ele captará a mensagem à medida que estiver sintonizado com o emissor. Além disso, se ele quiser favorecer o contacto iniciado pelo emissor, deverá também estar psicologicamente aberto para o outro. De outro modo, ele poderá ouvir a mensagem, mas não captá-la ou aceitá-la. Para que um indivíduo ao longo de uma comunicação transmita ou receba uma mensagem adequadamente, é necessário que haja uma boa motivação, seguida da percepção e também da expressão.
- ❖ **Mensagem:** Constitui o conteúdo da comunicação. Se ela consiste unicamente numa informação, trata-se de uma mensagem ideacional. Se, por outro lado, ela exprime um sentimento, trata-se de uma mensagem afectiva. Conforme se trate de uma mensagem positiva ou negativa, ela estará carregada de ternura ou de agressividade. Ela pode, portanto, comportar elementos tanto intelectuais como afectivos.
- ❖ **Canal:** É constituído pelo grupo de símbolos utilizados para formular a mensagem de tal modo que faça sentido para o receptor. A linguagem escrita ou oral é sem dúvida o código mais frequentemente utilizado. Mas a música, a pintura, a escultura, a dança, a mímica e a televisão são outros canais que nos permitem transmitir mensagens. Os códigos audiovisuais são, sem dúvida alguma, os mais produzidos pela técnica moderna.



### 4.3. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

A comunicação realiza-se adequadamente se a mensagem for interpretada da mesma maneira pelo comunicador e pelo receptor. Eles podem discordar, mas, se um apreender precisamente os pensamentos do outro, a comunicação terá sido satisfatória.

*Ruído* é qualquer interferência que distorça a mensagem, dificultando ou até mesmo impedindo a comunicação. É uma importante condição que interfere no processo comunicativo.

Além dos ruídos, podemos identificar a presença de outros obstáculos à comunicação efectiva:

- a) As **opiniões e atitudes do receptor** fazem com que ele só ouça ou leia o que lhe interessa ou ouça a mensagem conforme a sua opinião, mesmo que o seu conteúdo seja contrário.
- b) O **egocentrismo** que nos impede de ver o ponto de vista de quem fala, fazendo com que refutemos tudo o que o outro nos disse, sem ter ouvido o que ele quis dizer realmente. Exemplo: quando ouvimos uma piada e, antes do seu final, já procuramos uma melhor para contar. Isto até nos impede de rir da piada contada.
- c) A **percepção** que temos do outro sofre influência de preconceitos. Assim, os termos branco, preto, árabe, judeu, viúva, rico, pobre, operário, trolha, têm, cada um, uma conotação que nos predispõe a ouvir com atenção ou não, ou a esperar de antemão certas reacções em detrimento de outras.
- d) A **competição** que leva as pessoas a terem um "monólogo colectivo" ou "diálogo de surdos". Cada um corta a palavra do outro sem sequer estar a ouvir o que está a ser dito e fazendo questão de se fazer ouvir. Ninguém ouve ninguém.
- e) A **frustração** impede a pessoa sujeita a ela, de ouvir e entender o que está a ser dito.
- f) A **transferência** inconsciente de sentimentos que tínhamos em relação a uma pessoa parecida com o interlocutor, pode ditar uma predisposição favorável ou desfavorável.
- g) A **projectão** que nos leva a emprestar a outrém intenções que nunca teve, mas que teríamos no lugar dela.
- h) A **inibição** do receptor em relação ao emissor e vice-versa.

Se os colaboradores de uma empresa querem desenvolver o seu desempenho comunicacional, devem compreender os modos através dos quais a comunicação se processa, assim como os obstáculos que podem ocorrer.

Chamamos a estes obstáculos Barreiras à Comunicação Eficaz, que se repercutem obviamente em mal-entendidos e perdas de tempo. Superá-las facilitará a comunicação e o nosso desempenho profissional.

As principais barreiras à comunicação situam-se a 3 níveis:

#### **BARREIRAS PESSOAIS**

Pode acontecer durante os processos de codificação e decodificação da mensagem, podendo assim situar-se:

##### **Ao nível do emissor**

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

##### **Ao nível do receptor**

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

#### **BARREIRAS FÍSICAS**

Interferem ao nível do canal onde se desenvolve a comunicação.

- Ruídos ou barulhos - no exterior, conversas de terceiros, etc.
- Desproporção do volume de informação em relação aos meios de comunicação.
- Avarias ou deficiências nos meios escolhidos para enviar a mensagem.

#### **BARREIRAS SEMÂNTICAS**

São constituídas pelas limitações presentes nos símbolos com que comunicamos, já que estes podem possuir significados diferentes.

- Não adequação da linguagem aos papéis sociais.
- Conotações não entendidas à luz do grupo social de que o indivíduo faz parte (ex: meio rural/meio cidadão).
- Não correspondência da linguagem verbal à linguagem não-verbal.

#### 4.4. COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL

A Comunicação pode ser verbal e não verbal, escrita ou oral:

**Escrita** – livros, cartazes, jornais, etc.

**Oral** – Diálogo, rádio, televisão, telefone, etc.

Linguagem verbal (oral) quer da linguagem não verbal (escrita, gestos, atitudes). Habitualmente, a linguagem não verbal facilita a expressão verbal, apoiando-a.

A maioria das pessoas escolhe cuidadosamente as palavras a utilizar em cada situação. Não tendo consciência das mensagens reveladoras que o seu comportamento não verbal emite, não se preocupam com o seu controlo.

