



Função Direção

Resultados da aprendizagem

Depois de ler este capítulo, deverá ser capaz de responder às seguintes questões:

- ❶ Em que consiste a função direção?
- ❷ Em que consiste a liderança?
- ❸ Como pode um líder ser eficaz?
- ❹ Quais são as características do líder do século XXI?
- ❺ Em que consiste a motivação?
- ❻ Como motivar os colaboradores?
- ❼ Em que consiste a comunicação?
- ❽ A direção e a gestão de pessoas

1 Em que consiste a função direção?

Dirigir é a função de gestão que complementa o ciclo do planeamento, organização e controlo (figura 1) e está relacionada com todas as atividades organizacionais. Consiste no processo de orientar e coordenar os esforços individuais dos membros de uma organização, no sentido de atingir o propósito e os objetivos da organização.



Figura 1. A função direção no ciclo de gestão.

As funções de planeamento, organização e controlo não têm qualquer significado se a função de direção não ocorrer. É à direção que compete desencadear as atividades da organização, sem ela nada aconteceria numa organização. Nesta fase do ciclo de gestão, o que foi planeado e organizado necessita de ser executado e para tal é fundamental orientar de forma correta os recursos humanos da organização. A direção é um processo contínuo iniciado no nível de gestão de topo que flui até ao nível de gestão operacional através da hierarquia organizacional.

O que envolve a função direção? O que significa dirigir? O que é necessário para orientar e coordenar os esforços dos membros de uma organização?

A comunicação está no centro da função direção, praticamente todas as atividades que os gestores realizam envolvem comunicar. Quando estão a exercer as funções de planeamento, organização e controlo, necessitam de analisar informação, de escrever relatórios, de reunir com os colaboradores e outros gestores, etc. É através da rede de comunicação que um gestor instrui os seus subordinados quanto ao que devem fazer e como o devem fazer. Uma comunicação adequada resulta em instruções claras e facilita a cooperação dos seus subordinados.

Contudo, a emissão de instruções claras e adequadas não garante que estas sejam devidamente executadas. Compete aos gestores criar as condições necessárias para que os seus colaboradores se esforcem no sentido de atingir os objetivos delineados, isto é, que estejam

motivados. A motivação é assim um dos elementos importantes da função direção e é um grande desafio para os gestores serem capazes de gerir eficazmente a satisfação das necessidades dos seus colaboradores e atribuírem recompensas que eles valorizem.

A função direção envolve ainda a capacidade de influenciar os colaboradores e fazê-los cumprir as suas instruções: a liderança. O principal objetivo da liderança é obter a cooperação dos colaboradores na prossecução dos objetivos. Uma liderança apropriada e inspiradora só por si pode motivar os subordinados a melhorarem os seus desempenhos.

A função direção compreende ainda outros elementos como o processo de tomada de decisão, a gestão de equipas, ou a gestão de conflitos, mas a comunicação, a liderança e a motivação são os pilares desta função.

Em suma, dirigir implica tomar opções sobre a forma (estilos) que cada gestor entende ser a mais adequada para tomar decisões, comunicar, motivar e liderar os seus colaboradores. Estas opções dos gestores determinam a cultura organizacional, isto é, a forma como a organização absorve os valores, sentimentos, atitudes, comportamentos e expectativas, os quais transmitem significado e estabilidade à vida das pessoas dentro e fora da organização.

2 Em que consiste a liderança?

A liderança é um instrumento fundamental para o desempenho da função de direção da gestão. A **liderança** consiste no processo de influenciar os comportamentos e as atitudes dos membros de uma organização, para desenvolverem os esforços requeridos para a definição e a prossecução dos seus objetivos. Um **líder** é quem exerce essa influência e inspira esses comportamentos.

Os conceitos líder e gestor, são frequentemente utilizados de forma indistinta, mas não têm o mesmo significado. A um gestor é exigida capacidade de gestão, isto é, de estabelecer objetivos; planear, conceber, e implementar estratégia; tomar decisões e resolver problemas; e organizar e controlar. A um líder é exigida a capacidade de liderança, isto é, de exercer influência social (interpessoal) sobre os membros da organização. A figura 2 mostra as diferenças entre as características de um líder e as características de um gestor.

Características do Gestor	Características do Líder
<ul style="list-style-type: none"> • Racional • Persistente • Resolve problemas • Analítico • Estruturado • Deliberado • Autoritário • Estabilizador 	<ul style="list-style-type: none"> • Visionário • Criativo • Flexível • Inovador • Inspirador • Corajoso • Imaginativo • Promove a mudança

Figura 2. Características do líder e do gestor. (Mações 2016)

Uma organização necessita de gestores eficazes, a gestão é fundamental para ajudar a organização a cumprir os seus compromissos, mas também necessita de líderes eficazes, a liderança é necessária para lançar a organização para o futuro. De um modo geral, as organizações dos dias de hoje procuram para as posições de chefia, colaboradores que detenham simultaneamente características de gestores e de líderes.

Existem líderes nos vários níveis de gestão uma organização. Alguns detêm uma posição de autoridade e podem usar o poder que vem da sua posição, bem como o seu poder pessoal – são os **líderes formais**. Outros, não têm uma posição formal de autoridade dentro da organização, mas influenciam através de formas pessoais de poder – são os **líderes informais**.

