

GESTÃO DE EQUIPAS

Catarina Leal

OBJETIVOS

- Organizar e gerir equipas de trabalho
- Comunicar e liderar equipas de trabalho
- Vantagens do trabalho em equipa
- Aspectos essenciais para o sucesso do trabalho em equipa
- Importância das relações interpessoais

PROGRAMA

1. TRABALHO EM EQUIPA
2. LIDERANÇA
3. COMPORTAMENTO
4. COMUNICAÇÃO

1. TRABALHO EM EQUIPA

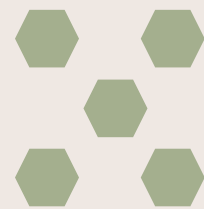
- **GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO**
- **TEAM BUILDING**
- **PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UMA EQUIPA**
- **EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO**

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

CONCEITOS

➤ Grupo



Conjunto de duas ou mais pessoas com funções iguais ou diferentes, que podem ter objetivos comuns mas que não se ajudam para atingir esses objetivos, isto é, funciona cada um por si.

Conjunto de várias pessoas que compartilham certas características, interagem uns com os outros, aceitam direitos e obrigações do grupo e compartilham interesses ou uma identidade comum.

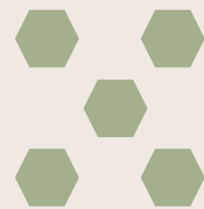
É um sistema de relações sociais, de interações recorrentes entre pessoas.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

CONCEITOS

➤ Grupo



A existência de um grupo social, implica que os indivíduos se percecionem de alguma forma afiliados ao grupo.

No grupo, as pessoas reconhecem-se a elas próprias como tendo uma relação singular entre os membros, distinta das interações que têm com os outros.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

CONCEITOS

➤ Equipa



Conjunto ou grupo de pessoas que funcionam em conjunto, organizam-se e ajudam-se mutuamente para a realização de uma mesma tarefa.

Até podem ter funções diferentes (equipa multidisciplinar) que se complementam, mas vão trabalhar juntas (trabalho de equipa) para alcançar o mesmo objetivo e sentem-se coletivamente responsáveis pelos resultados obtidos.

Apesar da organização contratar pessoas, estas não vão trabalhar isoladamente, normalmente são integradas em uma ou mais equipas.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

CONCEITOS

➤ Equipa



A necessidade da constituição das equipas decorre de vários fatores, mas é acentuada pelas atuais mudanças do mundo empresarial e pela complexidade crescente dos desafios e tarefas.

Numa equipa verifica-se que os elementos que dela fazem parte são pessoas transparentes, que partilham informações, necessidades e pensamentos, constatando-se um elevado nível de colaboração e interajuda entre todos os elementos.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

CONCEITOS

➤ Equipa



No desporto, equipa é um grupo de duas ou mais pessoas que juntas, tomam parte numa competição desportiva, cujos resultados vão depender do esforço e do trabalho conjunto de todos os membros.

Um outro bom exemplo de trabalho em equipa é o das formigas e gafanhotos, que se dividem para recolher alimentos e se um não faz a sua parte, todo o resto fica comprometido.

Este é um modelo de união e força.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

CONCEITOS

As equipas de trabalho estão a tornar-se a forma mais comum de organização dentro das empresas;

As equipas são consideradas um tipo especial de grupo, caracterizado por elevados níveis de interdependência, que possuem tarefas diferentes mas relacionadas, e conhecimentos e capacidades diferenciadas entre os seus elementos;

Equipa de Trabalho é um conjunto de profissionais que, em cooperação, se consideram coletivamente responsáveis por uma realização, apresentando um objetivo comum, atuando no interior de uma estrutura organizacional

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

CONCEITOS

Se um grupo tiver a capacidade de estabelecer objetivos, analisar e resolver problemas, implementar as soluções e responsabilizar-se pelos resultados, então pode ser considerado uma equipa.

Trabalho em equipa é um sistema de trabalho desenvolvido por um grupo de pessoas, onde todos se dedicam na realização de uma tarefa, e onde geralmente um dos participantes assume a liderança.

Numa equipa multidisciplinar reúnem-se especialistas em diversas áreas, permitindo uma troca e uma abrangência maior de conhecimentos, procurando um mesmo objetivo. As habilidades complementares, possibilitam alcançar melhores resultados.

Os objetivos compartilhados determinam o propósito e direção da equipa de trabalho.



ATIVIDADE

Assista ao vídeo I – Equipa e Grupo

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA

As empresas selecionam pessoas, atribuem-lhes funções específicas e, frequentemente, reduzem o trabalhador apenas a esta dimensão, à de mero executor das tarefas indispensáveis à prossecução dos objetivos da empresa.

Mas, cada trabalhador deve ser visto como uma pessoa no seu todo, com necessidades, motivações, desejos, valores, capacidades, preferências, receios e especificidades inerentes à sua individualidade.

Nem sempre é fácil trabalhar em equipa. Por vezes, os conflitos de opiniões ou a incapacidade de partilhar ideias podem diminuir o desempenho do grupo. Os indivíduos têm que aprender a fazer cedências.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA

Cada ser humano é específico, possui as suas reações próprias e as suas necessidades que procura satisfazer. Por esta razão, no seio das equipas surgem por vezes problemas de comunicação, desmotivação ou conflito.

O trabalho em equipa mais eficaz é produzido quando todos os indivíduos contribuem de forma harmonizada para o objetivo comum.

As pessoas são um recurso complexo e contingente, e para o líder ou gestor é, sem dúvida, difícil controlar todas as variáveis que podem influenciar e interferir com o comportamento humano e, nomeadamente, com o desempenho e produtividade das pessoas e da equipa.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA

O sucesso de uma equipa na realização de um projeto depende fortemente da sua Liderança, esta que deve ser clara e justa.

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 as diferenças entre as pessoas e fazer delas o ponto forte duma equipa é a chave para o sucesso da mesma. Para trabalhar em equipa é fundamental aceitar que o outro é diferente de nós, e que deve ser respeitado como tal.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA

Apesar da organização contratar pessoas, estas não vão trabalhar isoladamente, normalmente são integradas em uma ou mais equipas.

A necessidade da constituição das equipas decorre de vários fatores, mas é acentuada pelas atuais mudanças do mundo empresarial e pela complexidade crescente dos desafios e tarefas.

As equipas podem fazer melhor, aprender mais rapidamente e mudar com mais facilidade do que as pessoas individualmente ou do que as estruturas tradicionais. As equipas constituem um motor impulsionador das empresas rumo ao futuro.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA

As organizações apostam em equipas flexíveis e competitivas, com competências e talentos que transcendem as competências e talentos individuais.

Para que os objetivos destas equipas sejam alcançados satisfatoriamente é necessário ocorrer o efeito de sinergia. A capacidade para trabalhar em equipa é hoje de extrema importância.

Daniel Goleman refere que, nos anos 90, trabalhar em equipa se tornou a competência mais valorizada. Este psicólogo enfatiza a importância do treino das capacidades de grupo, que define como “a capacidade de criar sinergias de grupo na prossecução de objetivos comuns”.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

RELAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DA EQUIPA

As organizações são constituídas por grupos de vários indivíduos, onde cada um tem as suas próprias perceções, opiniões e experiências de vida, existindo, entre eles, a necessidade de cooperarem e interagirem, o que implica conviver, dividir espaços, vivenciar situações e tarefas.

Será necessário ter a capacidade de compreender e saber reagir de forma correta perante as mais diversas situações, facilitando essa interação com os outros.

No local de trabalho, onde as pessoas passam a maior parte da sua vida, o relacionamento interpessoal desempenha um papel primordial que se irá refletir na relação entre o desenvolvimento do trabalho e o ambiente vivenciado na organização

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

RELAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DA EQUIPA

Um dos principais fatores neste relacionamento interpessoal é o de se saber quem é quem e procurar conhecer as pessoas que nos rodeiam para uma melhor interação com elas, porque quando a organização enfrenta problemas de relacionamento, o clima de trabalho pode ficar afetado e, tanto os clientes internos como os externos, podem não ter o atendimento que seria desejável.

Para que a interação pessoal seja realmente eficaz no ambiente organizacional, será necessário que cada colaborador que integra a organização consiga ter o controlo sobre as suas emoções e atitudes.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

RELAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DA EQUIPA

Conhecendo se a si próprio, nomeadamente no que diz respeito ao seu comportamento, atitudes e postura permite antever como estes poderão afetar o ambiente de trabalho, a imagem da organização e do próprio profissional.

As relações com os colegas são muito próximas, sendo muito importante conhece-los e adotar condutas e comportamentos que conduzam a uma boa convivência com os mesmos.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

RELAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DA EQUIPA: ATITUDES A ADOTAR

- Dirigir se às pessoas de forma cordial, respeitando as diferenças individuais;
- Utilizar uma linguagem afirmativa e esclarecedora;
- Ser prestável e agir com lealdade para com os colegas;
- Preocupar-se com a opinião dos outros;
- Ser discreto, não entrando em detalhes da sua vida pessoal nem da de ninguém;
- Respeitar a individualidade de cada um;
- Evitar discutir e irritar-se com os colegas;
- Não discutir temas polémicos;
- Não criticar as hierarquias nem os colegas;
- Não “puxar o tapete” aos colegas.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

VANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPA

- ✓ Mais criatividade
- ✓ Aproveitamento dos pontos fortes de cada individuo
- ✓ Maior motivação para as metas
- ✓ Maior eficácia, produtividade e rapidez
- ✓ Intercâmbio de experiências
- ✓ Clarificar a nossa maneira de pensar
- ✓ Aprender a lidar com criticas
- ✓ Espírito de entreaajuda e confiança
- ✓ Fomenta-se o espírito de equipa
- ✓ Maior número de soluções
- ✓ Melhor tomada de decisão
- ✓ Maior rapidez e eficácia na concretização dos objetivos
- ✓ Enriquecimento pessoal devido à troca de ideias
- ✓ Divisão de tarefas
- ✓ Distribuição de responsabilidade por todos os membros da equipa
- ✓ Sentimento de segurança
- ✓ Criação de laços de amizade

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.1 GRUPO E EQUIPA DE TRABALHO

DESVANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPA

- ✘ Maior probabilidade de distração
- ✘ Conflitos por falta de liderança
- ✘ Conflitos interpessoais
- ✘ Diferenças de personalidade
- ✘ Dificuldades em implementar métodos de trabalho
- ✘ Mal entendidos na atribuição de tarefas e funções
- ✘ Resistência à mudança
- ✘ Pensamento de grupo
- ✘ Pressão social

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING

A expressão anglo-saxónica "team building" significa trabalho de construção de uma equipa, no entanto, implica, para além da, construção, a manutenção e o desenvolvimento de uma equipa.

O team building envolve o processo de avaliação do funcionamento da equipa, identificação dos problemas e aspetos a mudar e encontrar estratégias para o aperfeiçoamento. Isto implica, aceitação e compromisso da equipa para a mudança.

As equipas não se constroem de um dia para o outro – o desenvolvimento e a manutenção das equipas requer tempo, esforço e recursos.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING

Para que uma equipa desenvolva o seu potencial é necessário que exista um ambiente favorável e apoio permanente, entre os elementos da equipa e o líder.

A decisão em equipa favorece o compromisso entre todos os seus elementos e a eficácia na tomada de decisão, o que torna a equipa mais forte e coesa.

O líder tem um papel preponderante pois deve apoiar a resolução dos problemas e as soluções propostas pela equipa.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING: CONDIÇÕES DE SUCESSO

Para que o team building tenha sucesso é necessário assegurar os seguintes aspetos:

- Criação de um ambiente informal;
- Abertura na comunicação;
- Definição e aceitação dos objetivos;
- Clarificação dos desempenhos pretendidos;
- Elevado nível de interdependência dos membros da equipa;
- Liderança eficaz que promova a coesão da equipa;

(cont.)

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING: CONDIÇÕES DE SUCESSO

(cont.)

- Vontade e capacidade dos membros de contribuírem com os seus conhecimentos, talentos e experiência;
- Confiança entre os elementos da equipa;
- Definição, atribuição e partilha de papéis em função da eficácia;
- Partilha da liderança e gestão em função da eficácia;
- Análise e resolução de problemas da equipa;
- Esforço constante de aperfeiçoamento do funcionamento da equipa

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING: FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPA

As equipas passam por um processo de formação, crescimento e evolução entre as duas dimensões principais:

- A relação entre os seus membros;
- As tarefas e os objetivos;

O desenvolvimento dos grupos está intimamente dependente da aprendizagem do trabalho em conjunto e da aceitação e confiança entre os membros.

Existem fases de desenvolvimento da equipa que definem a sua maturidade.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING: FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPA

O processo de desenvolvimento de um grupo ou equipa envolve 5 fases:

1. Forming ou fase da formação
2. Storming ou fase tempestuosa/conflito
3. Norming ou fase da normalização e coesão
4. Performing ou fase de desempenho/ ação
5. Adjourning ou fase da separação

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING: FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPA

1. Forming ou fase da formação

Fase de exploração individual;

Comportamentos cautelosos e receosos;

Ansiedade em relação à tarefa e à relação com os outros;

Baixa produtividade.