Contudo, as mensagens não verbais transmitidas através da linguagem corporal (olhos, rosto, gestos, timbre e volume de voz, etc.), são determinantes nas relações interpessoais, e se houver dissonância o resultado pode ser desastroso.

Sendo dificilmente manipulável, e tendo um impacte imediato, este tipo de linguagem fornece aos interlocutores todo um conhecimento acerca do nosso comportamento, atitudes e estado emocional, que vai influenciar a forma como vão interagir connosco.

Neste sentido, é fundamental observar e perceber as reacções não-verbais, bem como controlar a comunicação não-verbal própria, se se pretende projectar uma determinada imagem e atitude. É através da comunicação não verbal que transmitimos muitas das nossas emoções e dos nossos sentimentos.

A comunicação não verbal que acompanha a linguagem verbal, oferece um significado mais profundo e verdadeiro que esta última. A comunicação não verbal pode confirmar ou não, a comunicação verbal - é sempre importante adequar ambos os tipos de comunicação.

As discrepâncias entre os dois níveis de comunicação - verbal e não verbal - dificulta a relação e origina, frequentemente, mal-entendidos e conflitos.

Os gestos acompanham e reforçam a linguagem verbal, o espaço, nomeadamente a proximidade ou afastamento físico é também importante na qualidade da comunicação assim como o silêncio. O silêncio pode comunicar uma série de situações diferentes (partilha de emoções, escuta). Pode servir quer para provocar a comunicação como para a bloquear. Os movimentos corporais: o olhar ou a posição dos braços podem favorecer ou bloquear uma comunicação. A expressão facial e movimentos corporais: podem desencadear quer comportamentos positivos quer negativos.

O espaço físico entre interlocutores assume também elevada importância como forma comunicacional. Provavelmente, todos passámos já por situações de desconforto, em que alguém que não conhecemos se aproxima em demasia para nos falar. A reacção imediata é o afastamento, a marcação de distâncias, uma vez que sentimos que estão a invadir o nosso território pessoal.

As distâncias interpessoais, à semelhança do que acontece com a gestão do tempo, variam consoante as culturas e o contexto. Segundo Edward Hall (antropólogo norte-americano), é possível definir cinco categorias de distâncias interpessoais no ocidente:

- Distância íntima: 20 a 50cm  
É a distância da confiança, expressa na vontade de comunicar. Quando esta distância nos é imposta (ex.: em “horas de ponta” nos transportes públicos), fugimos ao contacto visual com os outros. Esta fronteira só é voluntariamente ultrapassada em caso de carinho ou agressividade.
- Distância pessoal: 50cm a 1,20m  
Exemplo: Duas pessoas encontram-se, cumprimentam-se e conversam.
- Distância social: 1,20m a 2,40m  
Também designada “distância administrativa”, caracterizada pela comunicação verbal sem contacto físico (exemplo: atendedor / cliente).
- Distância pública: até 8m  
Exercício de um papel social, com controle específico da distância (exemplo: professor/aluno).
- Distância pública alargada: mais de 8m  
Exemplo: actor/público, em espectáculos.

Funções da comunicação **não verbal**:

- ❖ Contradição
- ❖ Substituição
- ❖ Repetição
- ❖ Regulação
- ❖ Expressão afectiva

A comunicação oral face a face é a prática mais frequente do nosso dia-a-dia. Dada a sua importância, são de considerar algumas recomendações que poderão facilitar a qualidade da relação interpessoal. Assim, é vantajoso: **saber transmitir, saber ouvir, saber questionar**.

➤ **Saber “transmitir”**

De entre as técnicas de comunicação que facilitam o diálogo, podemos salientar:

- **Sincronia** com o interlocutor, percebendo o seu estado psicológico através das suas atitudes, do seu olhar, das suas expressões.
- **Empatia** saber colocar-se no lugar do outro, para assim poder compreender melhor as suas atitudes.
- **Resignificação** ajustar a mensagem ao interlocutor em questão, para que este possa descodificá-la correctamente
- **Reformulação** repetir o que ouviu, reformulando, para confirmar se o que ouviu foi precisamente o que o seu interlocutor pretendeu dizer.

Para que a comunicação seja eficaz e consiga atingir os objectivos pretendidos, a informação a transmitir deve ser:

- *Clara* - adequada ao receptor, para uma correcta interpretação
- *Precisa* - com o grau de precisão requerido em cada caso
- *Oportuna* - dada no momento certo
- *Completa* - dar a conhecer todos os aspectos do problema

- *Hierarquizada* - por ordem de importância
- *Sintética* - permitir a obtenção dos dados necessários
- *Necessária* - permitir a tomada de decisão

➤ **Saber “ouvir” (Escuta Activa)**

Não obstante a pertinência de qualquer um dos aspectos acima indicados, como facilitadores de uma comunicação completa e eficaz, conforme já referido a comunicação só é, efectivamente, estabelecida, quando o receptor “percebe”. Todos os elementos envolvidos na recepção e descodificação da mensagem estão intimamente relacionados com o hábito e a capacidade de “ouvir”.

Todos gostamos de acreditar que os outros ouvem o que dizemos e que ouvimos o que os outros dizem, mas na prática, ouvimos o que interpretamos e somos, frequentemente, maus ouvintes.

As limitações quanto ao hábito e capacidade de ouvir justificam-se na medida em que, quem transmite, tem normalmente mais influência que quem escuta, sendo mais valorizado.