Normalmente o líder formal é nomeado pela organização para exercer funções de liderança. Os líderes informais, pelo contrário, não são designados pela organização. O líder informal é quem os membros do grupo reconhecem como seu líder. Por exemplo, nas equipas desportivas frequentemente existem líderes informais, indivíduos que exercem uma influência considerável sobre os membros da equipa, apesar de não possuírem uma posição de liderança (por exemplo, não são nem o capitão, nem o treinador). Tal como os líderes formais, os líderes informais podem beneficiar ou prejudicar uma organização, dependendo se a sua influência encoraja ou não os membros do grupo a comportarem-se de forma consistente com os objetivos organizacionais.

Como é que os líderes exercem efetivamente essa influência? Para responder a esta questão é necessário entender o que significa **poder**. O poder é a capacidade de afetar as decisões, os comportamentos e as atitudes das pessoas. Quem detém poder muda o comportamento e as atitudes das outras pessoas. Os líderes influenciam os seus liderados exercendo o poder que detêm.

Em contextos organizacionais, consideram-se normalmente cinco tipos de poder: legítimo, premiar, coercivo, de referência, e poder pericial¹.

Ao ocupar uma posição na hierarquia, o líder tem poder porque os liderados acreditam que essa posição lhe dá o direito de os influenciar e que eles lhe devem obedecer (poder legítimo). O poder pode também resultar da capacidade de dar recompensas ou benefícios, como um aumento de salário ou o reconhecimento da qualidade do trabalho (poder de premiar). Pode ainda resultar da capacidade de um líder forçar um empregado a seguir uma ordem, ameaçando-o com uma punição se não a cumprir, como a atribuição de uma tarefa desagradável, uma reprimenda ou o não aumento do salário (poder coercivo).

Para além destas fontes de poder, relativamente concretas, o líder pode deter poder de natureza mais abstrata. Se tem a capacidade de influenciar as pessoas porque estas o admiram, respeitam e querem identificar-se com ele, tem poder baseado na identificação do liderado com o líder (poder de referência ou carismático). Se tem a capacidade de influenciar as pessoas porque é perito numa determinada área do conhecimento ou detém aptidões especiais, tem poder que lhe advém de ser uma fonte credível de informação e aconselhamento (poder pericial).

O exercício da influência relaciona-se com o tipo de poder a que o líder recorre para implementar a liderança. A eficácia global do líder é superior quando as pessoas o seguem porque querem e não porque são obrigadas. Isto é muito mais provável de acontecer quando a influência do líder acontece por razões intrínsecas, tais como racionalidade, admiração, respeito ou conhecimento.

Há várias componentes-chave no processo da liderança: o líder, os liderados, o contexto (situação) e as consequências (resultados). Ao longo do tempo, cada componente interage e influencia as outras componentes, razão pela qual a liderança é um processo complexo e dinâmico, construído ao longo do tempo entre líder e liderados, que dependem uns dos outros para atingir os objetivos delineados.

¹ Modelo de poder de French e Raven.

3 Como pode um líder ser eficaz?

O que torna os líderes eficazes? O que distingue as pessoas que são percebidas como líderes daqueles que não são percebidos como líderes? Ao longo do tempo vários estudos foram realizados com o objetivo de responder a estas questões.

Os primeiros estudos debruçaram-se sobre as características pessoais dos líderes e apontavam a inteligência, a autoconfiança, a capacidade de trabalho, a educação, entre outros, como traços que caracterizavam um líder de sucesso. Com o decorrer do tempo esta lista foi aumentando retirando a esta abordagem utilidade prática, para além de que vários estudos que se seguiram foram apresentando resultados contraditórios.

A abordagem que se seguiu baseou-se no estudo do comportamento de líderes eficazes, com o objetivo de determinar tipologias de comportamento. Foram identificados dois tipos de comportamento: os líderes essencialmente orientados para as tarefas e os líderes essencialmente orientados para as pessoas. Estudos mais recentes demonstram que um líder eficaz deve balancear ambos os comportamentos, procurando níveis elevados de desempenho sem, contudo, descuidar a satisfação e a motivação de quem lidera.

Um dos estudos com maior impacto na literatura, identificou três estilos de liderança com base no comportamento dos líderes: o autocrático, participativo ou democrático e o deixa-andar (*laissez-faire*). O estilo autocrático descreve um líder que tende a centralizar a autoridade, a impor métodos de trabalho, a tomar decisões unilaterais, e a limitar a participação dos seus colaboradores. O estilo participativo ou democrático descreve um líder que tende a envolver os colaboradores na tomada de decisões, a delegar autoridade, a encorajar a participação na decisão de métodos de trabalho e nos objetivos, e usar o feedback para apoiar os seus liderados. O estilo deixa-andar descreve um líder que geralmente dá ao grupo liberdade para tomar decisões e executar as suas tarefas da forma que achar conveniente, pelo que frequentemente se afirma que não é um verdadeiro líder. Os estudos baseados nesta abordagem, não conseguiram identificar o melhor estilo de liderança, mas mostraram que quando os líderes utilizam estilos de decisão mais participativos, os colaboradores tendem a estar mais satisfeitos e mais motivados, mas os efeitos na qualidade da decisão ou na produtividade podem ser mais fracos. Mostraram ainda que diferentes tipos de colaboradores podem também preferir diferentes estilos de liderança.