2. Storming ou fase tempestuosa/conflito

Cada membro conta apenas com os seus conhecimentos e experiências;

Possibilidade de formação de subgrupos;

Eventuais confrontos e conflitos entre fações;

Fase de afirmação individual.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING: FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPA

3. Norming ou fase da normalização e coesão

Fase de orgulho em pertencer ao grupo;

Abertura dos canais de comunicação;

Aprofundamento dos sentimentos de confiança mútua;

Espírito de camaradagem e interajuda;

Possibilidade da relação ser enfatizada em detrimento da tarefa.

Os membros da equipa são inicialmente dominados pela falta de confiança e pelo receio de não possuírem formação ou capacidades para executar as tarefas.

Depois da timidez, em que impera a formalidade e as relações de educação, os membros da equipa começam a contactar uns com os outros, a partilhar informação pessoal e a aceitar-se mutuamente.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING: FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPA

4. Performing ou fase de desempenho/ ação

Clima de grupo produtivo e de cooperação;

Envolvimento de todos nos objetivos comuns;

Tomada de decisão;

Capacidade para resolver conflitos e problemas difíceis;

Elevada produtividade.

A equipa amadurece, aprende a lidar com desafios complexos e interage com base na cooperação, motivando-se uns aos outros para a consecução dos objetivos.

Os membros da equipa comunicam abertamente sobre as tarefas.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING: FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPA

4. Performing ou fase de desempenho/ ação

Inicia-se o processo de decisão (tomada de decisão), estabelecem-se as regras que permitem prevenir e resolver problemas, desenvolvem-se estratégias de trabalho e ajuda mútua para criar as condições que permitam um desempenho eficaz.

A equipa está bem organizada e utiliza todo o potencial dos seus membros. Os membros da equipa estão confiantes e gerem as suas interações, criando relações de amizade.

É o grau de atração que as pessoas sentem relativamente à equipa a que pertencem que dá origem à motivação para se manterem como membros.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING: FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPA

5. Adjourning ou fase da separação

Comunicação aberta;

Compromisso em relação ao futuro;

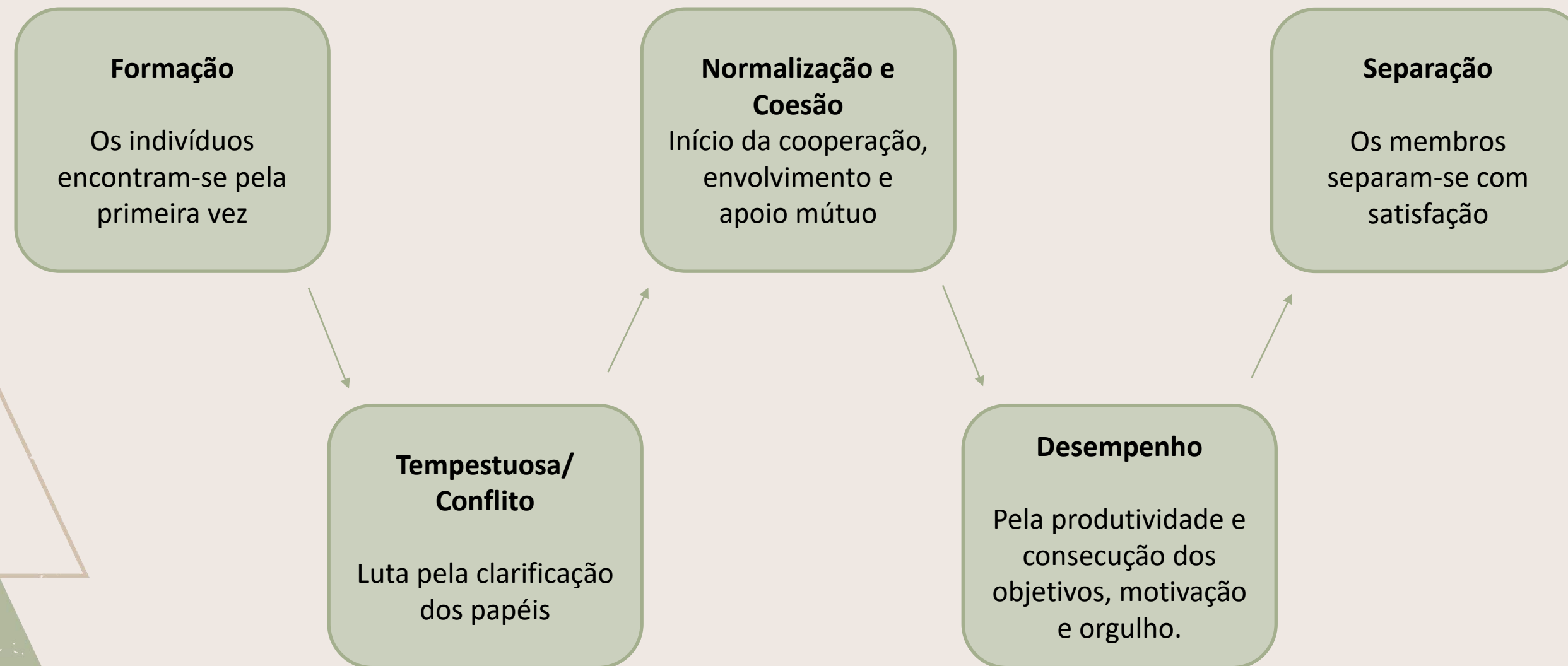
Sentimento de satisfação.

Depois de orgulhosos pelo trabalho desenvolvido, é altura da equipa se separar. Os membros sentem-se motivados, realizados e satisfeitos pela tarefa executada.

Nota: Esta fase apenas se aplica para equipas temporárias. Em equipas fixas, fica-se pela 4ª fase.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.2 TEAM BUILDING: FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPA



1. TRABALHO EM EQUIPA

1.3 PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UMA EQUIPA

- Estatuto
- Papel
- Normas e Valores
- Coesão

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.3 PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UMA EQUIPA

➤ Estatuto

Atributo que determina o nível do membro do grupo dentro da hierarquia social do mesmo. O estatuto reflete a forma como cada indivíduo é percebido pelos outros em termos de influência, prestígio, autoridade ou conhecimento.

Ex.: Líder, seguidores

➤ Papel

O conceito de “papel” refere-se à expectativa que cada membro de um grupo tem em relação ao comportamento de cada um dos outros membros do grupo. Tais expectativas são influenciadas por elementos formais (p.e. posição hierárquica da pessoa) e por elementos informais (p.e. carisma, nível de conhecimento técnico). Os papéis determinam a forma como os membros se “devem comportar”

Ex.: Papel do líder- motivar os seus seguidores

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.3 PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UMA EQUIPA

➤ Normas e Valores

Normas são regras e padrões que regem o comportamento dos membros do grupo. Os membros do grupo exercem vigilância sobre o cumprimento das normas e aplicam sanções sobre o seu não-cumprimento. Regra geral, são informais e implícitas.

Se as normas tiverem um conteúdo ético, podem ser consideradas valores.

➤ Coesão

Grau segundo o qual os membros de um grupo se identificam com o mesmo e partilham o seu empenho pessoal face ao grupo e aos seus objetivos.

Existem seis fatores que afetam a coesão do grupo:

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.3 PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UMA EQUIPA

➤ Coesão

Fatores que afetam a coesão do grupo de trabalho:

1. Grau de concordância e consenso face aos objetivos do grupo
2. Frequência e tipo de interações que se estabelecem no seio do grupo
3. Existência de conflitos, rivalidades ou antagonismos no seio do grupo
4. Proximidade ou semelhança cultural entre os membros do grupo
5. A história de sucessos anteriores por parte do grupo
6. Quanto mais difícil for a acessibilidade de admissão ao grupo, maior a probabilidade de coesão interna.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1.3 PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UMA EQUIPA

➤ Coesão

Existe uma forte relação entre desempenho e coesão da equipa. As equipas altamente coesas normalmente têm um melhor desempenho e revelam mais maturidade e maior satisfação. A motivação entre os elementos da equipa é extremamente notório, o que favorece um clima de satisfação e harmonia, o que é benéfico para todos os intervenientes e, conseqüente, contribui significativamente para o sucesso da organização.



ATIVIDADE

Assista ao vídeo II – Atributos de uma Equipa

1. TRABALHO EM EQUIPA

1A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO

FATORES QUE INFLUENCIAM A EFICÁCIA DE UMA EQUIPA

Fatores que influenciam de forma positiva	Fatores que influenciam de forma negativa
Partilha de objetivos	Individualismo
Planeamento e organização	Tradicionalismo
Liderança eficaz	Autoritarismo
Integração e envolvimento de todos	Falta de reconhecimento
Interdependência entre os membros	Desconfiança
Autoestima individual	Competição
Comunicação aberta e assertiva	Excesso de confiança
Confiança mútua	Ausência de solidariedade
Respeito pelas diferenças individuais	Falta de motivação

(Cont.)

1. TRABALHO EM EQUIPA

1A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO

FATORES QUE INFLUENCIAM A EFICÁCIA DE UMA EQUIPA

Fatores que influenciam de forma positiva (cont.)

Exigência das tarefas

Recursos necessários para a realização das tarefas

Conhecimento, capacidades, competências, aptidões dos RH

Características da equipa

Dimensão da equipa*

Vontade de colocar o sucesso da equipa à frente dos interesses individuais

Envolvimento e compromisso individual

Qualidade da ligação interpessoal

*O tamanho ideal de uma equipa funcional é normalmente de 5 a 8 elementos. Mais do que isto, começa a perder coesão e a tendência é de se formarem subgrupos.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO

FATORES QUE INFLUENCIAM A EFICÁCIA DE UMA EQUIPA

Uma equipa pode ser muito eficaz nas seguintes situações:

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

1. TRABALHO EM EQUIPA

1A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO

CONSTITUIÇÃO DE UMA EQUIPA EFICAZ

A constituição de uma equipa de trabalho deve ter em consideração:

- Pessoas cujas funções estão envolvidas no trabalho a realizar;
- Pessoas que se dediquem à realização das tarefas;
- Pessoas que se predisponham para trabalhar em equipa;
- Pessoas com KnowHow útil para a realização das tarefas.

Trabalho em equipa é sobretudo útil e eficaz, sempre que são necessárias ideias, visões alternativas ou o empenho de um grupo de Trabalho.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO

CARACTERÍSTICAS DE UMA EQUIPA DE SUCESSO

- ✓ Empatia e compreensão interpessoal;
- ✓ Cooperação e espírito unido;
- ✓ Comunicação aberta
- ✓ Estabelecimento de padrões de desempenho;
- ✓ Vontade de melhoria;
- ✓ Recetividade às críticas construtivas;
- ✓ Flexibilidade no desempenho de tarefas coletivas;
- ✓ Capacidade para identificar as necessidades das outras equipas;
- ✓ Capacidade para identificar pontos fortes e pontos fracos da equipa;
- ✓ Criação de laços entre equipas.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO

RESPONSABILIDADES DOS ELEMENTOS DE UMA EQUIPA

A eficácia de uma equipa de trabalho é bastante influenciada pela personalidade dos elementos que a constituem e, conseqüentemente, pelo relacionamento que se estabelece.

Como já referido, um fator importante que contribui para a eficácia de uma equipa, é o facto dos seus elementos deverem colocar o sucesso da equipa à frente dos seus interesses individuais. Isto vai conduzir a que o ambiente dentro do grupo seja agradável e saudável, sem conflitos, sendo essencial para o trabalho de equipa.

Os indivíduos que pertencem a uma equipa de trabalho deverão ser empáticos, harmoniosos e manifestar respeito e apoio para com os outros indivíduos.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO

RESPONSABILIDADES DOS ELEMENTOS DE UMA EQUIPA

Todos os elementos da equipa deverão cumprir com as regras coletivas estabelecidas.

Deve ser dado o direito de todos participarem de forma ativa, como tal, os elementos da equipa deverão contribuir para uma participação ativa e entusiasta de todos;

Cada indivíduo deve contribuir para uma tomada de decisão coletiva, devendo existir uma comunicação aberta entre todos os elementos.

1. TRABALHO EM EQUIPA

1A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO

RESPONSABILIDADES DOS ELEMENTOS DE UMA EQUIPA

Cada um deve contribuir para criar identidade da equipa, espírito de grupo e vontade de vencer. Deve predominar uma forte coesão grupal para que a equipa consiga atingir os seus objetivos comuns e com isto ter motivação para alcançar o tão almejado sucesso.

Cada um dos elementos do grupo deverá promover o grupo/ equipa e a sua reputação, defender de agressões externas e partilhar os seus sucessos.

ATIVIDADE

Trabalho de equipa

1. Do seu ponto de vista, enumere aquelas que considera serem as maiores vantagens de se trabalhar em equipa, referindo também algumas desvantagens.