Muitas confusões seriam evitadas se o emissor, habituado a gostar de se ouvir, centrasse a sua atenção no receptor e na mensagem, com o objectivo de partilhar adequadamente aquilo que tem para transmitir. Um bom ouvinte é uma pessoa segura, cooperante, que sabe focalizar a sua atenção na mensagem, sem necessitar de sobressair face ao interlocutor.

Para ser um bom ouvinte deverá:

- Estar no local (aqui e agora / resistir a divagações)
- Prestar atenção a quem fala e ao que é dito
- Ouvir até ao fim o que o interlocutor tem para dizer
- Utilizar a reformulação
- Examinar e analisar aquilo que ouve
- Confirmar o que ouve com frases como “Se bem percebi, dizia que...”
- Encorajar o interlocutor com o sorriso, o olhar, a postura,...
- Eliminar juízos imediatos

➤ **Saber “questionar”**

De entre as técnicas de comunicação que facilitam o diálogo, podemos sem dúvida salientar “a arte de perguntar”. Da forma como a pergunta é elaborada depende, em grande parte, a resposta obtida.

A pessoa que faz as perguntas domina o diálogo. Assim, as perguntas podem ser utilizadas para:

- levar o interlocutor a descontrair-se ou a concentrar-se
- extrair opiniões, conhecimentos, experiências, informações
- explicar e enfatizar afirmações
- manter a discussão relevante
- chamar a atenção para distinções e semelhanças
- reintroduzir / encorajar um ponto que tenha passado despercebido

- exercer disciplina
- controlar a emotividade

No caso de pretendermos estimular a participação do interlocutor, permitindo-lhe liberdade de expressão, devemos utilizar perguntas abertas:

- Porquê?
- Como?
- O quê?

Caso o objectivo seja obter informações concretas, sintetizar ou esclarecer ideias, ou controlar um interlocutor falador, deverão utilizar-se perguntas fechadas:

- Quem?
- Onde?
- Quando?

Do atrás exposto, podemos concluir que é sobretudo a forma como nos comportamos que dita a forma como os outros se comportam connosco. Para que a comunicação e a relação interpessoal sejam adequadas e permitam obter os resultados pretendidos, é pois fundamental possuir e treinar competências comunicacionais.

Da aplicação dos conhecimentos sobre a forma mais adequada de actuarmos dependerá o sucesso ou insucesso do nosso desempenho.

#### **4.5. ATITUDES COMUNICACIONAIS**

Abordado o fenómeno comunicacional, importa agora prestar alguma atenção ao problema da atitude veiculada pela comunicação e seus reflexos no interlocutor. Atitude começou por significar algo de físico (postura). Mais tarde começou por ser encarada como a reacção a algo exterior (objecto), reacção essa que pode ser individual ou social. Ter uma atitude significa ter um sentimento, face a um objecto, uma pessoas, uma ideia, e sendo assim, orienta o nosso comportamento, a nossa acção e a nossa percepção.

Segundo Newcombs, “atitude é uma predisposição adquirida, anterior ao juízo e à acção e que os dirige e comanda” ou “disposição para agir, perceber, pensar, sentir em relação a um objecto”.

Apesar de existir uma certa ambiguidade acerca do termo Atitude, consideremos aqui atitude como a expressão consciente e voluntária, no sentido de visar um determinado comportamento, alcançar um objectivo, e que normalmente responde a uma situação.

Assim, atitude comunicacional é definida como um conjunto de comportamentos verbais e não verbais que revelam a intenção de um interlocutor em relação a outro. As pessoas são um pouco como os camaleões que mudam de cor consoante o ambiente ao qual são expostos. Por outras palavras, as pessoas tomam a cor emocional do meio.

Por exemplo, quando falamos com uma pessoa tímida sentimo-nos mais tímidos e quando falamos com uma pessoa alegre sentimo-nos mais alegres e confiantes. É o chamado **Efeito Camaleão**. Este fenómeno faz com que ajustemos automaticamente as nossas emoções às dos outros.

ATITUDE GERA ATITUDE  
 COMPORTAMENTO GERA COMPORTAMENTO



Agressividade  
 gera  
 Agressividade



Simpatia  
 gera  
 Simpatia

Que atitudes ter na comunicação?

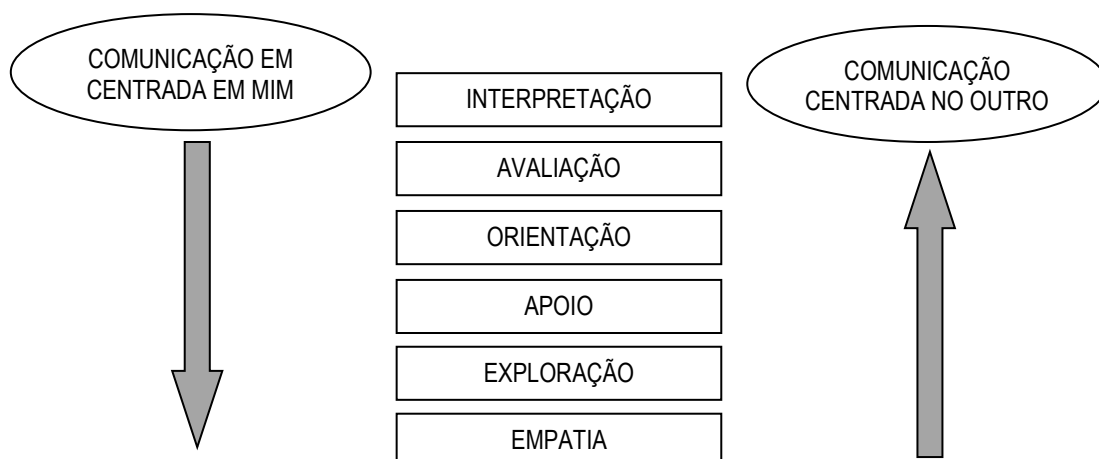
A resposta poderá advir do tipo de efeitos que se pretendem no interlocutor.