Estas abordagens pretendiam responder à questão de qual é o melhor estilo de liderança, isto é, qual é o estilo mais eficaz. No entanto, com a avançar do conhecimento nesta matéria, os

estudos foram concluindo que não era possível definir um estilo de liderança que fosse eficaz em todas as situações.

Surgiram então, as teorias situacionais ou contingenciais que defendem que cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado. Um líder é eficaz se tem a capacidade de se adaptar a grupos de colaboradores com determinadas características e ao contexto em que os está a liderar. Determinam, assim, que o comportamento do líder depende não só das suas características e das dos seus colaboradores, mas também do contexto em que a liderança é exercida (essencialmente a missão e a cultura da organização).

4 Quais são as características do líder do século XXI?

O ambiente organizacional está em profunda mudança, as organizações estão a ser recriadas e reestruturadas, e novas formas organizacionais estão a surgir, como as organizações em rede, as alianças estratégicas ou as organizações virtuais. É todo um mundo novo, para todos, mas em particular para quem assume responsabilidades de liderança. Num futuro próximo, as organizações serão provavelmente muito diferentes das que hoje conhecemos. E a transição não será seguramente fácil, a mudança e a incerteza tendem a criar resistências. Quando os tempos são de grande incerteza, a liderança assume particular importância, e não é apenas necessária mais liderança, mas novas formas de liderança.

Os grandes desafios que se colocam são externos e internos às organizações. Com os impactos já evidentes da quarta revolução industrial, como a *big data*, a realidade virtual ou a inteligência artificial, as organizações precisam de repensar não só os seus sistemas de produção, como também os seus modelos de negócio. Internamente, o desafio é a diversidade crescente, que irá alterar significativamente a cultura das organizações.

Para lidar com a mudança exterior, os líderes necessitam de ter conhecimentos dos mercados estrangeiros, da economia global e de geopolítica. Há medida que aumentam as exigências de respostas rápidas, as necessidades de flexibilidade, de aprendizagem contínua, e de racionalidade de custos, terão de se preparar para gerirem organizações altamente descentralizadas com recursos humanos cada vez mais qualificados.

Do ponto de vista interno, necessitam de competências que lhes permitam gerir a diversidade de recursos humanos (as diferenças de género, as diferentes culturas e nacionalidades, as

minorias, os imigrantes, etc.) que cada vez é maior nas organizações. Terão de ser capazes de trabalhar simultaneamente com pessoas de várias culturas, adaptar-se ao estilo de vida e à forma de comunicar dessas culturas e relacionar-se com pessoas de outras culturas a partir de uma posição de igualdade e não de superioridade cultural.

Os líderes do futuro (que já está aí) devem ser capazes de pensar rapidamente, tomar decisões eficazes, de ser resilientes, centrados nas pessoas e nas suas necessidades, inovadores e desafiadores, positivos perante a mudança e inclusivos.

5 Em que consiste a motivação?

Algumas pessoas esforçam-se muito para realizar bem o seu trabalho, trabalham muito empenhadas e muito focadas em atingir os objetivos a que se propõem. Outras passam o tempo a reclamar e a procurar razões para não realizarem as suas tarefas. A maior parte do tempo não conseguem olhar para o seu futuro e imaginar algo diferente, algo melhor.

As pessoas altamente motivadas realizam o seu trabalho de forma orientada e esforçam-se mais. Estudantes motivados, valorizam uma boa execução das tarefas académicas, enquanto que estudantes desmotivados investem a maior parte do seu tempo a jogar ou a ir a festas e executam as tarefas académicas com o mínimo esforço possível.

Em geral, a motivação refere-se ao esforço exercido para atingir um objetivo. No âmbito das organizações, a motivação pode ser entendida como a disponibilidade das pessoas para exercerem elevados níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais, condicionados pelo grau em que esse esforço satisfaz as suas necessidades.

Embora na literatura não exista uma definição consensual, pode-se definir motivação como o processo de provocar, canalizar e sustentar as atitudes e os comportamentos² dos colaboradores para adotarem os comportamentos requeridos pelo bom desempenho da organização.

Provocar está relacionado com as escolhas que as pessoas fazem quanto ao esforço a fazer no seu trabalho. Vou-me esforçar muito e entregar um trabalho excelente ou apenas vou entregar

² Pode -se ter a intenção de praticar a reciclagem (atitude) mas efetivamente não a realizar (comportamento). As atitudes podem não corresponder aos comportamentos, embora sejam conceitos relacionados.

um trabalho suficiente? Canalizar está relacionado com as escolhas que as pessoas fazem ao decidir no que se vão esforçar. Vou estudar ou vou passear? Sustentar, está relacionado com as escolhas que as pessoas fazem sobre quanto tempo vão manter o esforço antes de o reduzir ou até eliminar. Ainda estou a meio do estudo da matéria e já estou farto de estudar. Continuo até ao fim ou desisto?

A motivação também é um processo de satisfação de necessidades. A necessidade é um estado interno que faz com que certos resultados pareçam atrativos. Uma necessidade insatisfeita cria tensão e estados de desconforto, que as pessoas tentam eliminar ou reduzir esforçando-se na realização das suas tarefas.

Nas organizações, este esforço de redução de tensão e desconforto deve ser orientado para a concretização dos objetivos organizacionais. A satisfação das necessidades de cada colaborador deve ser compatível com os objetivos da organização. Quando não coincidem, as pessoas podem investir o seu esforço para atingir objetivos que são contrários aos interesses da organização.