2. Que características deve possuir uma equipa para se considerar eficaz.

Para dar as suas respostas, aceda [aqui](#).

2. LIDERANÇA

- **CONCEITO**
- **COMPORTAMENTO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ**
- **ESTILOS DE LIDERANÇA**

2. LIDERANÇA

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Entre as décadas de 20 e 90, foram surgindo inúmeras as definições de liderança. As mais antigas enfatizam sobretudo a capacidade do líder impor a sua vontade e as mais recentes atribuem uma maior reciprocidade às relações entre o líder e os seus seguidores.

Atualmente, liderança é entendida como uma relação social com três componentes essenciais: líder, seguidores e contextos onde interagem.

Liderança é a capacidade para promover ações coordenadas/ orientadas/ organizadas, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização, onde se verifica uma interação dinâmica entre o indivíduo, o ambiente social e a tarefa.

2. LIDERANÇA

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Liderança é a capacidade de influenciar pessoas para que estas se envolvam (de forma voluntária e consciente) em tarefas para a concretização de objetivos comuns. É considerada então, uma capacidade de transmitir cooperação, entusiasmo e confiança que estimulam a iniciativa, por forma a desenvolver e atingir os objetivos pretendidos.

Durante centenas de anos, a liderança foi entendida como um traço de personalidade inerente ao próprio indivíduo. Atualmente, a percepção de liderança deriva de uma atitude e de um contexto e, depende, em grande parte, da aprendizagem social do indivíduo.

2. LIDERANÇA

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Para Chiavenato, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (Chiavenato, 2004).

Deste modo, a liderança pode ser, igualmente, definida como o método de influenciar e motivar os comportamentos e atitudes dos colaboradores de uma empresa para que estes consigam alcançar melhor e mais facilmente os objetivos comuns da empresa (Pinto et al., 2010).

2. LIDERANÇA

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Lider Vs Chefe

LÍDER	CHEFE
Solicita	Ordena
Está aberto a sugestões	Impõe o seu ponto de vista
Confia ao delegar funções	Controla as atividades
Presta atenção em cada um dos seus liderados (sabe explorar as habilidades)	É paternalista (protege uns e persegue outros)
É democrático	É autoritário
Conquista credibilidade através da admiração e do respeito mútuos	Cria um clima negativo de segurança e ameaça
Comunica bem	Tem dificuldade em se expressar

Líder – Ouve sempre a opinião dos seus colaboradores, considerando todas as opiniões como importantes.

Chefe – Tende a dar ordens de forma a que os seus colaboradores oiçam e obedeçam, sem manifestarem a sua opinião

ATIVIDADE

Assista ao vídeo III – Lider vs Chefe

2. LIDERANÇA

2.2 COMPORTAMENTO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

UMA LIDERANÇA EFICAZ IMPLICA:

Tomar decisões	Influenciar pessoas	Construir relações	Obter e disseminar informa.
Planear e organizar	Motivar, inspirar, apoiar	Apoiar/ ajudar/ ouvir	Informar
Resolver problemas	Reconhecer (elogiar)	Desenvolver as capacidades e carreira dos colaboradores	Clarificar (comunicar com clareza objetivos, prazos, desempenho esperado...)
Consultar os colaboradores	Recompensar	Gerir conflitos e conseguir espírito de equipa/grupo	Monitorar (reunir informações, avaliar o desempenho e organizar e analisar tendências)
Incentivar a participação de todos		Desenvolver rede de contactos, visando obter informações e apoios	
Delegar responsabilidades			

2. LIDERANÇA

2.2 COMPORTAMENTO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

ATITUDES DE UM BOM LÍDER

- ✓ Estimular nos indivíduos o sentimento de pertença
- ✓ Encorajar o crescimento contínuo dos indivíduos
- ✓ Estimular os desafios e a criatividade
- ✓ Inspirar entusiasmo
- ✓ Reconhecer e compreender os sentimentos dos outros
- ✓ Respeitar as diferenças individuais e as diversidades culturais
- ✓ Valorizar múltiplas perspetivas
- ✓ Manter o seu autocontrolo
- ✓ Ter habilidade no relacionamento interpessoal
- ✓ Elogiar e dar feedback aos outros
- ✓ Ser flexível
- ✓ Dirigir-se às pessoas de forma cordial
- ✓ Respeitar as diferenças individuais
- ✓ Utilizar uma linguagem assertiva e esclarecedora
- ✓ Ser prestável e agir com lealdade
- ✓ Preocupar-se com a opinião do outro
- ✓ Respeitar a individualidade de cada um
- ✓ Evitar discussões e irritações
- ✓ Ter capacidade de negociação

2. LIDERANÇA

2.2 COMPORTAMENTO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

ATRIBUTOS FUNDAMENTAIS DE UM LÍDER

Habilidade no relacionamento interpessoal:

- Revelar forças e ocultar fraquezas;
- Conhecer a outra parte e suas necessidades;
- Apresentar os argumentos conforme características do outro negociador;
- Desenvolver características que gerem confiança;
- Saber ouvir e comunicar;
- Criar um clima de cooperação e ser flexível.

2. LIDERANÇA

2.2 COMPORTAMENTO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

ATRIBUTOS FUNDAMENTAIS DE UM LÍDER

Capacidade de Negociação:

- Planear, executar e controlar a negociação;
- Utilizar estratégias e táticas para tornar a argumentação atraente e sensibilizar a outra parte;
- Desenvolver a capacidade de fazer concessões e superar impasses;
- Boa capacidade de comunicação.

2. LIDERANÇA

2.2 COMPORTAMENTO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

ASPETOS ESSENCIAIS PARA UMA LIDERANÇA DE EXCELÊNCIA

Justiça: O líder deve tentar ser sempre justo. Ser justo não significa ser igual para todos, mas sim tratamento igual, em situações semelhantes. Mais importante do que o líder se considerar justo, é o grupo o perceber como tal.

Honestidade: O líder cumprir com o que promete. Sempre que se criam expectativas no grupo, deve fazer-se tudo para que estas sejam cumpridas.

Lidar com as emoções: O líder não deve ser exageradamente racional. É fundamental saber entusiasmar e incentivar os colaboradores para que sejam ativos e determinados. Assim, é importante a exteriorização das emoções do líder, sobretudo as positivas.

2. LIDERANÇA

2.2 COMPORTAMENTO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

ASPETOS ESSENCIAIS PARA UMA LIDERANÇA DE EXCELÊNCIA

Motivação: O líder deve saber motivar os seus colaboradores. Ter a capacidade de criar uma visão que possa transformar-se em realidade e que incentive as pessoas a mudar.

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

Feedback: O líder deve saber onde e quando dar feedback. A repreensão deve ser feita em privado e o elogio, quando merecido, em publico.

2. LIDERANÇA

2.2 COMPORTAMENTO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

ASPETOS ESSENCIAIS PARA UMA LIDERANÇA DE EXCELÊNCIA

Autoconhecimento. O líder deve conhecer quais as suas próprias mais-valias e quais as suas limitações.

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

Partilhar os méritos: mesmo que a ideia inicial seja do líder, será sempre importante repartir os méritos com aqueles que se esforçaram. As pessoas precisam de saber que são reconhecidas e isso levará ao aumento da coesão do grupo e da motivação para projetos futuros.

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem diferentes abordagens da liderança visto que nem todos os líderes tem a mesma maneira de encaminhar e organizar as suas equipas e, por isso, adotam estilos de liderar distintos.

Nos finais dos anos 40 e início dos anos 50, começou a ser estudada uma abordagem comportamental e, como o próprio nome indica, o principal objetivo era entender o que distinguia um líder de um não líder em termos comportamentais.

White e Lippit (1952, 1960) realizaram um estudo sobre liderança onde analisaram três estilos de liderança diferentes bem como o seu resultado nos climas organizacionais.

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos básicos de liderança que estes analisaram foram:

- Liderança Autocrática ou Autoritária – Baseada no chefe
- Liderança Democrática – Baseada no líder e na equipa
- Liderança Liberal ou Laissez Faire – Baseada na equipa

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Lippitt Lippitt e White (1952,1960) submeteram 3 grupos de crianças com 10 anos, orientados para a execução de tarefas, a três diferentes de estilos de liderança (autocrática, liberal e democrática) durante determinados períodos de tempo.

O líder autocrático estabelecia todas as ações do grupo, estipulava os métodos, fases de execução, procedimentos a operacionalizar, distribuía recompensas e punições.

Por sua vez, o líder democrático encorajava e motivava os membros do grupo a tomarem decisões descrevendo em traços largos as etapas genéricas para atingir os objetivos e metas delineados e quais os procedimentos opcionais. Ao grupo era permitido formar equipas de trabalho e o líder encarregava-se de distribuir críticas e elogios com rigor e objetividade.

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Finalmente, o líder liberal definia-se pela sua atitude não participante nas tarefas e atividades realizadas, mantendo-se afastado e indiferente permitindo ao grupo agir como bem entendesse

Conclusões do estudo:

As características de cada tipo de liderança, o estilo comportamental adotado, influencia diretamente o comportamento do liderados, o que faz com que o indivíduo liderado modifique o seu comportamento ao seguir as orientações e exigências do seu líder.

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Conclusões do estudo:

Através do comportamentos dos liderados, o líder é capaz de identificar o seu estilo de liderança e perceber se é o mais correto ou não. Sendo flexível, pode adotar diferentes estilos de liderança de forma a encontrar o equilíbrio para cada situação e assim obter bons resultados.

Um líder capaz de identificar as necessidades dos seus liderados, consegue ajustar o seu comportamento de acordo com essas necessidades e, conseqüentemente, facilmente mantém a equipa motivada, com foco nos objetivos e muito mais produtiva.

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Lippitt e White(1952, 1960) foram então os autores que criaram o modelo que enquadrava os líderes dentro de três estilos de liderança: líder autocrático, líder democrático e líder liberal.

Esse enquadramento era realizado a partir das atitudes dos líderes em relação à tomada de decisão, programação do trabalho, divisão do trabalho, participação ou atuação do líder, conforme exposto no quadro apresentado:

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

	Liderança Autoritária	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisão	O líder estabelece as diretrizes sem participação do grupo.	As linhas gerais são discutidas e definidas pelo grupo, estimulado e auxiliado pelo líder.	A intervenção do líder é mínima, existindo liberdade completa nas decisões grupais ou individuais.
Programação do trabalho	O líder fixa as medidas e as técnicas para a implementação das tarefas, cada uma por sua vez.	O grupo delinea as medidas e as técnicas para atingir o alvo, pedindo aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este propõe alternativas ao grupo e as tarefas a realizar resultam de intenso debate.	A participação do líder no debate é restrita dado que apresenta apenas os materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as solicitassem.
Divisão do Trabalho	O líder destina qual a tarefa que cada membro deve realizar e qual o parceiro de trabalho.	A divisão de tarefas é tarefa do próprio grupo e cada individuo é livre de escolher o seu parceiro de trabalho.	A divisão de tarefas e a escolha dos parceiros fica a cargo do grupo. O líder é não participante.
Participação do líder	O líder dominador personaliza os elogios e críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser também um membro da equipa, sem encarregar-se substancialmente das tarefas. É objetivo e nas críticas e elogios limitam-se apenas aos factos.	O líder não procura avaliar ou regular a execução de tarefas. Quando questionado, o líder comenta as atividades do grupo.
Ênfase	Ênfase no líder.	Ênfase nos subordinados.	Ênfase no líder e nos subordinados.

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

➤ Liderança Autocrática

Fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina a forma e as ferramentas para a execução das tarefas.

É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito.

É dominador, provocando tensão e frustração no grupo.

Tem uma postura essencialmente diretiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados.

O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, expandindo sentimentos recalcados.

O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo.

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

➤ Liderança Democrática

O Líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos.

É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. Todos participam nas decisões.

O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos factos, é objetivo.

Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro.

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

➤ Liderança Liberal

Na liderança liberal não há imposição de regras. O líder não se impõe ao grupo e conseqüentemente não é respeitado.

Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder.

Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo.

Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente.

Reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Após criarem esse modelo, White e Lippit avaliaram os resultados desses estilos de liderança em relação à produtividade, qualidade e satisfação dos liderados.

Chiavenato sintetiza muito bem os resultados obtidos:

“Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior volume de trabalho, produzido com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade.”

“Sob liderança liberal, os grupos não se saíram bem quanto à quantidade e à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.”

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

“Com a liderança democrática, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do seu trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas.”

“A partir dessa pesquisa, passou-se a defender intensamente o papel da liderança democrática (...) extremamente comunicativa, que encoraja a participação das pessoas, é justa e não arbitrária, preocupando-se igualmente com os problemas das tarefas e das pessoas”. Chiavenato (2016)

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (1993), sobre estes estudos foi possível concluir que em determinadas situações, a liderança autocrática tem efeitos positivos e funciona quando os demais estilos fracassam; noutras situações, a liderança democrática resulta quando os demais estilos falham e, finalmente, a liderança liberal supera os restantes estilos em certas ocasiões.