Segundo Porter, podemos identificar diversos padrões típicos de atitudes comunicacionais, que se apresentam seguidamente, analisando os seus efeitos em relação ao tipo de resposta que desencadeiam no interlocutor.

| ATITUDES COMUNICACIONAIS E SEUS EFEITOS NO INTERLOCUTOR (Porter) |  |  |
|--|--|--|
| ATITUDE  | DESCRIÇÃO  | EFEITOS NO INTERLOCUTOR  |
| INTERPRETAÇÃO<br>↩ “O que você sente é inveja!”                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma interpretação do sentido que teve para nós a comunicação do interlocutor.</li> <li>• O interlocutor é objecto de uma análise que explicita as razões do seu comportamento e as coloca perante os seus olhos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensação de agressão.</li> <li>• Aumento da resistência à comunicação.</li> </ul>   |
| AVALIAÇÃO<br>↩ “Não devia ter feito isso”                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma expressão de censura por actos feitos.</li> <li>• Manifesta o desejo de controlar o comportamento presente e futuro do receptor</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta a tensão entre os comunicantes.</li> <li>• Aumenta a agressividade.</li> <li>• Activa os mecanismos de defesa do receptor.</li> <li>• Endurece posições.</li> <li>• Reduz a capacidade de comunicação.</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>ORIENTAÇÃO</p> <p>↩ “A minha opinião é...”</p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressa a intenção de controlar o comportamento futuro do receptor ou introduzir sentimentos de dependência</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposição da autoridade</li> <li>• Aumento da quantidade de informação disponível.</li> <li>• Tendência do receptor perceber a resposta como infundada</li> <li>• Criação de resistência às mensagens do emissor</li> </ul> |
| <p>APOIO</p> <p>↩ “Não desanime.”</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma resposta simpática.</li> <li>• Manifesta no emissor uma afetividade concordante com a do receptor.</li> <li>• É um apoio moral.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção ou intensificação do ambiente afetivo.</li> <li>• Aumenta a tendência para a conformidade.</li> <li>• Favorece a dependência psicológica.</li> </ul>   |
| <p>EXPLORAÇÃO</p> <p>↩ “Não estou a perceber bem... Pode dar-me mais dados?”</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa a recolha de informações dos nossos interlocutores.</li> <li>• Expressa a necessidade de saber algo mais.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência do receptor para fornecer ou esconder informações.</li> <li>• Aumento da profundidade da comunicação.</li> <li>• Aumento da capacidade de análise.</li> </ul>   |
| <p>EMPATIA</p> <p>➤ Pois, as coisas não lhe têm corrido bem ultimamente...”</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centra-se no interlocutor e nos nossos sentimentos, sem vibrarmos com eles.</li> <li>• É uma atitude benevolente mas relativamente neutra (não apoia nem avalia)</li> <li>• Apoia o sentimento do interlocutor, do ponto de vista dele; centra a comunicação no presente; exprime o sentimento do interlocutor, de forma a pô-lo em evidência.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centra-se no receptor.</li> <li>• Reduz a intensidade do estado afetivo.</li> <li>• Aumenta a capacidade de análise.</li> <li>• Aumenta a profundidade da comunicação.</li> <li>• Aumenta a racionalidade</li> </ul>        |

Em resumo, Porter hierarquiza as atitudes comunicacionais segundo a sua centralização no próprio ou outro, conforme esquema seguinte:



## 4.6. ESTILOS COMUNICACIONAIS

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

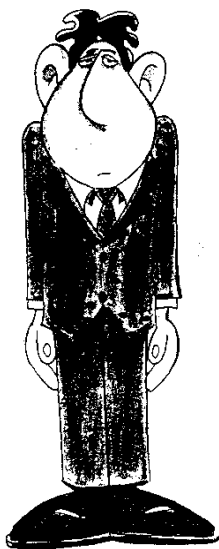
Se observarmos atentamente a forma como as pessoas interagem, verificamos que cada indivíduo tem um modo próprio de comunicar, ou seja, temos traços de personalidade diferentes.

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

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

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

### Personalidade Passiva



#### Características:

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

#### Consequências:

- Desenvolve ressentimentos e rancores, porque se sente explorado e diminuído
  - Comunica deficientemente, porque não se afirma e raramente se manifesta. Os outros não conhecem os seus desejos, necessidades e interesses
- Utiliza mal a energia vital, porque a sua inteligência e afectividade são frequentemente utilizadas para se defender e fugir às situações
  - Perde o respeito por si próprio
  - Faz coisas de que não gosta
  - Sofre

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

### Personalidade Agressiva



#### Características

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

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

#### Consequências:

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

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

### Personalidade Manipuladora



#### Características:

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

#### Consequências:

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

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

### Personalidade Assertiva



Características:

- Evidencia os seus direitos e defende a sua legitimidade
- Respeita as opiniões e direitos dos outros
- Pronuncia-se de forma serena e construtiva
- Desenvolve a sua capacidade de se relacionar com o mundo
- Privilegia a responsabilidade individual
- Está à vontade na relação face a face
- É verdadeiro consigo e com os outros
- Exprime as suas opiniões de forma honesta e apropriada
- Negoceia na base de objectivos precisos
- Procura compromissos realistas em caso de desacordo
- Estabelece uma relação com base na confiança

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

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

### 4.7. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

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

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

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

sentimentos positivos, expressão de sentimentos negativos, etc). Quando muito, pode-se dizer que a pessoa assertiva é capaz de se comportar com assertividade com muitas pessoas e em muitas situações.