Figura 3. O processo de motivação. (adaptado de Robbins 2013)

A figura 3 esquematiza o processo da motivação. Contudo, existem outros fatores que podem conduzir a baixos desempenhos. Por muito elevada que seja a motivação de um colaborador, se este não tiver qualificações adequadas ao seu posto de trabalho ou não lhe forem atribuídos os recursos necessários para a execução das suas tarefas, provavelmente terá um fraco desempenho.

Os gestores não podem ser simplistas e concluir que o fraco desempenho dos seus colaboradores significa simplesmente falta de motivação.

6 Como motivar os colaboradores?

Pela importância que a motivação tem para as organizações, foram muitos os estudos desenvolvidos para compreender melhor o comportamento das pessoas. Tal tarefa é muito complexa, porque as pessoas são muito complexas.

Os estudos podem ser classificados em dois grandes grupos: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. Nas teorias de conteúdo o foco é perceber o que motiva as pessoas. Procuram-se respostas para as questões: o que motiva o comportamento das pessoas? Ou que tipo de acontecimentos ou recompensas são a causa de determinados comportamentos?

Nas teorias de processo o foco é perceber como se motivam as pessoas. Procuram-se respostas para as questões: como é que as pessoas são motivadas? Ou como é que escolhem como se comportar para satisfazer as suas necessidades? Procuram identificar os fatores que integram o processo de motivação e determinam como e porquê estes fatores resultam na motivação.

Uma abordagem simplificada, mas que permite encontrar algumas respostas para as questões colocadas, centra-se na análise da satisfação das necessidades e das recompensas.

Necessidade consiste nas condições físicas ou psicológicas que devem ser satisfeitas para garantir a sobrevivência e o bem-estar das pessoas. Se não comemos há muito tempo, é provável que a nossa maior motivação seja procurar comida para eliminar o desconforto que provoca a sensação de fome. E como passar fome não é algo que a maioria das pessoas deseje, somos motivados a ter comportamentos que evitem termos fome. Se não estamos satisfeitos com o trabalho que realizamos, é provável que a nossa maior motivação seja procurar um novo trabalho para eliminar ou minorar o desconforto que provoca ter que trabalhar todos os dias em algo que não nos satisfaz.

Como são as necessidades não satisfeitas que motivam as pessoas, os gestores devem procurar perceber quais são e tentar encontrar a melhor forma de as satisfazer, no quadro dos objetivos da organização. Os vários estudos realizados forma sugerindo diferentes categorias de necessidades, mas que se podem resumir em dois grupos: as necessidades de nível inferior e as necessidades de nível superior.

No que diz respeito às necessidades de nível inferior, os estudos sugerem que as pessoas são motivadas por necessidades fisiológicas ou de sobrevivência (alimentação e água) e de segurança (física e económica).

No nível superior, sugerem que as pessoas são motivadas por necessidades de estabelecer relações (pertença, afinidade e integração), de ter desafios e realizações (estima, realização, autorrealização e crescimento), e de ter influência (poder).

Os gestores podem utilizar como orientação o princípio de que as necessidades de nível mais elevado não motivarão os seus colaboradores enquanto as necessidades de nível mais baixo não estiverem satisfeitas.

Não é possível entender a motivação sem considerar o processo das recompensas. O que faz com que os colaboradores de uma organização se empenhem para atingir resultados de excelência? Ou ainda de uma forma mais simples, porque é que as pessoas trabalham para aquela organização?

A primeira resposta que frequentemente ocorre é porque ganham dinheiro, porque lhes pagam um salário pelo trabalho desenvolvido. E quanto mais elevado é o salário, maior deverá ser o seu empenho. No entanto, cada vez são mais as evidências de que o dinheiro não é a única, e muitas vezes não é a principal razão, pela qual as pessoas dedicam tanto do seu tempo de vida a contribuir para o sucesso da organização a que pertencem.

Na realidade, a resposta é complexa, a motivação das pessoas pode surgir do exterior (extrínseca) ou do interior (intrínseca), ou de ambas as fontes.

Quando alguém se motiva a ter um determinado comportamento ou a realizar numa tarefa porque quer ganhar uma recompensa ou evitar uma punição, a recompensa é extrínseca. Não se comporta de uma determinada forma ou realiza uma tarefa porque desfrute do que está a fazer, mas porque espera receber algo em troca ou evitar algo desagradável.

São muitos os exemplos de recompensas extrínsecas: trabalhar porque se quer receber o salário, praticar desporto porque quer ganhar troféus, estudar porque se quer ter boas notas ou realizar atividades de voluntariado porque enriquece o currículo. As organizações e os seus gestores devem elencar as recompensas extrínsecas que os seus colaboradores mais valorizam. Para além das recompensas de natureza monetária, como o valor do salário, os aumentos e as promoções salariais ou a participação nos lucros, devem também considerar os benefícios (seguro de saúde, transporte, cantina, ginásio, massagens, etc.) e a organização flexível do trabalho (horário de trabalho, trabalho remoto, etc.).

Quando alguém tem um determinado comportamento porque o considera gratificante ou realiza uma atividade porque contribui para o seu bem-estar e não porque espera receber algo em troca, a recompensa é intrínseca. O comportamento em si é a sua própria recompensa.

São muitos os exemplos de recompensas intrínsecas: trabalhar porque valoriza o trabalho, praticar desporto porque gosta da sensação que o desporto transmite, estudar porque quer aprender ou realizar atividades de voluntariado porque quer ajudar os outros.