Na verdade, o líder no seu quotidiano deve aplicar os três estilos de liderança, consoante a circunstância, os membros da organização e as tarefas em execução.

Qualquer líder manda cumprir ordens, consulta os subordinados antes de tomar decisões, sugere tarefas aos subordinados. A principal dificuldade da liderança reside em adequar o estilo à situação, aos subordinados e às tarefas a serem realizadas.

2. LIDERANÇA

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

O ESTILO DE LIDERANÇA DEPENDE DE TRÊS FATORES

Da equipa que se quer liderar/ tamanho do grupo: um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática quanto baste; Um grupo médio deverá ter diretrizes mais democráticas e menos autoritárias; já um grupo pequeno poderá ser liderado com mais democracia e laissez-faire.

Da competência dessa equipa: Uma equipa composta por elementos mais jovens, com pouca experiência, precisará de mais alguma orientação e diretrizes do que uma equipa cujos elementos já apresentam alguma experiência.

Das competências individuais: Uma liderança diretiva, mais autoritária estará mais apropriada a sujeitos com baixa competência, que necessitam de instruções precisas para a realização eficaz das suas tarefas.

ATIVIDADE

Liderança

1. De acordo com White e Lippit , existem 3 estilos de liderança. Enumere-os.
2. Caracterize cada um dos estilos de liderança.

Para dar as suas respostas, aceda [aqui](#).

3. COMPORTAMENTO

- **COMPORTAMENTO HUMANO**
- **ESTILOS COMPORTAMENTAIS**
- **SEMÁFORO COMPORTAMENTAL**

3. COMPORTAMENTO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO

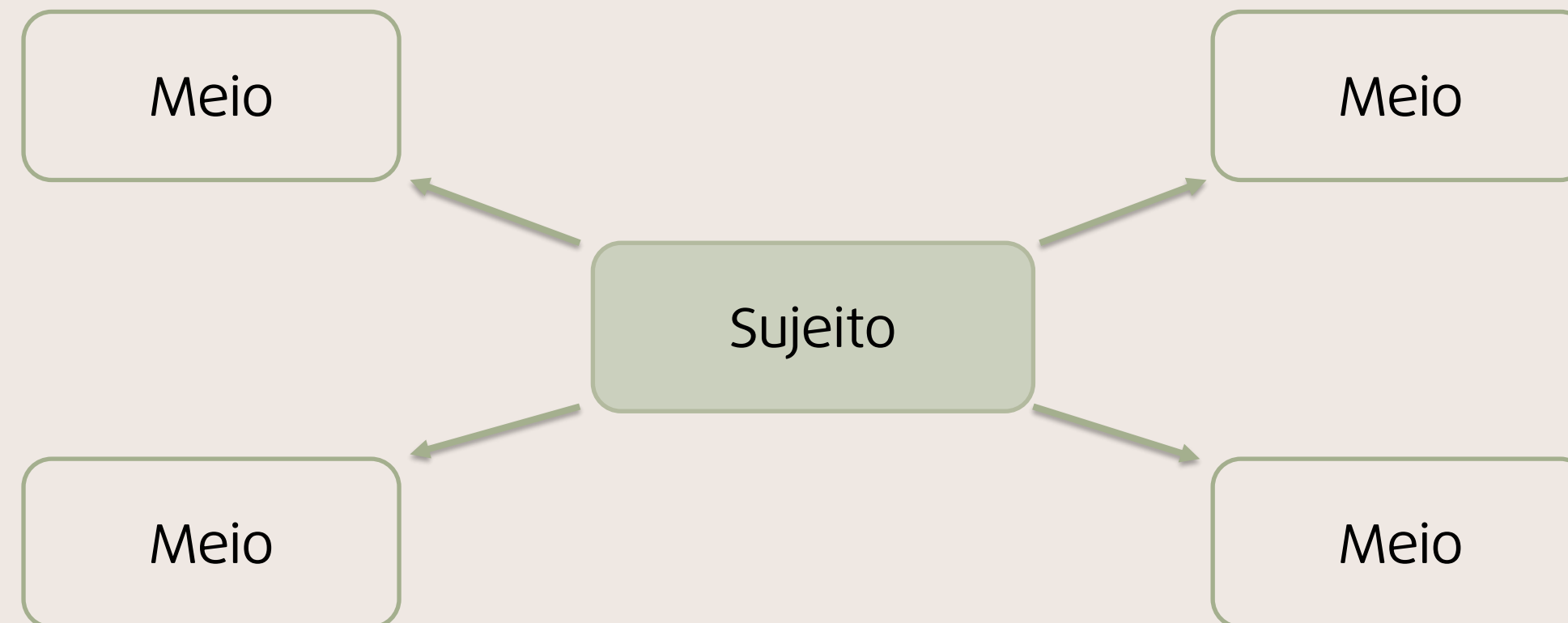
Comportamento: é a manifestação de uma dada personalidade em determinada situação

Personalidade: é a maneira mais ou menos constante do indivíduo se comportar, através da qual manifesta a forma como interpreta as situações e reage a elas.

3. COMPORTAMENTO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO: PERSPETIVA INATISTA

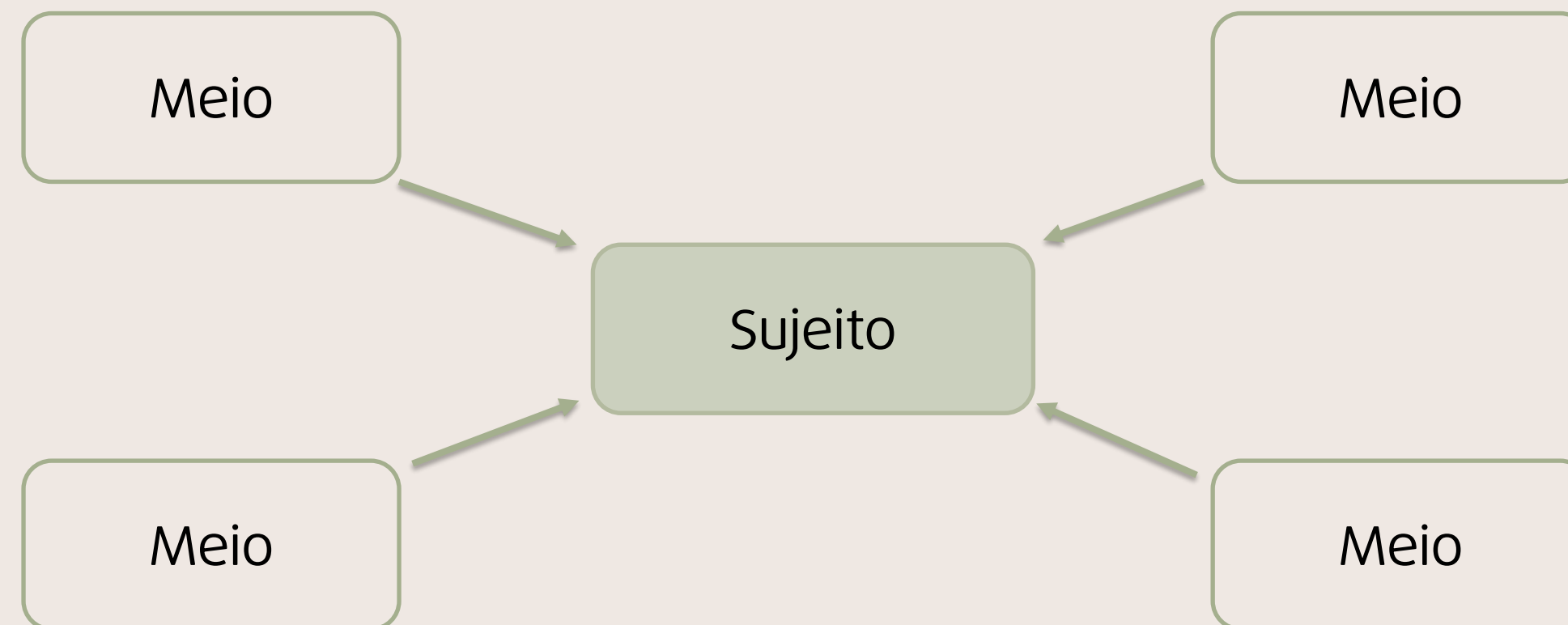
O indivíduo desenvolve-se em função do seu potencial hereditário, sendo o que é, independentemente do meio.



3. COMPORTAMENTO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO: PERSPETIVA BEHAVIORISTA

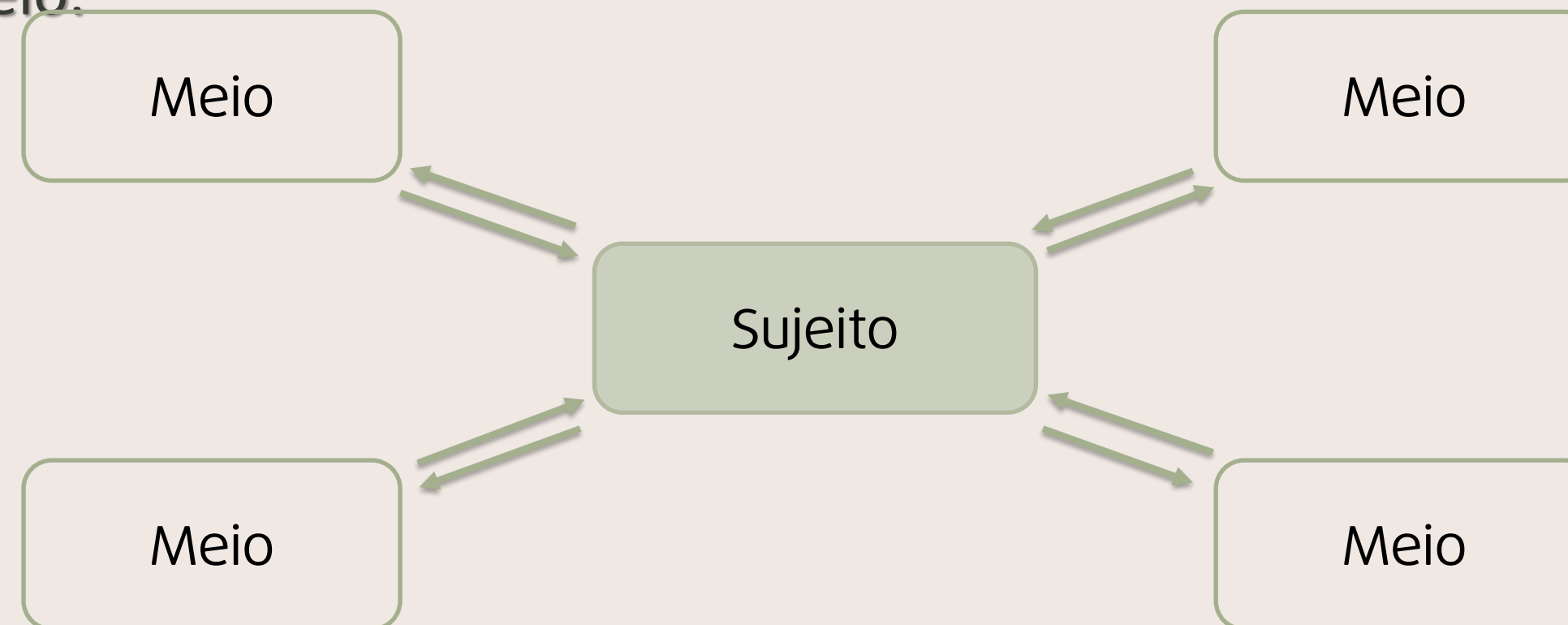
O indivíduo desenvolve-se em função do meio em que está inserido e dos estímulos que o afetam...ele é o que o meio fizer dele.



3. COMPORTAMENTO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO: PERSPETIVA INTERACIONISTA

O meio age sobre o indivíduo, estimulando o seu desenvolvimento, mas este intervém ativamente na perceção do meio e dos seus estímulos. A peculiaridade do ser humano resulta da dialética entre a personalidade e o meio.



3. COMPORTAMENTO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO: PRINCÍPIOS

Os nossos resultados relacionais dependem das nossas escolhas comportamentais, isto é, o resultado da nossa interação com os outros, depende da forma como escolhemos agir. Para alterarmos os nossos resultados, deveremos mobilizar os nossos recursos, experimentando novos comportamentos.

Nós escolhemos os comportamentos que apresentamos na interação com os outros e influenciámos o comportamento dos outros com o nosso comportamento.

Para os outros, nós somos o comportamento que adotamos e assumimos.

O nosso comportamento pode ser facilitador ou dificultador num processo relacional, dependendo da atitude que adotamos.

3. COMPORTAMENTO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO: PRINCÍPIOS

Para perceber comportamentos, temos que indagar as circunstâncias que estão na sua origem.

O nosso comportamento, a nossa ação, a nossa atitude é decisivo nas reação do outro. Quando surgem problemas na relação com o outro, poderemos estar a criá-los ou a alimentá-los devido a essa atitude.