#### **Atitudes de base à comunicação assertiva:**

⇒ **Auto Estima**

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

⇒ **Determinação**

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

⇒ **Empatia**

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

⇒ **Adaptabilidade**

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

⇒ **Auto-controlo**

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

⇒ **Tolerância à frustração**

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

⇒ **Sociabilidade**

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

#### **Direitos de Assertividade:**

⇒ **Possuir e expressar sentimentos**

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

⇒ **Possuir e expressar opiniões**

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

⇒ **Dizer “Não sei”**

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

⇒ **Ser escutado**

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

⇒ **Cometer erros**

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

⇒ **Não ser perfeito**

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

⇒ **Ser responsável pelas minhas atitudes**

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

⇒ **Fazer e solicitar pedidos**

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

⇒ **Dizer Não**

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

A Reter:

A assertividade é um comportamento através do qual:

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

#### 4.8. ESTRATÉGIAS PARA TREINAR A ASSERTIVIDADE:

⇒ **Técnica de auto-afirmação DEEC**

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

Esta técnica consiste em quatro etapas:

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

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

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

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

### ⇒ **A técnica do Disco Riscado**

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

Exemplo:

- **Porque é que não pode sair mais tarde à Sexta-feira?**

- Porque tenho um compromisso inadiável.

- **Mas é mesmo preciso...**

- Acredito, mas é mesmo inadiável o meu compromisso.

- **Acho que não quer colaborar com a empresa!**

- Tem o direito de pensar assim, mas o meu compromisso é mesmo inadiável.

- **Mas... que compromisso é esse... que é assim tão importante?**

- Como já disse, é mesmo inadiável.

### ⇒ **A técnica do “Edredão”**

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

Exemplo:

- **O seu local de trabalho está cheio de papéis!**

- É verdade.

- **Está uma grande confusão!**

- É possível, é uma questão de opinião.

- **Não podia arrumá-lo de vez em quando?**

- Sim é verdade, podia.

### ⇒ **Técnica de reforçar a qualidade da comunicação**

A eficácia da comunicação assertiva reside em dois comportamentos:

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

Assim, existem quatro comportamentos essenciais para a comunicação assertiva:

- Emitir expressões verbais de simpatia. Ex.: Hum... hum!; Ah, sim; Concerteza; Continue...
- Utilizar expressões físicas de simpatia. Ex.: Rosto aberto, olhar o outro com atenção mas sem fixação excessiva, adoptar a mesma posição física (em espelho).
- Parafrasear o que está dito. Ex.: Se bem entendi...; o que disse foi...; estou a compreender...

- Utilizar pergunta abertas. Ex.: Colocar questões a começar por COMO, PORQUÊ, QUAL A SUA OPINIÃO, que permitem ao outro expressar os seus pontos de vista, sem se limitar ao sim/não.

A Reter:

|  |
|--|
| <p>A assertividade treina-se através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Técnica DEEC</li> <li>○ Técnica Disco Riscado</li> <li>○ Técnica Edredão</li> <li>○ Reforço da Qualidade da Comunicação</li> </ul> |
|--|

Exemplos de prática da assertividade na comunicação verbal:

| Aptidão  | Como?  | Exemplo   |
|--|--|---|
| <b>Ser claro, conciso e específico</b>         | <p>Diga aquilo que quer realmente dizer, da forma mais directa possível. Se necessário, dê exemplos que ilustrem aquilo que quer dizer.</p> <p>Não pressuponha que a outra pessoa já sabe o que quer apenas porque o sugeriu ou deu umas pistas – ela não sabe ler o seu pensamento.</p> <p>Não faça prefácios às suas frases ou pedidos com desculpas, justificações ou coisas irrelevantes, falando muito para dizer pouco – o receptor recebe uma mensagem pouco clara e pode interpretá-la mal ou interromper-te antes de acabar.</p> <p>Se uma resposta clara não for obtida, a repetição é adequada.</p> | <p>Em vez de «Lembras-te que fizemos uma reunião de grupo há uns tempos? Aquela a que tiveste de faltar? Será que a Ana te deu a informação?».</p> <p>Dizer «Combinámos que passarias os gráficos no computador até hoje. Já estão prontos?».</p>                                     |
| <b>Utilizar frases na primeira pessoa “EU”</b> | <p>Não há assertividade sem EU – dizer “eu” significa que assume responsabilidade pelos seus pensamentos, sentimentos, opiniões e que não culpa os outros.</p>   | <p>Em vez de «tu irritas-me», dizer «eu sinto-me irritado».</p> <p>Em vez de «tens razão», dizer «eu concordo».</p> <p>Em vez de «sabes como é, ninguém consegue decidir sobre estes pontos, não é?», dizer «eu estou a ter dificuldade em decidir».</p>                              |
| <b>Empatizar</b>                               | <p>Reconheça o que o receptor diz sobre a sua situação, dificuldades, sentimentos e opiniões – ele saberá que você está a ouvi-lo e a prestar atenção ao que é importante para ele e isto constrói a compreensão entre os dois.</p>  | <p>A: Podes-me dizer se consegues ter a tua parte do trabalho pronta até ao final desta semana?</p> <p>B: Tenho pena, mas vou ter um teste e pode ser que haja atraso.</p> <p>A: Eu compreendo que isto te vá criar dificuldades (empatia), mas já estás atrasado uma semana e eu</p> |

