

2. DIRIGIR/GERIR UMA EQUIPE DE TRABALHO

2.1. ASPECTOS GERAIS

Muitos profissionais lideram uma equipe. Uma tarefa muito nobre, porém nada fácil, uma vez que são exigidas inúmeras habilidades para gerenciar uma boa equipe de trabalho.

O fracasso de uma equipe de trabalho pode vir apenas do líder da equipe, por não ter sabido gerir e dirigir a equipe ou por não estar suficientemente envolvido. Apesar disso, vale ressaltar que o sucesso só é alcançado em equipe, de modo que ela deve ser coordenada, organizada e os membros devem dar o melhor de si, não devendo haver disputas, além de todos os membros estarem no mesmo nível.

Há que saber como administrar essa função, já que poucas pessoas, hoje em dia, trabalham sozinhas, visto que já foi demonstrado que trabalhar em equipe é eficaz para os resultados. Para consegui-lo, no entanto, há que converter o grupo de trabalho em uma equipe. A equipe é sinérgica e consegue, em conjunto, alcançar o que seria difícil individualmente.

O chefe: O que é?

- ✓ Responsável pela unidade e pelo que acontece no tocante a relacionamento;
- ✓ Responsável por dar resultados e fazer com que os seus acreditem no projeto;
- ✓ Possui diversas habilidades: habilidades sociais, de conhecimento, de comunicação e tecnológicas, entre outras. Muitas dessas habilidades não são ensinadas nas universidades. São adquiridas dia após dia, sozinho ou com a ajuda de outros;
- ✓ Desempenha um papel essencial dentro da organização. Suas principais funções são:
 - Persuadir;

- Incumbir;
- Promover a participação.

Funções da direção

- ✓ Informar-se:
 - Conhecer a situação;
 - Previsão do desenvolvimento do ambiente;
 - Diagnóstico dos problemas internos;
 - Políticas provenientes da linha hierárquica;
 - Comunicações que vêm dos subordinados;
 - Conselhos provenientes de especialistas.
- ✓ Decidir: definir a meta da equipe e, uma vez que se consiga toda a informação necessária, há que elaborar planos.

Os objetivos devem ser bem definidos, uma vez que o grupo busca alcançá-los e obter os resultados esperados. Cada membro da equipe tem que aceitar como seus os objetivos definidos.

Existe uma série de objetivos:

- Concretos ou específicos: não cabem imprecisões;
- Escassos: áreas importantes são excluídas;
- Mensuráveis: não se pode saber de maneira exata se o objetivo foi ou não alcançado, mas representa um tipo de objetivo bem eficaz para a equipe, permitindo avaliar frequentemente o objetivo proposto, para saber se a equipe vai pelo caminho certo ou não;
- Com prazo: não são os mais adequados, porque dar um tempo específico a um objetivo pode desencorajar a equipe que, ao se

sentir forçada, tentará se apressar para alcançar o objetivo proposto;

- Compatíveis entre si: é muito provável que ocorra entre duas equipes próximas ou duas pessoas da mesma equipe;
- Desafiador, mas realizável: são objetivos muito acertados, porque nem o fácil nem o difícil motivam. Deve haver algo intermediário, um objetivo para que a equipe suponha um desafio, de forma que motive e sirva para executar as tarefas com mais positividade;
- Escritos: Escrever os objetivos pode - em grande medida - ajudar no alcance dos objetivos propostos. É melhor que memorizá-los;
- Organizar: significa ordenar os recursos, uma vez que não são ilimitados. As funções e responsabilidades de cada um são definidas, os programas são estabelecidos e explicados, o orçamento para cada programa é determinado e os recursos necessários são alocados, especialmente o dinheiro, pessoas e tempo.