Tal como nas recompensas extrínsecas, as organizações e os seus gestores devem elencar as recompensas intrínsecas que os seus colaboradores mais valorizam. Podem potenciar a criação de uma cultura positiva no local de trabalho (bom ambiente de trabalho, princípios de ética e responsabilidade social, etc.), avaliar a necessidade de autonomia e inovação dos seus colaboradores, criar condições para que se sintam confiantes na execução das tarefas, avaliar a necessidade de reconhecimento (público e/ou privado) pelo bom trabalho realizado ou proporcionar condições para que os colaboradores possam adquirir de forma contínua novas competências ou conhecimentos que necessitem para progredir nas suas carreiras.

Como conciliar a satisfação das necessidades e as recompensas a atribuir? O primeiro passo é começar por perguntar aos colaboradores quais são as suas necessidades. Os gestores precisam de conhecer os seus colaboradores e terem presentes que cada um tem as suas próprias necessidades. Devem focar-se em satisfazer primeiro as necessidades de nível inferior, porque de uma forma geral, enquanto estas não estiverem satisfeitas, as de ordem superior não motivam. Quando avaliarem que as necessidades de ordem inferior estão satisfeitas, criar as condições para os colaboradores satisfazerem as necessidades de nível superior. E atribuírem recompensas que os colaboradores valorizem.

Por fim, devem estar conscientes que as necessidades dos colaboradores mudam com o tempo. O que os motiva no presente pode já não os motivar no futuro.

7 Em que consiste a comunicação?

Se o homem soubesse o valor que tem a mulher andaria de quatro à sua procura”.

Se for mulher, certamente colocou a vírgula depois de “mulher”.

Se for homem, certamente colocou a vírgula depois de “tem”.

Armando Bessa

A capacidade de comunicar eficazmente é uma condição necessária para que o planeamento, a organização e o controlo, assim como a liderança e a motivação, sejam bem-sucedidos. A comunicação é transversal a todas as funções da gestão.

A comunicação engloba tanto a comunicação interpessoal (comunicação entre duas ou mais pessoas) como a comunicação organizacional (comunicação entre departamentos ou unidades). Os gestores devem estar conscientes que devem conhecer estes dois tipos de comunicação e desenvolver competências comunicacionais para serem eficazes em ambos. Sabe-se, hoje, que muito do tempo de um gestor é gasto a comunicar, alguns estudos apontam para mais de 80% do seu tempo. Mas para um gestor comunicar não é apenas transmitir informação, é também persuadir e influenciar os colaboradores. Saber comunicar bem é uma competência vital para um gestor.

A comunicação é o processo através do qual informação é trocada entre pessoas através de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamentos. Se a informação transmitida não for compreendida, não existe comunicação. A comunicação eficaz é o processo de envio de uma mensagem de tal forma que a mensagem recebida tenha o significado mais próximo possível da mensagem enviada.

Numa organização, os emissores de informação podem ser os gestores, os colaboradores não-gestores, os departamentos, as unidades ou a própria organização. O resultado do processo de comunicação é a mensagem, pode ser **verbal ou não-verbal**, que necessita de um canal para ser entregue ao recetor. O objetivo é que a mensagem seja entregue da forma mais eficaz possível.

Os gestores têm uma grande variedade de canais de comunicação à sua escolha: pessoalmente, telefone, reuniões, apresentações formais, memorandos, ordens de serviço, quadros de avisos,

newsletters, correio eletrónico, videoconferências, etc. A escolha do canal mais adequado para comunicar prende-se com a escolha do formato de comunicação.

No que diz respeito à comunicação **verbal**, podem escolher entre dois formatos: oral e escrito.

A comunicação oral acontece nas conversas, nas reuniões ou nos telefonemas e é o formato mais utilizado pelos gestores. A comunicação oral é mais pessoal e mais flexível, é possível discutir os vários aspetos de uma questão, é mais rápida para resolver problemas simples, mais eficaz na resolução de conflitos ou mal-entendidos e é um fator poderoso no processo de motivação dos colaboradores.

No entanto, a comunicação não fica registada, é mais difícil comunicar com um conjunto mais alargado de colaboradores e origina mais mal-entendidos e distorções da informação. O formato escrito (ordens de serviços, cartas, relatórios, memorandos, e-mail, etc.) pode resolver muitos dos problemas inerentes à comunicação oral. A comunicação escrita é mais fiável e rigorosa. Para além de que em muitas situações (por exemplo em instruções de trabalho), permite que a informação seja consultada o número de vezes que for necessário.

Também existe comunicação sem falar ou escrever, a comunicação **não-verbal**. Alguns exemplos são os semáforos de trânsito ou quando numa aula os estudantes começam a arrumar as mochilas, o professor percebe de imediato que está na hora de acabar a aula. Charlie Chaplin, ou Charlot, foi um grande comunicador no tempo do cinema mudo. Mister Bean é outro exemplo, dos tempos modernos.

Nestes exemplos está-se a falar de linguagem corporal, dos gestos, das expressões faciais, e dos movimentos corporais, todos plenos de significado. Qual é diferença entre conversar com alguém com uma expressão sorridente ou com uma expressão carrancuda? Como é que os colaboradores interpretam esta diferença na expressão do seu gestor?

Esta componente é de tal forma importante para melhorar a eficácia da comunicação, que praticamente todos os canais eletrónicos, como o mail ou os chats, incluem os denominados “emoticons”.