|                                       |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
|                                       |  | gostava de ter o assunto terminado ainda esta semana.  |
| <b>Respeitar os outros</b>            | O outro, como você, tem uma opinião e sentimentos sobre as situações. Quando critica alguém ou rejeita um pedido, mostra que, longe de ser um ataque pessoal a esse alguém como um todo, está a dizer algo de específico ao comportamento/pedido em questão. | A: «Fico contente por teres percebido as tuas tarefas tão rapidamente, mas estou preocupado com a tua pontualidade. Podes fazer o possível por chegar às 09:30?» (apreciação seguida de crítica construtiva e pedido de mudança)<br>A: «Vamos tomar um café depois das aulas?».<br>B: «Hoje não posso, mas gostava de falar um bocado contigo depois das aulas, noutro dia.» (rejeita o pedido e mostra apreço quando sugere adiar para outro dia) |
| <b>Pedir mudança de comportamento</b> | Se não lhe agrada alguma coisa que o outro fez ou se sentes prejudicado por ele, peça-lhe que mude o seu comportamento. Esta técnica é usada frequentemente quando fazemos uma crítica construtiva ou quando lidamos com comentários destrutivos.            | A: «Estou aborrecido por não me teres dado o recado do Hugo Silva logo de manhã. Gostava que, de futuro, escrevesse as mensagens em vez de as decorar.» (crítica construtiva com pedido de mudança de comportamento)<br>A: «Por favor, não me critiques em frente ao grupo».<br>B: «Estás a ser demasiado picuinhas»<br>A: Quero que isto fique claro e eficaz. Por favor, não me descrevas como picuinhas»  |
| <b>Oferecer-se para mudar</b>         | Depois de aceitar a crítica de alguém, ofereça-se para mudar o seu comportamento, mas faça-o realmente!  | B: «Penso que a tua apresentação foi muito longa»<br>A: «Concordo. Vou repensá-la e cortar o tempo para metade.» (oferecer-se para mudar)  |

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

## 5. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

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

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

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

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

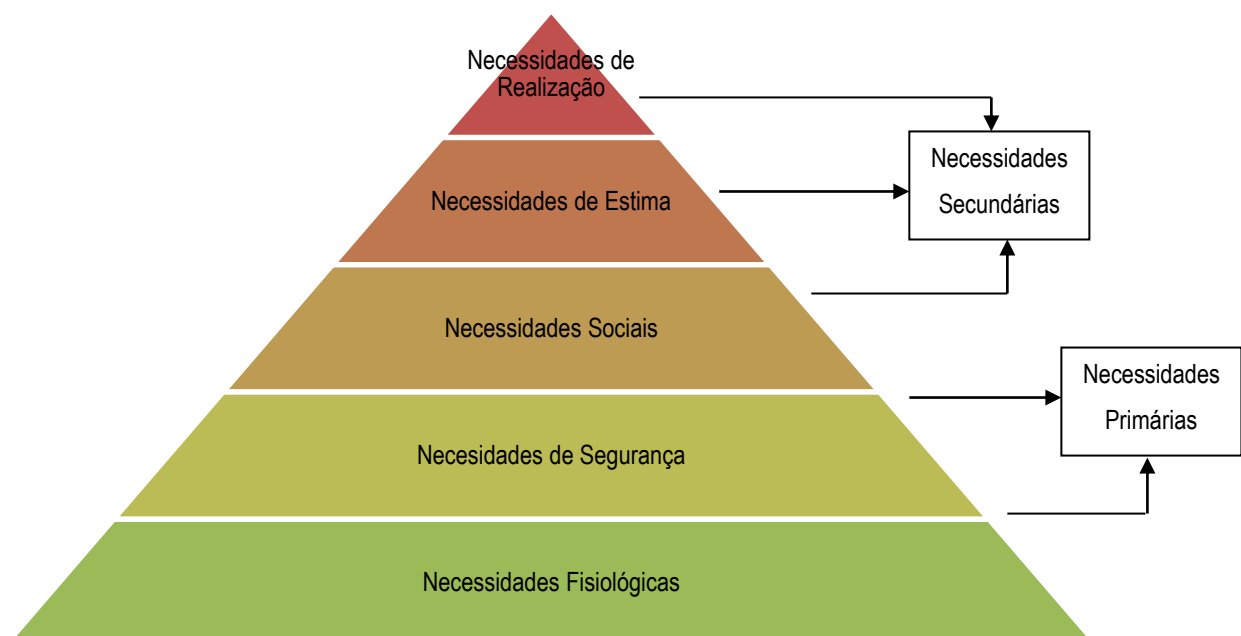
## 5.1. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

### ➤ Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1951)

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

Assim, os dois primeiros níveis de necessidades (fisiológicas e de segurança) constituem as chamadas necessidades primárias e os restantes níveis constituem as necessidades secundárias.