A reação dos outros ao nosso comportamento, é um indicador do ajustamento do nosso comportamento ao comportamento deles.

O nosso objetivo de orientação comportamental deve ser sempre de manter as relações interpessoais positivas e harmoniosas. Como tal, deveremos avaliar regularmente os resultados das interações, com o intuito de criar planos de ação para ajustar os nossos comportamentos.

3. COMPORTAMENTO

3.1 PRESSUPOSTOS DO COMPORTAMENTO

1. A personalidade não deve ser vista como independente da situação, pois esta vai-se construindo em função das múltiplas situações vividas pelo individuo;
2. A situação não pode ser analisada independentemente da personalidade do sujeito, porque o modo como é interpretada e o modo como o sujeito se sente afetado por ela também depende da personalidade;
3. O comportamento depende da interação entre situação e personalidade.



ATIVIDADE

Assista ao vídeo IV – Comportamento

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS

O comportamento humano é um conjunto de atitudes que, pela regularidade da sua utilização, tendem a caracterizar cada indivíduo.

Assim, existem quatro grandes tipologias ou estilos comportamentais

- Agressivo
- Passivo
- Manipulador
- Assertivo

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: AGRESSIVO

Manifesta superioridade, necessidade imperiosa de se sobrepor ao outro e fazer valer as próprias opiniões e desejos e desinteresse e desvalorização pelos outros. Considerando as opiniões e necessidades dos outros inferiores às próprias, julga que essas não são dignas de ser ouvidas ou consideradas, mas sim alvo de menosprezo, humilhação e desvalorização. São utilizadas atitudes de autoritarismo, onnipotência, desprezo, intolerância, hostilidade, contestação sistemática.

O objetivo da relação é usar os outros explicitamente como meio adjuvante a atingir os próprios fins e de, pela sua inferioridade e submissão, fazerem sobressair a superioridade pessoal.

Subjacente a este comportamento, existe uma insegurança pessoal, um medo de ser agredido pelo outro. Assim, como método de defesa, antes de ser derrotado pelo outro, tenta derrotar primeiro.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: AGRESSIVO

Pressupõe:

- Comportamento reivindicativo;
- Presença barulhenta;
- Atuar como se nunca cometesse erros;
- Ter necessidade de se mostrar superior, sendo excessivamente críticos com os outros;
- Desprezar os direitos e os sentimentos dos outros;
- Emitir frequentemente a opinião de que os outros são estúpidos;
- O objetivo é ganhar sobre os outros e dominá-los.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: AGRESSIVO

Procura:

- Dominar os outros;
- Valorizar-se á custa dos outros;
- Ignora e desvaloriza o que os outros fazem e dizem.

Nas relações hierárquicas:

- Quando estão numa posição superior são autoritários, frios e intolerantes;
- Quando estão numa posição inferior, são contestatários por natureza e hostis às ordens superiores.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: AGRESSIVO

Postura:

- Postura altiva;
- Olhar demasiado fixo e invasivo;
- Falar alto;
- Interromper;
- Expressão facial zangada e controladora;
- Fazer barulho quando os outros exprimem;
- Não controlam o tempo quando falam;
- “Olhar de lado” para os outros (ar de desprezo);
- Sorriso irónico;
- Manifestar por mímica desprezo ou desaprovação.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: AGRESSIVO

Consequências negativas:

- Quando o interlocutor riposta estabelece-se uma espiral agressiva com círculo vicioso da dominação/dependência;
- Este comportamento revela o medo inconsciente do outro, ou o medo de se ser esmagado por uma relação muito próxima;
- Este comportamento gera cada vez mais agressividade e o sentimento de se ser mal amado;
- Não consegue estabelecer relações baseadas na segurança.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: PASSIVO

Apresenta-se como insignificante, falando em tom baixo, sem contacto ocular, com uma postura encolhida e sempre pronto a pedir desculpa.

Sente-se, de facto, cada vez mais insignificante, perdendo a sua autoestima, autorrespeito e autoconfiança, à medida que não se sente realizado e não sente que qualquer outro se preocupe em agradar-lhe.

O seu papel é agradar e satisfazer, descurando o ser agradado ou satisfeito, o que se torna desgastante, frustrante e não gratificante.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: PASSIVO

Pressupõe:

- Ser explorado e vítima;
- Ter medo de se envolver;
- Tendência a evitar o conflito (demissão e/ou fuga);
- Submeter-se e depender dos outros;
- Aceitação total da opinião e poder do outro sobre si próprio;
- Raramente estão em desacordo;
- Ignorar os seus direitos e sentimentos;
- Quase nunca dizer não, querendo agradar a todos;
- Ter dificuldade em afirmar as suas necessidades;

(cont.)

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: PASSIVO

Pressupõe:

- Sentir-se bloqueados frente a um problema a resolver
- Ter medo de avançar por recear a decepção
- Facilmente dissuadido fazendo na maioria das vezes não o que julga como correto e apropriado mas o que outro lhe afirma como tal
- Temendo ser julgado, abandonado, criticado pelo outro, tem como sua primeira prioridade satisfazer as necessidades e desejos do outro, muitas vezes nem sequer tomando consciência de quais são os seus e se diferem ou não dos do outro
- Primeira prioridade satisfazer as necessidades e desejos do outro, muitas vezes nem sequer tomando consciência de quais são os seus e se diferem ou não dos do outro

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: PASSIVO

Postura:

- Roer as unhas;
- Ranger os dentes(mexer os músculos);
- Bater com os dedos na mesa;
- Riso nervoso;
- Mexer frequentemente os pés;
- Estar frequentemente ansioso;
- Insónias.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: PASSIVO

Consequências negativas:

- Desenvolve ressentimentos e rancores porque se vai sentindo explorado, culminando no desejo de vingança;
- Estabelece má comunicação, porque não se afirma e não dá a conhecer os seus interesses;
- Utiliza mal a sua energia, para fugir e defender-se;
- Perde o respeito por si próprio porque não ousa recusar nada;
- Sofre.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: MANIPULADOR

Dá a entender que satisfaz os direitos de outras pessoas, entretanto, age desta maneira no intuito de satisfazer os seus próprios direitos.

É irónico, age com falsidade e bajulações. Usa, de forma subtil as “vinganças” e, de maneira pseudo-elegante faz os seus ajustes de contas, importando-se pouco ou nada com as outras pessoas.

Joga com os sentimentos e opiniões do outro, usando ironia, sarcasmo, comunicação indireta, vitimização, de modo a levá-lo a concordar com o próprio.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: *MANIPULADOR*

Sem confiança suficiente em si mesmo para se mostrar tal qual é, apresenta-se com uma aparência de concordância, de apreço, sob a qual esconde ressentimentos, inveja, que transmite de forma desonesta, em pessoas ou contextos irrelevantes.

Aprendeu ao longo do seu desenvolvimento que não poderá valer por si próprio, não será considerado se se apresentar tal qual é. A única forma de obter algum poder é usando e maximizando as falhas de outros mais frágeis ou sensíveis em seu benefício pessoal, o que acabará por levar, na maioria dos casos, à cessação dessas relações.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: MANIPULADOR

Pressupõe:

- Usar a dissimulação, insinuação e a culpabilização;
- Tentar alcançar seus objetivos sem os afirmar claramente;
- Levar os outros à certa sem que eles se apercebam;
- Considerar-se hábil nas relações interpessoais;
- Mudar o discurso conforme a pessoa;
- Fazer interpretações pessoais da informação;
- Raramente se assumir como responsável em qualquer situação, reconhecendo-se como mero intermediário;
- Tirar partido das pessoas para atingir os seus objetivos;
- Fisicamente assemelhar-se muito a um ator de teatro.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: MANIPULADOR

Postura:

- Desvaloriza os outros com frases humorísticas que denotem cultura e inteligência;
- Repete a informação desfigurada e manipula-a;
- Utiliza a simulação, inventando histórias para não ter responsabilidade sobre os factos;
- Fala por meios palavras, cria rumores;
- Tira partido do sistema e adapta-o aos seus interesses;
- É hábil em criar conflitos;
- A sua arma preferida é a culpabilidade, usando a chantagem moral;
- Emprega frequentemente a palavra nós e não eu – “havemos de conseguir”;
- Apresenta-se sempre cheio de boas intenções.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: ASSERTIVO

Assertividade deriva da palavra afirmar, esta que significa exposição positiva daquilo que se quer transmitir.

Uma pessoa assertiva é capaz de expressar o mais diretamente possível os seus sentimentos, pensamentos e desejos, escolhendo um conjunto de atitudes adequadas a cada situação, de acordo com o momento e local.

Neste sentido, a assertividade é entendida como uma forma comportamental de comunicar, significando afirmar aquilo que se quer, sente, pensa, deseja, dando também espaço de afirmação ao outro.

As pessoas assertivas sabem ouvir os outros, admitem os seus pontos de vista e procuram de forma construtiva cooperar com estes.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: ASSERTIVO

Assertividade é uma competência social, ou seja, um conjunto de aptidões emocionais, sociais e cognitivas necessárias para que o indivíduo seja capaz de construir uma adaptação social bem sucedida, a qual varia em função do contexto e grau de maturação ou desenvolvimento da pessoa, sendo necessário que o indivíduo possua competências diversas para se relacionar, e que as possa ir adequando às exigências contextuais com que se depara em cada interação social.

Assertividade implica que o indivíduo se respeite e valorize a si próprio e também ao outro, estabelecendo relações horizontais, pautadas pela cooperação, negociação, equilíbrio, compromisso e busca de benefícios mútuos.

No comportamento assertivo não se pressiona, manipula ou culpabiliza ninguém.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: ASSERTIVO

Caracteriza-se por:

- ser ativo e não apenas reativo;
- ser honesto e direto, não recorrendo a artimanhas ou manipulações mas exprimindo-se sem rodeios ou justificações excessivas;
- ser capaz de comunicação alternada com o outro, atendendo tanto ao próprio discurso como ao do outro e à forma como ele reage ao discurso do próprio;
- usar o olhar direto e seguro, a expressão facial concordante com o conteúdo verbal, o tom de voz médio, uniforme, bem modulado, a posição direita, próxima, segura e relaxada mas não invasiva.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: ASSERTIVO

Resulta da fusão de 5 fatores:

- Bom contacto visual;
- Tom de voz neutro;
- Linguagem adequada;
- Postura aberta;
- Escuta ativa.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: ASSERTIVO

Assertividade ou Auto-afirmação

1. Ser transparente e negociar na base de objetivos claramente fixados e comunicados
2. Ser "eu próprio", não dissimular opiniões, sentimentos e objetivos
3. Ser simples e direto
4. Ser determinado e não ter medo de correr riscos
5. Procurar negociar numa situação de conflito
6. Manter relações transparentes e baseadas na confiança mútua
7. Não permitir que o explorem, humilhem e agridam
8. Respeitar e promover as opiniões, sentimentos e objetivos dos interlocutores

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: ASSERTIVO

Vantagens:

- Enfraquece ou até inibe a tensão e a ansiedade;
- Age por iniciativa própria;
- Aumenta o senso de valor como pessoa;
- Reduz ansiedade e culpa;
- Certos problemas somáticos se reduzem à medida que a asserção progride: dores de cabeça, fadiga geral, problemas cardíacos.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: ASSERTIVO

Ser assertivo implica utilizar e reconhecer no outro um conjunto de direitos:

- Direito de expressar claramente sentimentos, opiniões e objetivos pessoais;
- Direito de errar e de não saber tudo;
- Direito de mudar de opinião sem se sentir um “vira casaca” de não ser sempre lógico ou perfeito;
- Direito de dizer não;
- Direito de ser escutado;
- Direito de reclamar e pedir esclarecimentos;

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: ASSERTIVO

Discordar com assertividade...

- Reconhecer os diferentes pontos de vista e afirmar primeiro os pontos concordantes;
- Expressar a discordância com frontalidade e sem desculpas;
- Distinguir interpretações e factos;
- Distinguir certezas e interrogações;
- Assinalar as razões porque mudou de opinião.