Conhecer e entender o significado da linguagem corporal, tanto saber interpretar a das outras pessoas como utilizar bem a nossa, pode ser uma ajuda valiosa tanto pessoalmente como profissionalmente.

(How to Read Facial Expressions: <https://www.youtube.com/watch?v=VAB9cUIGrRo>)

Outra componente da comunicação não-verbal a ter em conta é a entoação da voz. É bem conhecida a expressão: *mais importante do que o que digo é como digo!* Embora não seja exatamente assim, o tom de voz utilizado pode alterar por completo a comunicação.

Devido à riqueza da comunicação não-verbal e ao seu enorme impacto no processo comunicacional, especialmente quando contradiz a comunicação verbal, todos os gestores devem aprender a monitorizar e a controlar os seus comportamentos não-verbais.

A comunicação **organizacional** tem duas componentes distintas, a interna e a externa.

A comunicação **interna**, está relacionada com as trocas de informação entre os membros da organização e assume duas formas: a comunicação formal e a comunicação informal.

A **comunicação formal** refere-se à comunicação que segue a cadeia de comando estabelecida na hierarquia da organização ou a comunicação necessária para que as atividades da organização se realizem. Está relacionada com a organização formal e a forma como a organização se encontra estruturada. As escolhas que levam a um organograma e à definição das relações nele previstas, influenciam diretamente o modo como a comunicação é encarada na organização. Ocorre do gestor para os colaboradores do seu departamento (vertical descendente), dos colaboradores para o gestor do seu departamento (vertical ascendente), entre membros da organização no mesmo nível hierárquico (horizontal) e entre níveis hierárquicos e departamentos diferentes (diagonal). A comunicação vertical está essencialmente relacionada com a cadeia de comando, coordenar e reportar, enquanto a horizontal e a diagonal estão relacionadas com a coordenação das atividades.

A comunicação **informal** é a comunicação que se processa em todos os sentidos e não segue as regras formalmente estabelecidas. Ocorre quando os colaboradores da organização se encontram nos corredores das instalações ou quando se reúnem para a pausa do café. As pessoas vão formando amizades e comunicando livremente. A comunicação informal é muito relevante para as organizações e os seus membros, porque permite satisfazer necessidades de interação social e pode melhorar o desempenho ao criar canais de comunicação que normalmente são mais rápidos e eficientes.

A comunicação **externa** é a comunicação dirigida às partes interessadas externa à organização, como clientes, concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços, parceiros, investidores, governo, imprensa ou a sociedade em geral. As organizações ao comunicar externamente

pretendem divulgar os seus valores, melhorar o conhecimento de marca ou dos seus produtos e serviços, conquistar novos clientes e mercados, criar uma imagem externa de reputação e prestígio, entre outros objetivos. São múltiplos os instrumentos de que dispõem as organizações para comunicar com o exterior. Podem utilizar os comunicados de imprensa, gerar notícias para a comunicação social, utilizar websites ou blogs, enviar e-mails, publicar *posts* nas redes sociais, etc.

8 A direção e a gestão de pessoas

As organizações são constituídas por pessoas concretas, cada uma delas com as suas capacidades, limitações, expectativas e necessidades. Sem pessoas, sem o seu trabalho, não há organizações.

A função Direção está por isso fortemente associada a um conjunto de tarefas que é necessário realizar para obter, manter, qualificar e motivar as pessoas e as suas competências, desejavelmente, as mais adequadas à realização dos objetivos da organização.

As tarefas de gestão das pessoas, frequentemente designada por gestão de recursos humanos, são habitualmente da responsabilidade das chefias das equipas e de um departamento próprio, o departamento de pessoal ou departamento de recursos humanos. Envolvem todas as atividades necessária para planear, obter (recrutar), integrar, formar, motivar, avaliar o desempenho, e tratar de todos os aspetos legais e formais, como contratos, salários, férias, dispensas, higiene e segurança no trabalho, etc.

Os aspetos mais genéricos da gestão das pessoas, como a definição dos escalões salariais, ou as políticas gerais de motivação ou de formação, são habitualmente da responsabilidade do departamento de pessoal, que os define de acordo com as linhas estratégicas da organização.

A gestão das pessoas tem por isso um âmbito estratégico (por exemplo, qual a política de treino e de salários), que se desdobra na gestão tática (por exemplo, a definição do tipo de formação ou experiência das pessoas a contratar ou da política de prémios no departamento), que por sua vez dá origem ao âmbito operacional, onde se definem alguns aspetos específicos em relação a cada membro de cada equipa.

As chefias das equipas realizam precisamente a gestão operacional das pessoas da sua equipa, como seja a definição do perfil pessoal e profissional das pessoas a contratar para a equipa, as promoções e prémios a atribuir, o acompanhamento e orientação, ou a definição dos períodos de férias de cada membro da equipa, entre vários outros. Sempre de acordo com as políticas e regras gerais de gestão das pessoas da organização.

Ou seja, dirigir pessoas implica um conjunto de tarefas e responsabilidades que vão muito mais além da liderança e da comunicação. São algumas dessas considerações e tarefas que são apresentadas em seguida.

A importância e a forma de abordar a gestão das pessoas

Como já referimos não há organizações nem resultados sem o trabalho de pessoas. O desempenho de uma organização depende em larga medida do desempenho de cada um dos seus membros. Como tal, a gestão das pessoas e todos os aspetos com ela relacionados, são fatores críticos para o sucesso de qualquer organização.