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



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

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

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

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

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

Assim, o modelo de Maslow baseia-se em quatro pontos base:

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

#### ➤ Teoria ERG de Alderfer (1972)

Alderfer também defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, mas ao contrário dos cinco níveis que Maslow preconiza, Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de

necessidades, sendo eles obtidos por via de agrupamento de categorias: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento.

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

| Maslow   | Adelfer                        |
|--|--------------------------------|
| Necessidades fisiológicas<br>Necessidades de segurança | Necessidades de existência     |
| Necessidades sociais<br>Necessidades de estima         | Necessidades de relacionamento |
| Necessidades de auto-realização                        | Necessidades de crescimento    |

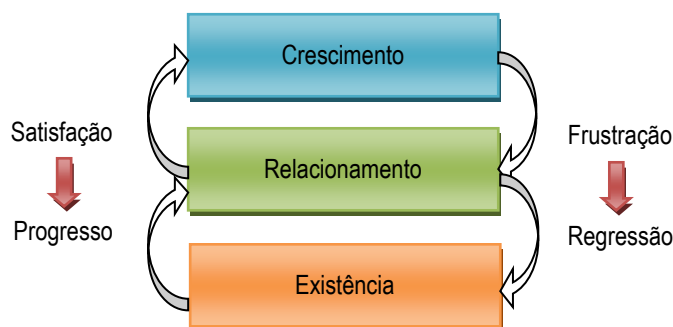
**Existência:** compreende as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, ou seja, os desejos de um bem-estar material e físico que são satisfeitos através de comida, água, ar, abrigo, condições de trabalho, pagamento, etc..

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

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

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

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



#### ➤ Teoria das Três Necessidades de David McClelland (1961)

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

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

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

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

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

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

| Motivos    | O indivíduo  |
|------------|--|
| Realização | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal.</li> <li>– Aspira alcançar metas elevadas mas realistas</li> <li>– Responde positivamente à competição</li> <li>– Toma iniciativa</li> <li>– Prefere tarefas de cujos resultados possa ser directamente responsável</li> <li>– Assume riscos moderados</li> <li>– Relaciona-se preferencialmente com peritos</li> </ul> |
| Afiliação  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Procura relações interpessoais fortes</li> <li>– Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações</li> <li>– Atribui mais importância às pessoas que às tarefas</li> <li>– Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades</li> </ul>  |
| Poder      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência</li> <li>– Tenta assumir posições de liderança espontaneamente</li> <li>– Necessita/gosta de provocar impacto</li> <li>– Preocupa-se com o prestígio</li> <li>– Assume riscos elevados</li> </ul>   |

➤ **Teoria Bifactorial de Herzberg**

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

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

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

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

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

Quadro resumo da Teoria de Herzberg:

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

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

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

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

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Noutras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos factores

motivadores. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa. Por enriquecimento da tarefa entende-se "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho".

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

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

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

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

Visão comparativa das quatro teorias apresentadas:



## 6. LIDERANÇA

### 6.1. CONCEITO

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

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

A liderança é, pois, um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos.

O comportamento de liderar envolve várias funções como por exemplo: Planificar, Informar, Avaliar, Controlar, Motivar, Recuperar, Punir, etc.... Assim, LIDERAR é, essencialmente, orientar o grupo em direcção a determinados objectivos/metast.

### 6.2. LIDERANÇA

Embora o trabalho em equipa assente no pressuposto da igualdade entre os membros, qualquer sistema organizacional será mais produtivo quanto melhor coordenado for. Assim, será favorável a existência de um líder da equipa de trabalho, que influencie os membros a empenhar-se voluntariamente nos objectivos do grupo, que os oriente na direcção dos mesmos, que promova a comunicação eficaz entre os vários elementos, e promova o espírito de coesão e cooperação no seio da equipa. O líder da equipa de trabalho deverá actuar com base nos pressupostos da liderança democrática, que promovem a coesão, motivação e criatividade: o poder de decisão não está concentrado somente nele, existe uma certa autonomia do grupo na tomada de decisões; o grupo participa activamente na fixação de objectivos e métodos de trabalho, bem como no controlo de resultados; o líder intervém nas crises mais relevantes, mas todos os elementos se auto-monitorizam; a comunicação é abundante, e feita de forma horizontal, entre o líder e os restantes elementos. Entre as várias competências de um líder de equipa, salientam-se as seguintes:

- Gerar confiança e inspirar o trabalho em equipa:
  - Ser um exemplo vivo dos valores que promovem o trabalho em equipa;
  - Inspirar interacções positivas no seio da equipa, e entre a equipa e os seus clientes e fornecedores;
  - Encorajar a equipa a melhorar os seus processos de trabalho e as suas relações dentro da organização;
  - Construir uma visão partilhada das actividades e resultados da equipa.
  