3. COMPORTAMENTO

3.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS: ASSERTIVO

Segundo Maria Odete Fachada (2001),

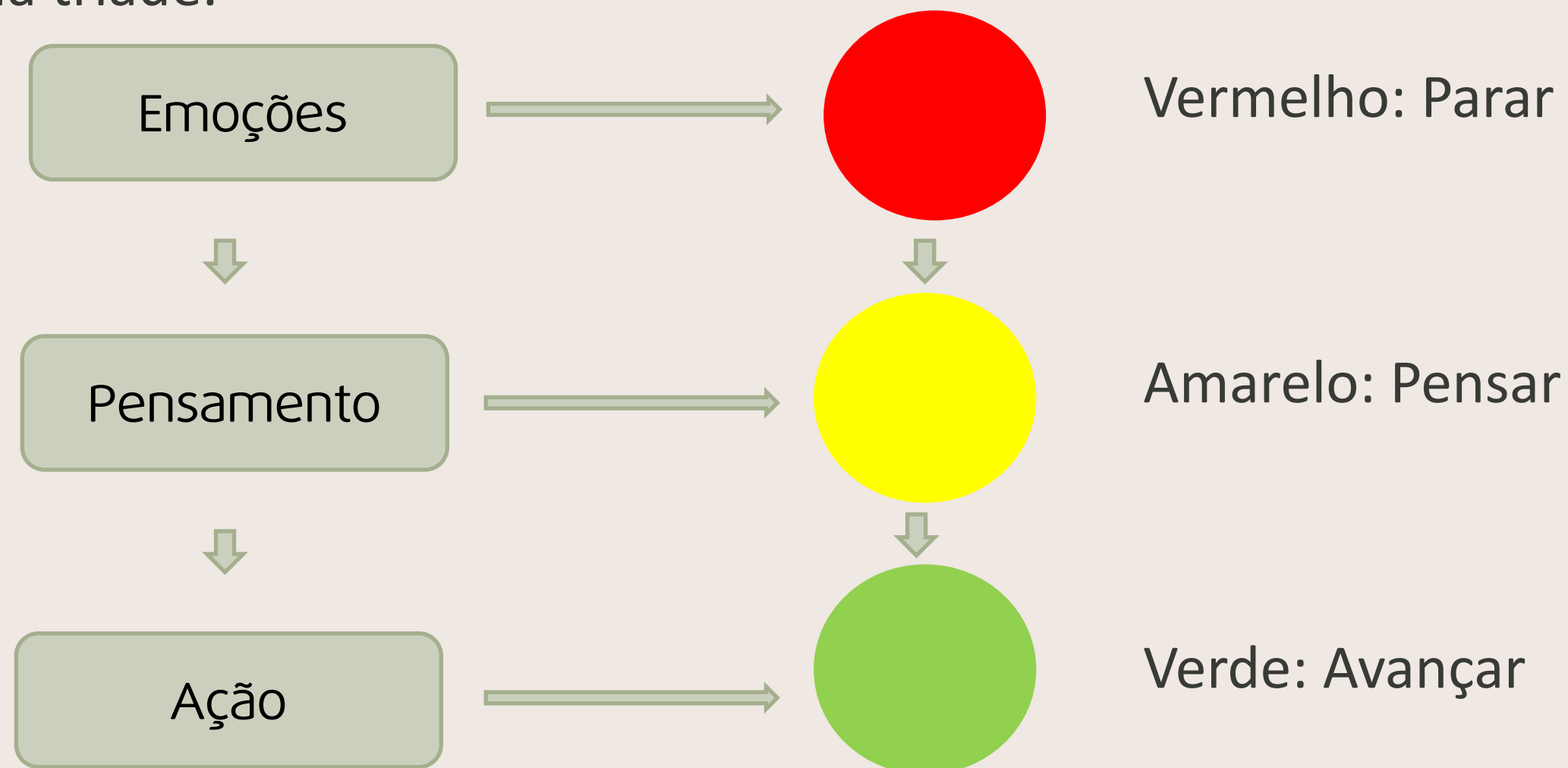
Assertividade “É a habilidade de defender os seus direitos e interesses e exprimir sentimentos, pensamentos e crenças de maneira direta, clara e honesta, sem pisar os direitos do outro. Uma pessoa assertiva tem respeito por si próprio e pelos outros, está aberta ao compromisso e à negociação. Aceita que os outros pensem de forma diferente de si; respeita as diferenças e não as rejeita.”

3. COMPORTAMENTO

3.3 SEMÁFORO COMPORTAMENTAL

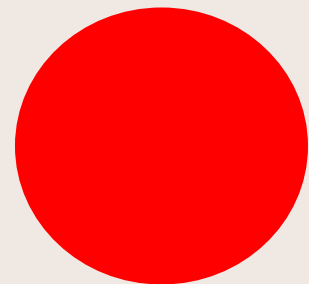
O ser humano rege-se pela tríade emoções, pensamento e ação. Esta tríade quer dizer que aquilo que sentimos tem influencia sobre o que pensamos e esse pensamento vai influenciar a nossa ação.

De acordo com o semáforo comportamental, podemos associar cada uma das três cores a um dos elementos da tríade.



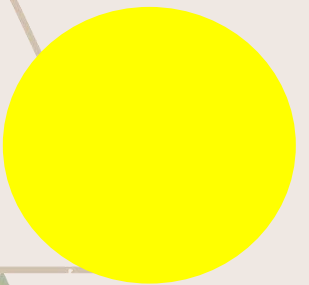
3. COMPORTAMENTO

3.3 SEMÁFORO COMPORTAMENTAL



Para e acalma-te.

Serve para abrandar aquele impulso e para não tomar decisões precipitadas.



1º Diz qual é o problema e como te sentes. Serve para exprimir emoções, o que faz com que sintas alívio.

2º Estabelece uma meta positiva. Defina um objetivo (de forma mental ou por escrito;

3º Adianta-te às consequências. Pensa em várias soluções. Por vezes a primeira ideia não é a melhor. Pensa nas vantagens e consequências das dessas ideias, dessas soluções.



Avança. Siga a melhor ideia, escolha o melhor plano e avance



ATIVIDADE

Comportamento

1. Identifique os estilos comportamentais aqui abordados.
2. Qual o estilo com o qual se identifica mais? Caracterize-o.

Para dar as suas respostas, acesse [aqui](#).

4. COMUNICAÇÃO

- **PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**
- **ESTILOS COMUNICACIONAIS**
- **COMPETÊNCIAS E ATITUDES NA RELAÇÃO COMUNICACIONAL**
- **GESTÃO DAS EMOÇÕES DURANTE A COMUNICAÇÃO**
- **TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO**

4. COMUNICAÇÃO

4.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

➤ Comunicação = comum + ação

Pôr em comum: A comunicação é mais fácil quando falamos com pessoas com o mesmo background cultural. Ainda assim, os significados que cada pessoa atribui às mesmas palavras são, muitas vezes, diferentes, resultado do nosso conhecimento, experiências e modelos de pensamento.

A comunicação é o elemento principal para todas as atividades.

Uma boa comunicação ajuda a gerar mais confiança e apoio entre os membros de um grupo ou equipa. As equipas de sucesso possuem canais de comunicação adequados que lhes permitem atingir excelentes resultados.

4. COMUNICAÇÃO

4.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

É impossível não comunicar! Se estamos numa equipa e dependemos de alguém para alcançar objetivos, é necessário transmitir a mensagem de forma eficaz.

A comunicação é indispensável aos colaboradores de uma empresa, é vista como o instrumento base para atingir as metas ou fins da organização.

É através da comunicação que se pode detetar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos estratégicos definidos pela organização.

Há que aprofundar os conhecimentos nesta área e desenvolver algumas técnicas de forma a tornarmos melhores comunicadores

4. COMUNICAÇÃO

4.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O estudo realizado por Albert Mehrabian, pioneiro na área da linguagem corporal, revelou que a mensagem entre indivíduos frente a frente é transmitida na proporção:

- 7% verbal (palavras);
- 38% tom de voz e velocidade (indicam veracidade, honestidade, sinceridade, interesse, etc.);
- 55% não verbal (gestos, expressões faciais, olhar, etc.: o nosso inconsciente comunica com o consciente dos outros).

4. COMUNICAÇÃO

4.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Segundo Stephen P. Robbins (1991):

“...dado que os indivíduos passam perto de 70% do seu tempo a comunicar – escrever, ler, falar, ouvir... parece razoável concluir que umas das forças mais inibidoras do desempenho bem sucedido dos grupos é a ausência de comunicação eficaz.”

4. COMUNICAÇÃO

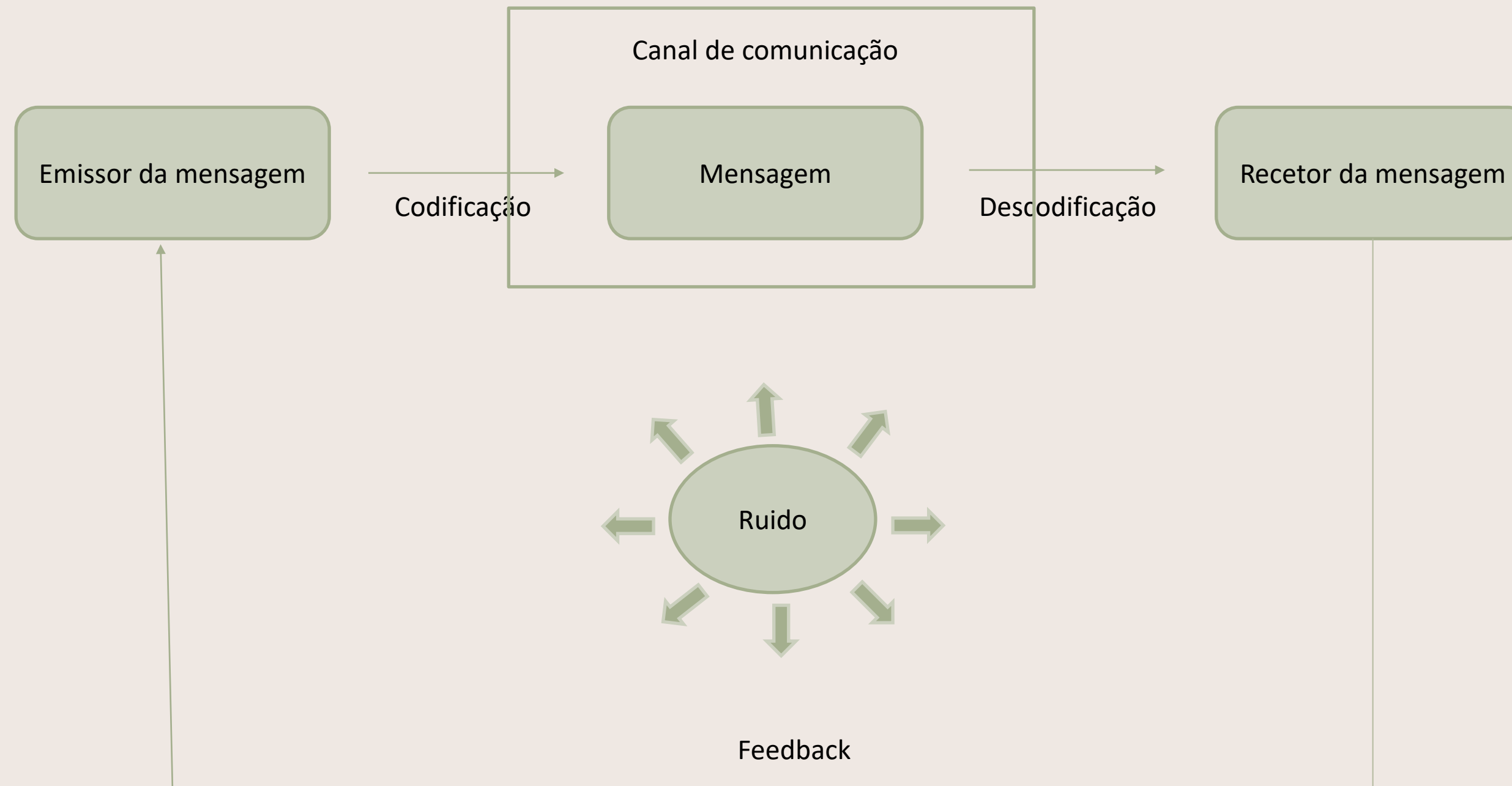
4.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Segundo Daniel Goleman (2012):

“As pessoas que possuem... inteligência emocional em matéria comunicacional, são eficientes a dar e a receber, registrando as pistas emocionais na sintonização das suas mensagens. Lidam com assuntos difíceis de forma direta. São bons ouvintes, procuram compreensão mútua e estimulam totalmente a troca de informação. Promovem a comunicação aberta e conservam-se recetivos tanto às más como às boas notícias (não matam os mensageiros das más notícias).”

4. COMUNICAÇÃO

4.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



4. COMUNICAÇÃO

4.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Emissor - Indivíduo ou grupo. Pessoa que deseja comunicar com determinado recetor.

Codificação – Código ou linguagem utilizada pelo recetor.

Mensagem - Objeto da comunicação. É o que resulta da codificação.

Canal de Comunicação/ Meio de transmissão - Via de circulação de mensagens. Meio utilizado para transmitir a mensagem.

Descodificação – Significado atribuído pelo recetor aos elementos verbais e não verbais do emissor.

Recetor - Indivíduo, grupo, animal, máquina...

Feedback – Resposta do recetor ao emissor.

Ruído – Fatores que dificultam a transmissão da informação. Quando existe ruído, a mensagem que chega ao recetor é percebida parcialmente diferente da ideia inicial.