Como devemos encarar as pessoas numa organização? Há quem pense que as pessoas só trabalham e se esforçam se forem vigiadas e obrigadas, assim como há quem pense que se confiarmos nas pessoas elas irão empenhar-se e dar o seu melhor.

Na realidade todos nós somos capazes de coisas boas e coisas más. Por isso, enquanto membros de uma organização, todos precisamos de incentivos, autonomia e apoio, mas todos precisamos também de sentir que somos acompanhados e responsabilizados pelas nossas ações e atitudes.

Ou seja, quando as pessoas são bem dirigidas, tendem a ter um bom desempenho, sendo o contrário também verdade. Algo que devemos ter em mente é que para a generalidade das pessoas é importante sentir (e ser reconhecido por tal) que está a ter um bom desempenho profissional. Grande parte da energia vital de cada um de nós é empregue no nosso trabalho, pelo que todos gostamos de sentir realização profissional.

Do que dissemos até aqui, podemos então concluir que quando uma equipa tem um mau desempenho, em geral, a principal responsabilidade é das chefias, que não constituíram de forma adequada a equipa e/ou não são capazes de aproveitar o potencial das pessoas que dirigem.

“Não há más equipas, há maus chefes” (autor desconhecido).

O ambiente da gestão de pessoas

Todos os que têm responsabilidades na gestão das pessoas numa organização devem ter em conta o ambiente externo e interno da gestão das pessoas. Aspetos do ambiente externo são por exemplo, a legislação laboral (que condiciona horários, contratos, férias, ...), a atuação dos sindicatos, a situação do mercado de trabalho (nível de desemprego e/ou de oportunidades profissionais para as pessoas da nossa organização, salários praticados por outras organizações, etc.), as expectativas das pessoas, as profissões mais procuradas, ou as migrações entre regiões e países. Ao nível interno são importantes, por exemplo, as práticas e hábitos de gestão de pessoas e as expectativas dos membros da organização.

Todos estes aspetos condicionam a forma como as pessoas devem ser dirigidas, para que se consigam contratar, reter e satisfazer as pessoas adequadas à organização.

Por exemplo, se há muitas oportunidades de trabalho noutras empresas, as chefias devem estar mais atentas à situação e ao reconhecimento de cada colaborador, para reduzir o risco de se perderem membros da equipa, em especial se for difícil a sua substituição.

Planeamento das pessoas

As alterações respeitantes às pessoas que formam uma organização ou das suas competências, tendem a requer bastante tempo para serem realizadas com sucesso. Seja a contratação, a formação e treino, ou mesmo a reorganização de equipas ou a dispensa de pessoas.

Por isso, como nos restantes aspetos das organizações, deve haver planeamento, para que em cada momento se tenham as pessoas em número e competências adequadas às necessidades de cada organização e equipa. Cada chefia deve procurar preparar e constituir a sua equipa para os desafios que vai enfrentar no curto e médio prazo.

Até a dispensa de pessoas, se for realizada com tempo e com os devidos cuidados de apoio a quem é dispensado, será muito mais fácil de ultrapassar por toda a equipa.

Análise e desenho do posto de trabalho

Antes de contratar alguém, é fundamental saber bem para que fim se vai contratar. Deve-se por isso fazer a análise e desenho do posto de trabalho que a pessoa vai desempenhar. Ou seja, definir claramente as tarefas que a pessoa vai realizar e como vai ser a sua interação com a restante equipa, a sua produção prevista e o salário a oferecer, entre outros aspetos. Só assim é possível definir o perfil pessoal e profissional adequado ao posto de trabalho em causa.

Contratar mais pessoas porque há muito trabalho, sem fazer a análise e desenho dos postos de trabalho, em geral produz maus resultados, podendo mesmo levar à diminuição da produção da equipa.

Recrutamento e seleção

Recrutar é obter candidatos interessados (e adequados) para ocupar um dado posto de trabalho que se pretende preencher. Em função do perfil da pessoa que se procura, os locais e processos de recrutamento serão diferentes. Por exemplo, se procuramos pessoas qualificadas e sem

experiência, as escolas poderão ser um contacto adequado para captar candidatos. Se procuramos pessoas com muita experiência, há empresas especializadas na identificação de pessoas de elevado perfil profissional (os chamados “*head hunters*”). Há ainda os centros de emprego e empresas especializadas em recursos humanos que podem dar uma ajuda importante no recrutamento. É de referir que cada vez mais o recrutamento se faz através das plataformas digitais, como o *LinkedIn* e outras, e a nível global. Por exemplo, muitas empresas portuguesas já recrutam pessoas desta forma, noutros países e continentes. Sendo que o mesmo se passa com empresas estrangeiras que cada vez mais recrutam pessoas de Portugal.

A seleção é o processo de escolha da pessoa mais adequada a ocupar o posto de trabalho, de entre os candidatos disponíveis. Desde já se deve dizer que é em geral um processo difícil e ao qual se deve dar a máxima atenção. É aqui que começa o sucesso de qualquer equipa: escolher as pessoas certas para os lugares certos. A escolha das pessoas para a sua equipa, é talvez a decisão de gestão mais importante que um gestor toma.