- Facilitar e apoiar as decisões da equipa:
  - Desenvolver as competências de tomada de decisão da equipa;
  - Clarificar os limites ou fronteiras das decisões tomadas pela equipa;
  - Ajudar a equipa a chegar a um consenso;

- Apoiar activamente as decisões da equipa, tomadas no âmbito dos limites estabelecidos;
  - Ajudar a equipa a implementar as suas decisões.
- Expandir as competências da equipa:
    - Analisar a maturidade da equipa para assumir a nova tarefa;
    - Proporcionar a formação adequada;
    - Monitorar periodicamente o desempenho da equipa;
    - Ajudar a equipa a identificar e ultrapassar obstáculos ao seu desempenho;
    - Construir a confiança da equipa, à medida que desenvolve o seu potencial;
    - Ajudar a equipa a encontrar as ferramentas, informação e recursos necessários para atingir os resultados pretendidos.
- Criar uma identidade de equipa:
    - Estabelecer os procedimentos básicos das interações na equipa;
    - Desenvolver, em conjunto com a equipa, uma declaração de missão;
    - Ajudar a equipa a reconhecer o que está a fazer bem;
    - Ajudar a equipa a aprender com os próprios erros;
    - Estabelecer objectivos a curto e longo prazo;
    - Planear uma “celebração” por atingir um objectivo partilhado.
- Tirar partido das diferenças:
    - Promover na equipa o respeito por pontos de vista diferentes;
    - Validar as diferentes motivações, valores e opiniões no seio da equipa;
    - Assegurar que todos os membros participam activamente nas discussões da equipa;
    - Proceder à integração da diversidade das perspectivas individuais durante o processo de tomada de decisão, resolução de problemas, resolução de conflitos;
    - Canalizar conflitos não produtivos.
- Antecipar e influenciar a mudança:
    - Observar continuamente o meio / mercado, na procura de informação relevante;
    - Traduzir as mudanças que ocorrem no meio em oportunidades de desenvolvimento;
    - Ajudar a equipa a decidir como tratar e trabalhar a informação do meio / mercado;
    - Assegurar a cooperação organizacional face às mudanças a efectuar;
    - Manter uma ligação estreita/próxima com os clientes: direccionar as prioridades às necessidades dos clientes;
    - Transmitir à equipa informações acerca das outras áreas da empresa;
    - Encarar os elementos da equipa como “parceiros de negócio” válidos.

### **6.3. AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER**

Durante muito tempo, os estudos sobre a liderança aceitavam o facto de que os líderes tinham certas características, tais como a amabilidade, a força física, a inteligência, etc., que consideravam fundamentais para o exercício da liderança. Deste modo,

considerava-se que as características inerentes ao líder eram pessoais, o que pressupunha que, desde muito cedo fosse possível determinar os potenciais líderes.

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

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

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

#### 6.4. CARACTERÍSTICAS DOS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA

White e Lippitt (1939) estudaram a Liderança em termos de estilo de comportamento de líder, na relação com o subordinado. O estilo de comportamento do líder refere-se ao que ele faz e como faz.

Assim, existem três tipos de Liderança:

 Autoritária;  Democrática;  Liberal.

##### **Características do Estilo Autoritário:**

- As directrizes são fixadas pelo líder, sem qualquer participação do grupo;
- O líder determina as técnicas e as providências para a execução das tarefas, uma de cada vez, à medida que são necessárias para o grupo;
- O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;
- O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada subordinado;
- O líder autoritário é dominante, o que provoca tensão e frustração no grupo.

##### **Características do Estilo Democrático:**

- As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, sendo o papel do líder, de assistir, de estimular;
- É o grupo que esboça as providências e as técnicas para atingir os objectivos, solicitando aconselhamento técnico ao líder, quando necessário, sugerindo este, duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham uma nova dimensão à medida que se sucedem os debates;

- É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo tem a liberdade para escolher o seu companheiro de trabalho;
- O líder procura ser um membro igual aos outros do grupo, não se encarregando muito de tarefas. O líder é objectivo e quando critica e elogia, limita-se aos factos;
- O líder Democrático promove a amizade e o bom relacionamento entre o grupo, e desenvolve um ritmo de trabalho progressivo e seguro.

**Características do Estilo Laissez-Faire (Liberal):**

- Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomarem as decisões com a participação mínima do líder;
- A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo;
- É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os seus companheiros. O líder não participa;
- O líder não regula, nem avalia o que se passa no grupo. O líder apenas faz alguns comentários irregulares sobre a actividade do grupo, quando é questionado;
- O líder liberal não se impõe perante o grupo e, por isso, não é respeitado;
- Este estilo de Liderança promove a individualidade e as discussões pessoais.

## 7. CONCLUSÃO

Trabalhar em equipa nem sempre é fácil: geram-se conflitos, os indivíduos têm que aprender a fazer cedências, a liderança nem sempre é clara.

No entanto, ao longo deste manual constam diversas vantagens que surgem quando uma tarefa é realizada em equipa: novos desafios, maior eficácia da organização, novos conhecimentos, enriquecimento pessoal através da troca de ideias, responsabilidade distribuída por todos os membros da equipa, espírito de entreajuda, desenvolvimento de objectivos e expectativas comuns.

Cada ser humano é específico, original, possui as suas reacções próprias e as necessidades que procura satisfazer. Por esta razão, nas equipas surgem por vezes problemas de comunicação, desmotivação ou conflito.

O segredo para o bom funcionamento de uma equipa está precisamente nas peculiaridades que fazem com que cada ser humano seja único, nas suas competências específicas, naquilo de diferente que tem para oferecer ao outro e à equipa.

Abraçar essas diferenças e fazer delas o ponto forte duma equipa é a chave para o sucesso da mesma. Aceitar que o outro é diferente de nós e que deve ser respeitado como tal, orgulharmo-nos de nós mesmos mas aceitar as nossas ineficácias, elogiar o outro mas criticar construtivamente aquilo que poderia ter feito melhor, é o que irá distinguir uma equipa vencedora de todas as outras.

## 8. BIBLIOGRAFIA

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