4. COMUNICAÇÃO

4.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Emissor	Mensagem	Canal de comunicação	Recetor	Ruído
Estado psicológico	Codificação (emissor)	Acrescentos	Capacidade limitada de retenção	Ruído emocional (sentimentos provocados pelo que estamos a ouvir)
Preparação da mensagem	Descodificação (recetor)	Eliminações	Barreiras físicas, pessoais, semânticas	Ruído exterior (telefone, música, obras...)
Adequação da linguagem ao recetor	Coerência da mensagem	Distorções		

ATIVIDADE

Assista ao vídeo V – Barreiras à comunicação

4. COMUNICAÇÃO

4.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO	
Diferenças culturais	Percepção seletiva/Filtragem
Barreiras físicas	Incompetência em escutar
Contexto/arranjo espacial	Ausência de confiança
Falta de preparação	Juízos de valor
Estilos pessoais de comunicação	Credibilidade da fonte
Pressões de tempo	Ausência de Feedback
Sobrecarga de comunicação	Emoções

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

A comunicação é importantíssima no relacionamento interpessoal. Sem a comunicação não seria possível a relação interpessoal, mas como sabemos, esta também é fonte de alguns conflitos dado que há vários estilos de comportamento que caracterizam as pessoas.

Podemos definir estes estilos de comportamentos como atitudes que temos no decorrer da comunicação. Assim, verifica-se a existência de 4 estilos comunicacionais, que são caracterizados por duas variáveis, a transparência de linguagem e o respeito pelo outro:

- Agressivo;
- Manipulativo;
- Passivo;
- Assertivo.

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

➤ Estilo Agressivo

Em termos de relação, quem atua com esta atitude, procura sobrepor-se ao outro para estabelecer uma relação de “win-lose” (ganho eu e perde o outro). Assim, são utilizadas atitudes que podem tocar o autoritarismo, a onnipotência, o desprezo, a intolerância (muitas vezes na posição de líder), a hostilidade, a contestação sistemática.

Esta atitude reflete uma postura de superioridade face ao outro, tentando desvalorizar a outra pessoa, sobrepondo-se.

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

➤ Estilo Agressivo

Subjacente a este tipo de atitude, existe uma insegurança pessoal, um medo inconsciente de ser agredido pelo outro. Assim, antes de ser “esmagado” pelo outro, tenta “esmagar” em primeiro lugar, como defesa.

Em termos de comunicação uma atitude agressiva caracteriza-se por falta de respeito pelo outro e transparência na linguagem.

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

➤ Estilo Manipulativo

Em termos de relação, quem atua com esta atitude, recorre à dissimulação, insinuação e ironia. Trata-se de uma relação de “Win-Lose” (ganho eu e perde o outro). Assim, são utilizadas atitudes que têm a intenção de culpabilização do outro, de utilizar uma terceira pessoa para atingir o seu alvo.

Esta atitude reflete uma posição de superioridade face aos outros, ou seja, o pensamento de que os outros são menos inteligentes e que, por isso, é sempre mais enriquecedora uma relação em que se utilizam estratégias de que se podem enganar os outros sem que eles percebam. Posicionam-se numa atitude de ação indireta, de chantagem emocional, sendo igualmente uma atitude de domínio sobre o outro.

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

➤ Estilo Manipulativo

Quando se recorre sistematicamente a atitudes de manipulação, pode perder-se a credibilidade, pois põe em risco a confiança que os outros depositam nele.

Em termos de comunicação, uma atitude manipuladora caracteriza-se por falta de respeito pelo outro e sem transparência na linguagem.

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

➤ Estilo Passivo

É uma relação em que, quem atua com esta atitude, procura evitar envolver-se no conflito, passando despercebido, por medo de se envolver. Estabelece uma relação de “Lose-Win” (perco eu e ganha o outro). Assim, são utilizadas atitudes que podem tocar a submissão aos outros, o apagamento, a demissão, a modéstia, o espírito de conciliação, a abnegação, o medo de avançar perante um confronto, a capacidade de adaptação, o sentido de disciplina e o desejo de não incomodar.

Embora aceite uma tarefa ou atitude com a qual não se identifica nem concorda, interioriza o seu sentimento negativo e, como defesa, pode utilizar atitudes de prejuízo que passam despercebidas aos outros, tais como: perda de tempo, de eficiência e eficácia.

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

➤ Estilo Passivo

Esta atitude gera frustração, impotência, sentimento de derrota, abalos ao amor-próprio, ressentimentos em relação aos outros por sentimentos de injustiça e de exploração. Tais sentimentos levam progressivamente à deterioração das relações profissionais.

Em termos de comunicação, uma atitude passiva caracteriza-se por respeito pelo outro e sem transparência na linguagem.

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

➤ Estilo Assertivo

Significa uma comunicação aberta, de respeito pelo outro, mas também pelo próprio. Estabelece uma relação “Win-Win” (ganho eu e ganha o outro). Assim, são utilizadas atitudes de afirmação, sinceridade, ou seja, de afirmação do que se pretende, com espírito construtivo e sem receio de suscitar relações de hostilidade em seu redor. O indivíduo expressa a sua vontade sem atentar contra os direitos dos outros.

Em termos de comunicação, uma atitude assertiva caracteriza-se por respeito pelo outro e pela transparência na linguagem.

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

➤ Estilo Assertivo

Como facilmente se percebe, esta é atitude que gera maiores benefícios na esfera das relações interpessoais e, conseqüentemente, é aquela que é mais adequada na gestão de conflitos. A assertividade pode ser definida como um comportamento que permite a afirmação dos próprios direitos, sem violar os direitos dos outros, através de uma expressão de opiniões e sentimentos de uma forma livre e apropriada.

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

A palavra assertividade vem de “*assero*”, isto é, afirmar. Diferente de acertar, afirmar não tem relação com o certo« ou errado, mas sim com a exposição positiva do que se deseja transmitir.

Uma pessoa assertiva é capaz de expressar o mais diretamente possível o que pensa, o que deseja, escolhendo um conjunto de atitudes adequadas para cada situação, de acordo com o local e o momento.

Portanto, a assertividade pode ser entendida como uma forma comportamental de comunicar que significa afirmar o que eu quero, sinto e penso, dando simultaneamente espaço de afirmação ao outro.

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

A assertividade é uma competência social, isto é, conjunto de aptidões emocionais, sociais e cognitivas, que conduz o indivíduo a apresentar uma postura de respeito e valorização por si e pelo outro, estabelecendo relações horizontais harmoniosas.

A assertividade “permite a você expressar suas necessidades, pensamentos e sentimentos, de forma honesta e direta, sem violar os direitos dos outros.” (W.Shewlton e S. Burton, 1993)

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Na comunicação assertiva o indivíduo tem a capacidade de comunicar alternadamente com o outro, atendendo tanto ao próprio discurso como ao do outro e à forma como ele reage ao discurso do próprio.

A pessoa assertiva usa o olhar direto e seguro, a expressão facial concordante com o conteúdo verbal, o tom de voz médio, uniforme, bem modulado, a posição direita, próxima, segura e relaxada mas não invasiva.

Toda a comunicação produz uma ação que, conseqüentemente, vai produzir um resultado.

Adotar uma linguagem assertiva é o caminho para alcançar uma vida mais harmoniosa e assim conseguir alcançar o que desejamos.

4. COMUNICAÇÃO

4.2 ESTILOS COMUNICACIONAIS

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Uma comunicação assertiva caracteriza-se por:

- Apresentar uma comunicação direta e honesta, não recorrendo a artimanhas ou manipulações mas exprimindo-se sem rodeios ou justificações excessivas;
- Relação benéfica para ambas as partes, em que ganham ambas as parte (Win-Win);
- Demonstrar saber tanto dizer “sim” como dizer “não”;
- Assumir quando não sabe algo;
- Apresentar empatia para com o outro;
- Estar ligado à gestão das emoções e tolerância à frustração.

4. COMUNICAÇÃO

4.3 COMPETÊNCIAS E ATITUDES NA RELAÇÃO COMUNICACIONAL

➤ Competências

- Escuta ativa
- Empatia
- Feedback
- Comunicação não verbal

4. COMUNICAÇÃO

4.3 COMPETÊNCIAS E ATITUDES NA RELAÇÃO COMUNICACIONAL

➤ Competências

Escuta Ativa

Capacidade para saber escutar, saber ouvir o outro. Possuir uma escuta ativa, é ter a capacidade efetiva de concentração naquilo que o emissor nos transmite. Para se comunicar de forma eficaz é essencial saber ouvir.

Empatia

Saber colocar-se no lugar do outro. Ser empático significa antecipar, perceber e partilhar das emoções dos outros.

4. COMUNICAÇÃO

4.3 COMPETÊNCIAS E ATITUDES NA RELAÇÃO COMUNICACIONAL

➤ Competências

Feedback

É uma crítica construtiva. Dar e receber feedback significa analisar para depois corrigir, conduzindo a melhorias significativas no desenvolvimento de tarefas

Comunicação não verbal

Conjunto de sinais que passamos e recebemos dos outros através da linguagem corporal, nomeadamente postura, gestos, expressão facial, enquanto comunicamos.

4. COMUNICAÇÃO

4.3 COMPETÊNCIAS E ATITUDES NA RELAÇÃO COMUNICACIONAL

➤ Atitudes na relação comunicacional:

- Avaliação
- Compreensão
- Orientação
- Apoio
- Interpretação
- Exploração

4. COMUNICAÇÃO

4.3 COMPETÊNCIAS E ATITUDES NA RELAÇÃO COMUNICACIONAL

➤ Atitudes na relação comunicacional: Avaliação

Ter uma atitude de avaliação durante a comunicação, significa ter o desejo de controlar o comportamento do outro. A avaliação é vista como uma forma de se mostrar superior e rebaixar e humilhar o outro.

Está aqui implícito o estilo de comunicação agressivo, que vai inibir a comunicação do outro, aumentar a tensão e a agressividade (comportamento gera comportamento), ativar mecanismos de defesa e o outro acaba por não estar tão aberto a este tipo de diálogo

Como consequência, o outro vai tender a desligar-se da relação, deixando de haver conexão. =>

Comunicação Negativa

4. COMUNICAÇÃO

4.3 COMPETÊNCIAS E ATITUDES NA RELAÇÃO COMUNICACIONAL

➤ Atitudes na relação comunicacional: Compreensão

Ter uma atitude de compreensão durante a comunicação, implica que eu me preocupe com o outro, que me posicione no lugar do outro, tente entender as emoções do outro, dando apoio ao outro (empatia).

Como resultado, o outro sente-se entendido e apoiado, havendo reduzida tensão. Verifica-se uma maior capacidade de análise por todos os intervenientes traduzindo-se num sentimento de entendimento e compreensão, criando-se uma maior proximidade. => **Comunicação Positiva**

4. COMUNICAÇÃO

4.3 COMPETÊNCIAS E ATITUDES NA RELAÇÃO COMUNICACIONAL

➤ Atitudes na relação comunicacional: Orientação

Ter uma atitude de orientação durante a comunicação, exprime alguma vontade do emissor querer controlar um pouco o recetor. Mas atenção que é diferente da Atenção. Estas pessoas que querem “controlar”, fazem-no porque se sentem inseguras quanto às capacidades do outro, tendo receio que estes desempenhem mal as suas funções.

Esta comunicação pode ser fundamental quando há a integração de alguém na empresa ou na nossa equipa. Mas a determinada altura, a pessoa terá que ter autonomia e a postura do interlocutor vai ter que ser reduzida para que o outro não sinta imposição

Se a postura continuar, o outro poderá sentir-se frustrado pois sente que não tem autonomia e cria dependência na sua conduta e pouca oportunidade de crescimento.

4. COMUNICAÇÃO

4.3 COMPETÊNCIAS E ATITUDES NA RELAÇÃO COMUNICACIONAL

➤ Atitudes na relação comunicacional: Apoio

Ter uma atitude de apoio durante a comunicação, exprime manifesto de apoio moral e tolerância. A pessoa que utiliza esta atitude está efetivamente a ajudar o outro de forma desinteressada, isto é, sem querer nada em troca. Ajuda porque quer ajudar e ajuda emocionalmente. Regra geral, são pessoas solidárias que adotam esta atitude.

Como resultado, esta atitude reforça o ambiente em termos afetivos e de relação e melhora a comunicação.

Por outro lado, de forma menos positiva, pode criar no outro uma postura de forte dependência o que irá dificultar mais tarde o desapego.

4. COMUNICAÇÃO

4.3 COMPETÊNCIAS E ATITUDES NA RELAÇÃO COMUNICACIONAL

➤ Atitudes na relação comunicacional: Interpretação

Ter uma atitude de interpretação durante a comunicação, significa ser presunçoso. São pessoas que acham que sabem tudo. Sentem-se como psicólogos sem formação.

Estão sempre a analisar a comunicação e o comportamento do outro. Acham que conseguem interpretar expressões, tipos de voz, etc., ou seja, estão constantemente a querer interpretar o outro.

Esta atitude pode gerar afastamento, rejeição e até agressividade por parte do outro, bloqueio de comunicação, insegurança, baixa autoconfiança.

4. COMUNICAÇÃO

4.3 COMPETÊNCIAS E ATITUDES NA RELAÇÃO COMUNICACIONAL

➤ Atitudes na relação comunicacional: Exploração

Ter uma atitude de exploração durante a comunicação, significa ter uma atitude de tentar recolher o máximo de informação, trocar ideias e sentimentos. Há a necessidade de querer saber mais sobre o outro e sobre a situação mas de forma positiva.