Os processos de seleção bem realizados implicam vários passos, como sejam:

- a receção e análise de candidaturas (onde se faz uma primeira triagem dos candidatos);
- realização de testes, por exemplo, físicos, psicotécnicos, de destreza ou concentração;
- entrevista(s), com o objetivo de conhecer melhor o perfil pessoal e profissional do candidato, as suas intenções e atitudes, apresentar a organização e o posto de trabalho em causa;
- exames médicos, em especial se se trata de postos de trabalho com exigências físicas específicas (por exemplo, a polícia ou o exército);
- entrevista com a chefia direta – para melhor dar a conhecer o posto de trabalho e avaliar a compatibilidade e adequação profissional e pessoal à equipa;

Em todo este processo é importante que tanto os candidatos como as organizações tenham uma atitude de transparência. Tentar iludir a organização que nos contrata em geral leva ao descrédito profissional da pessoa em causa. Por outro lado, se a organização ilude o candidato com promessas de regalias, tarefas ou um ambiente de trabalho que não são reais, rapidamente leva a desilusão e desmotivação da pessoa contratada, e muito frequentemente, ao seu abandono, o que implica a repetição de todo o processo, com custos significativos para a organização.

Orientação e colocação

Para que um novo membro de uma equipa consiga rapidamente atingir um bom nível de desempenho e de bem-estar no seu posto de trabalho, é fundamental que haja um processo de acompanhamento e apoio na sua integração na equipa, na organização, e nas tarefas que vai realizar.

As melhores organizações têm programas específicos de integração dos novos funcionários, que englobam a apresentação da organização, das suas regras, valores e políticas, das regras concretas do dia a dia (onde comer, como aceder ao parque de estacionamento, como receber o salário, etc.), e uma apresentação e acolhimento à nova equipa. Bem como formação e acompanhamento técnico para que o novo membro consiga realizar melhor e mais rapidamente as suas tarefas.

Com esta abordagem, reduz-se a ansiedade que todos sentem quando enfrentam um novo desafio profissional, reduz-se o risco do novo elemento desanimar e abandonar a organização, e acelera-se o seu bem-estar e o seu rendimento.

Treino e formação

É fundamental que uma organização qualifique continuamente as suas pessoas. Para que estas evoluam continuamente em termos profissionais, e com elas, toda a organização.

Ao contrário da formação escolar básica ou superior, que tende a ser generalista numa dada área, a formação profissional tende a ser dirigida para as tarefas concretas que os colaboradores realizam ou possam vir a realizar.

Avaliação e compensação

Para que alguém possa melhorar o seu desempenho, e assim beneficiar-se a si próprio e à organização, é fundamental que receba informação sobre qual é o seu desempenho atual e de como o poderá melhorar.

Esse é o primeiro objetivo de um processo de avaliação de desempenho: ajudar a melhoria do desempenho dos membros da equipa. É, pois, muito importante que, pelo menos uma ou duas vezes por ano, a chefia de uma equipa reúna com cada colaborador e reveja o que correu bem no sentido do seu reforço, bem como o que não correu tão bem e como melhorar esses aspetos.

Estes processos servem também para atribuir prémios e promoções. Que para serem justos e não provocarem a desmotivação, devem ser realizados com cuidado e transparência. Cada vez mais a forma de premiar e reconhecer o mérito é muito variada. Pode ser um prémio monetário, mas também pode ser uma oportunidade de formação, mais férias, a colocação num novo projeto, a melhoria das condições de trabalho, o reconhecimento publico, e muitos outros.

Sistema de informação de recursos humanos

A organização e/ou a chefia de cada equipa, deve ter um registo do histórico de desempenho, qualificações, experiências passadas (entre outros aspetos), de cada colaborador. Para que se possa definir adequadamente que tarefas e funções mais se adequam em cada momento a cada pessoa.

O departamento de pessoal deve registar a informação genérica de cada colaborador. E cada chefia deve, por exemplo semanalmente ou mensalmente, fazer um registo simples do desempenho de cada um. Para que nos momentos de avaliação de desempenho haja informação representativa do real desempenho de cada colaborador ao longo do tempo

Em suma, dirigir pessoas é uma tarefa muito exigente

De tudo o que foi dito, facilmente se conclui que dirigir pessoas é uma das tarefas mais exigentes e que ocupam mais tempo a qualquer gestor. Todos nós somos seres complexos e multifacetados, que mudamos com o tempo. E por isso a direção de pessoas será sempre complexa e tenderá a ocupar muito do tempo e da energia de qualquer bom gestor ou líder de equipa, departamento ou organização.

Bibliografia

Griffin Ricky W. (2016). Fundamentals of Management (8ª ed.): Cengage Learning

Robbins Stephen P., DeCenzo David A. Coulter M., Anderson I. (2013). Fundamentals of Management (7ª ed.): Pearson

Mações M. (2016). Manual de Gestão Moderna, Teoria e Prática (2ª ed.): Editorial Actual.

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). Princípios de Gestão Empresarial (10ª ed.): Mc Graw-Hill.

Pinto, C. M., Rodrigues, J. S., Rodrigues, R., Moreira, M. A., & Melo, L. (2010). Fundamentos da Gestão (6ª ed. ed.): Editorial Presença.

University, Rice. (2021). *Principles of Management* Retrieved from <https://openstax.org/details/books/principles-management>

Center for Open Education in the University of Minnesota's College of Education and Human Development. (2015). *Principles of Management* Retrieved from <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/34>