Como resultado, esta atitude favorece a capacidade de análise aprofundada da comunicação e, como tal, é benéfica para a comunicação.

Por outro lado, o outro pode sentir-se inibido e invadido, quando este é uma pessoa mais reservada, fechada. Depende desta pessoa. Como tal, é importante saber quem está do outro lado.

4. COMUNICAÇÃO

4A GESTÃO DAS EMOÇÕES DURANTE A COMUNICAÇÃO

➤ 1º Estar atento aos sinais corporais

Estar atento aos sinais corporais e aprender a ler no corpo indícios subtis de alterações fisiológicas, que funcionam como mecanismos de previsão automática.

Por exemplo, sentir o rosto quente, aceleração cardíaca, mãos húmidas, respiração obstruída, nó na garganta, mãos a tremer, voz sumida ou com vibração, são sintomas de perturbação, insegurança, medo ou pânico.

O objetivo desta identificação é antecipar-se à reação, de forma a atuar antes do processo emocional estar completamente instalado.

4. COMUNICAÇÃO

4A GESTÃO DAS EMOÇÕES DURANTE A COMUNICAÇÃO

➤ 2º Controlar a respiração

As emoções refletem-se no corpo, assim como o estado corporal influencia o rumo das emoções. Controlando o corpo, podemos induzir mudanças nos circuitos emocionais e nos pensamentos.

Uma forma eficaz de o conseguir é concentrar a atenção na respiração e aos poucos ir aprofundando, expandindo-a e tornando-a mais lenta, respirando sempre com o abdómen.

4. COMUNICAÇÃO

4A GESTÃO DAS EMOÇÕES DURANTE A COMUNICAÇÃO

➤ 3º Mudar a postura

Soltar e descontraír partes tensas do corpo na postura em que estiver. Endireitar a coluna e os ombros, respirar como quem está no controlo da situação, assumindo uma posição corporal correspondente.

Corpo e mente estão interligados e por vezes, apenas uma mudança na disposição postural impulsiona para reações noutra sentido.

4. COMUNICAÇÃO

4A GESTÃO DAS EMOÇÕES DURANTE A COMUNICAÇÃO

➤ 4º Ser Racional

Quanto mais cedo uma intervenção racional surgir, mais eficaz é o controlo do impulso. Para isso, é necessário enviar informação mitigadora ou mensagens tranquilizantes ao cérebro, de forma a facilitar uma reavaliação da situação.

Esta ação é também designada de "diálogo interno" e consiste na introdução de pensamentos calmantes indutores de relaxamento.

Falar consigo próprio é uma atividade preciosa e tem o poder de restabelecer a atuação do pensamento complexo.

4. COMUNICAÇÃO

4A GESTÃO DAS EMOÇÕES DURANTE A COMUNICAÇÃO

➤ 5º "Deixar arrefecer"

Esta expressão popular tão comum tem um equivalente preciso em termos fisiológicos - quando estamos muito zangados, irritados ou furiosos, encontramos-nos num estado de sobre-excitação, ficamos demasiado "quentes", tornando-se necessário baixar a temperatura emocional.

Mudar de ambiente, ficar sozinho, dar uma volta, um pequeno passeio a pé, ou de carro (se não carregar no acelerador), distrair-se a fazer qualquer coisa, procurar uma outra situação onde não existam estímulos provocadores.

4. COMUNICAÇÃO

4A GESTÃO DAS EMOÇÕES DURANTE A COMUNICAÇÃO

➤ 6º Utilizar técnicas de relaxamento e meditação

Fazer respiração profunda e procurar o relaxamento muscular faz baixar de forma bastante significativa os níveis de excitação fisiológica.

Algumas pessoas preferem a utilização de exercícios e ginásticas ativas como forma de descarga de tensões.

São estratégias excelentes desde que a pessoa não retome a seguir o ciclo de pensamentos negativos que a conduziu ao estado de descontrolo.

4. COMUNICAÇÃO

4A GESTÃO DAS EMOÇÕES DURANTE A COMUNICAÇÃO

- 7º Procurar investigar as verdadeiras causas da reação à situação

O autodomínio e a capacidade de controlar emoções não implicam asfixia emocional ou quebra de espontaneidade. Favorece antes a possibilidade de optarmos pela forma mais adequada de exprimirmos as emoções, de fazermos uma escolha livre e consciente da melhor resposta, habilitando-nos ao mesmo tempo, para uma ação mais inteligente.

4. COMUNICAÇÃO

4.5 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

TÉCNICA DEEC

Gordon Bower é o autor da técnica DEEC que nos ajuda a ultrapassar algumas barreiras da comunicação.

Esta técnica visa a obtenção de um estilo assertivo de relacionamento interpessoal ao utilizar uma comunicação assertiva e permite, fundamentalmente, reduzir as tensões entre as pessoas. Pressupõe a negociação como base do entendimento.

Fases de desenvolvimento da técnica:

- Descrever
- Expressar
- Especificar
- Consequências

4. COMUNICAÇÃO

4.5 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

TÉCNICA DEEC

Descrever: (A) descreve o comportamento de (B), de forma tão precisa e objetiva quanto possível (dimensão factual);

Expressar: (A) transmite a (B) o que pensa e sente em relação ao seu comportamento, sentimentos e preocupações, desacordos e críticas (dimensão emocional);

Especificar: (A) propõe a (B) uma forma realista de modificar o seu comportamento;

Consequências: (A) tenta interessar (B) pela solução proposta indicando-lhe as consequências benéficas que a nova atitude lhe proporcionaria.

4. COMUNICAÇÃO

4.5 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

TÉCNICA DEEC: EXEMPLOS DE ABORDAGEM

Descrever: Você disse..., você fez..., você deu indicação..., você mandou...;

Expressar: Sinto que..., entendo que..., considero que..., acho que....;

Especificar: Proponho que futuramente..., sugiro que... (dizer não);

Consequências: Deste modo..., desta forma..., assim será benéfico para ambos porque... (harmonizar o não).

4. COMUNICAÇÃO

4.5 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

TÉCNICA DEEC: EXEMPLOS DE ABORDAGEM

Exemplo de conflito: B disse a A que não iria redigir a atada reunião, tal como solicitado por A.

Técnica DEEC utilizada por A para que se verifique uma comunicação assertiva e sem conflito.

Descrever: Você disse que não iria redigir a ata da reunião.

Expressar: Entendo que tenha receio de não conseguir redigir corretamente a ata por receio de não reter a totalidade da informação quanto aos assuntos a abordar na reunião, até porque redigir atas não é uma tarefa que faça parte do seu trabalho. Mas entenda, a C está ausente e, eu como condutor da reunião, não conseguirei redigir enquanto discurso. Julgo que nos poderemos ajudar mutuamente.

4. COMUNICAÇÃO

4.5 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

TÉCNICA DEEC: EXEMPLOS DE ABORDAGEM

Especificar: De furo, sugiro que expresse os seus sentimentos e receios para que possamos chegar a um consenso. Se na próxima vez disser que não se sente capaz, tentarei ajudá-lo nesta ou noutra tarefa.

Consequências: Sugiro então irmos para a reunião e faremos algumas pausas para que consiga acompanhar. Se tiver dificuldades, solicite ajuda.

Só desta forma evitamos um conflito que, como se verifica, foi desnecessário.

Eu consigo colocar-me na sua posição e solicito que se coloque na minha. Eu ajudo-o e você ajuda-me a mim, uma vez que não consigo ser orador e redigir a ata. Será benéfico para ambas as partes porque poderemos ser bem sucedidos com esta entreaajuda.



ATIVIDADE

Assista ao vídeo VI – Técnica DEEC

4. COMUNICAÇÃO

4.5 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

TÉCNICA DO SANDWICH

É uma técnica de feedback que consiste em oferecer uma crítica (ou feedback negativo) entre dois elogios (ou feedbacks positivos). É chamado de "sandwich" porque a crítica fica "entre dois pães", ou seja, entre duas declarações positivas.

A ideia por trás dessa técnica é que a pessoa que recebe o feedback fica mais aberta e receptiva ao ouvir algo negativo, já que está a ouvir também pontos positivos.

Consiste em A expressar a B:

1. “Pão”: O que foi bem executado ou funcionou;
2. “Recheio”: O que pode ser melhorado ou desenvolvido;
3. “Pão”: Apreciação global positiva.

4. COMUNICAÇÃO

4.5 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

TÉCNICA DO SANDWICH

Um colaborador não conseguiu apresentar o projeto ao cliente de forma produtiva e isso fez com que o cliente não fechasse o negócio. O seu coordenador, foi falar com ele.

1. “Pão”: Quero começar por dizer que você fez um ótimo trabalho no projeto que acabámos de realizar. A sua dedicação e habilidade foram fundamentais para que conseguíssemos cumprir o prazo da apresentação.

2. “Recheio”: No entanto, notei que houve alguns erros na apresentação que fizemos ao cliente. Algumas informações importantes ficaram de fora e isso pode ter prejudicado o facto de não termos fechado o negócio. Acredito que nos poderíamos ter preparado melhor e talvez ter ensaiado mais antes da apresentação.

3. “Pão”: de qualquer forma, gostaria de reforçar que você é uma pessoa muito talentosa e que eu confio plenamente no seu trabalho. Tenho certeza que podemos continuar a trabalhar juntos e a aprender um com o outro para entregar um trabalho ainda melhor da próxima vez e, dessa vez, garantir que fechamos o negócio com o cliente.

4. COMUNICAÇÃO

4.5 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

TÉCNICA DO SANDWICH

Este tipo de feedback pode ser uma técnica eficaz para oferecer feedback construtivo, mas também há alguns pontos de atenção a serem considerados. É importante lembrar que o objetivo do feedback é ajudar a pessoa a crescer e se desenvolver, e não apenas apontar seus erros.

Além disso, este feedback pode ser visto como manipulativo se não for oferecido de forma genuína. É importante que os elogios e críticas sejam sinceros e que se esteja realmente interessado em ajudar a outra pessoa a crescer.

É fundamental dar o feedback constantemente num lugar tranquilo, em particular e sem interrupções.

ATIVIDADE

Comunicação

1. Imagine-se como sendo o líder de uma equipa de trabalho.

Ex. 1: Um dos elementos da equipa, recusa-se a desempenhar determinada tarefa, pois considera não ser da sua competência.

Ex.2: Um dos elementos da sua equipa, apresentou um relatório com dados errados.

1.1. Escolha um dos exemplos e utilize uma das técnicas de comunicação, DEEC ou Sandwich, de forma a abordar o seu liderado com assertividade e sem gerar conflito.

Para dar as suas respostas, aceda [aqui](#).

A close-up photograph of a person's hands writing on a white document with a black pen. The person is wearing a light-colored shirt. The background is blurred, showing what appears to be a desk or office environment.

AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTOS

Proceda à realização do Teste de Avaliação de Conhecimentos, *clicando [aqui](#)*.

No fim de responder a todas as questões, deverá submeter o Teste.


Para tal, basta clicar no botão “Enviar” que se encontra no final.

Referências Bibliográficas


- Miguel, A. (2014), Gestão Emocional de Equipas em Ambiente de Trabalho, Lisboa: Editora FCA;
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C.&Cabral-Cardoso, C. (2003), Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa:RH Editora;
- Fachada, M. O. (2001), Psicologia das Relações Interpessoais, Lisboa: Edições Rumo;
- Goleman, D. (2012), Trabalhar com Inteligência Emocional, Lisboa: Temas e Debates;
- Kunsch, M. M. K. (2003), Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, São Paulo: Summus Editorial;
- Mações, M. A. R. (2017), Liderança, Motivação e Comunicação, Coimbra: Actual Editora;
- Mações, M. A. R. (2017), Pessoas e Gestão de Equipas, Coimbra: Actual Editora;
- Miguel, A. (2014), Gestão Emocional de Equipas em Ambiente de Trabalho, Lisboa: FCA Editora;
- Rego, A. e Cunha, M. P. (2020), Paradoxos da Liderança, Lisboa: Edições Sílabo;
- Rego, A. e Cunha, M. P. (2023), Que Líder Sou Eu?, Lisboa: Edições Sílabo;
- Robbins, S. P. (1991), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, San Diego: Prentice Hall;
- Rorrich, O. (2014), Os 11 elementos da motivação, Lisboa: Lidel
- West, M. (2005), Os Segredos para Uma Gestão de Equipas de Sucesso, Setúbal: Plátano Editora;
- W. Shewlton e S. Burton (1993), Assertiveness Skills: McGraw-Hill Companies, T.H.E..

OBRIGADA!

Catarina Leal

 Rua de Albergaria
Nº 49, Fração B - Albergaria
2430-077 Marinha Grande

 +351 912 147 965

 info.dinamicoffice.pt

www.dinamicoffice.pt



DINAMICOFFICE 
consultores