✓ Dirigir:

Significa conduzir as pessoas. Esta função diretiva exige:

- Informar os objetivos e política estabelecida para lográ-los;
- Motivar e tentar que as pessoas da equipe tenham vontade por si só de alcançar os objetivos;
- Fornecer formação e assistência necessárias, compartilhando a autoridade mediante à delegação, além de proporcionar condições adequadas aos trabalhadores, entre outras necessidades.

✓ Controlar:

Para controlar corretamente a sua equipe de trabalho, há que estabelecer uma previsão, executar o previsto, controlar o que foi feito, diagnosticar as causas e tomar uma decisão corretiva se a causa ou causas anteriores forem negativas.

O controle tem que ser visto como uma ajuda, uma informação para toda a equipe, para que ela possa melhorar, corrigir os desvios e tomar novas decisões.

Habilidades-chave

Para direcionar as pessoas e uma equipe, é preciso possuir uma série de habilidades que, se executadas corretamente, resultarão no êxito da equipe. Estas habilidades realizadas pelo líder ou o chefe da equipe são:

- Liderar;
- Motivar;
- Comunicar;
- Delegar;
- Dirigir reuniões.

A seguir explicamos cada uma dessas funções.

2.2. LIDERAR

Boas empresas possuem bons líderes. Ainda que seja possível que uma empresa ruim tenha líderes bons, em princípio a liderança é um denominador comum nas boas companhias. É um fator necessário, mas não suficiente, que diferencia as empresas bem-sucedidas das que não são.

- **O que é um líder?**

O líder é a pessoa da equipe que difere do resto, é capaz de tomar decisões bem-sucedidas para o bom funcionamento do grupo e inspira o alcance do objetivo comum. Podemos dizer que, em uma equipe de trabalho, existe um membro que lidera (líder) e aqueles que o apoiam (subordinados).

O verdadeiro líder leva a equipe para a direção que ela deve ir. Assim, a verdadeira essência do líder é servir a equipe.

Temos que ressaltar que o grupo tem que reconhecer o líder como tal, por sua maneira de ser ou mesmo por filosofia de vida. Um líder é um líder em todos os aspectos e a todo o tempo. O verdadeiro líder se faz, não se nasce líder.

O poder de que dispõe um líder

O poder pode ser definido como o potencial do líder para influenciar os outros. É também a capacidade para recompensar ou punir. As pessoas que têm poder se distinguem das demais: possuem os melhores escritórios e mais privilégios trabalhistas, entre outros exemplos. Todas estas características marcam claramente as diferenças entre a pessoa com poder daquela que não o tem. Assim, é o poder que regula a organização.

Não se necessita unicamente de uma pessoa para que a equipe funcione corretamente; é necessário autoridade, compreendida como a aceitação livre das ordens de quem dirige. Autoridade é, no entanto, algo que a empresa não fornece, é proporcionada pelas pessoas lideradas, ou seja, é o grau de confiança que os subordinados têm em seu líder.

Para alcançar a autoridade, é necessário, entre outros aspectos, ser exemplar. Um líder não pode exigir dos seus subordinados se não exige de si mesmo. Resumindo, a autoridade é a arte de levar as pessoas a fazer voluntariamente o que o líder quer, graças a sua influência pessoal. Esta arte, da influência pessoal, é aprendida pouco a pouco.

A seguir definimos o tipo de poder que o líder de uma equipe pode exercer:

✓ **Poder coercitivo:**

Baseado no temor e no castigo.

✓ **Poder de conexão:**

Com base nas conexões do líder com pessoas importantes dentro ou fora da empresa.

✓ **Poder de recompensa:**

Baseado na gratificação da equipe.

✓ **Poder de legitimidade:**

Baseado na posição formal do líder, sua nomeação.

✓ **Poder de relação:**

Baseado no carisma do líder, em sua relação pessoal com os membros de sua equipe.

✓ **Poder de informação:**

Baseado no que o líder normalmente possui e o que os outros necessitam.

✓ **Poder de expert:**

Baseado no conhecimento e habilidades do líder.

Figura 2.1 Diferenças entre poder e autoridade

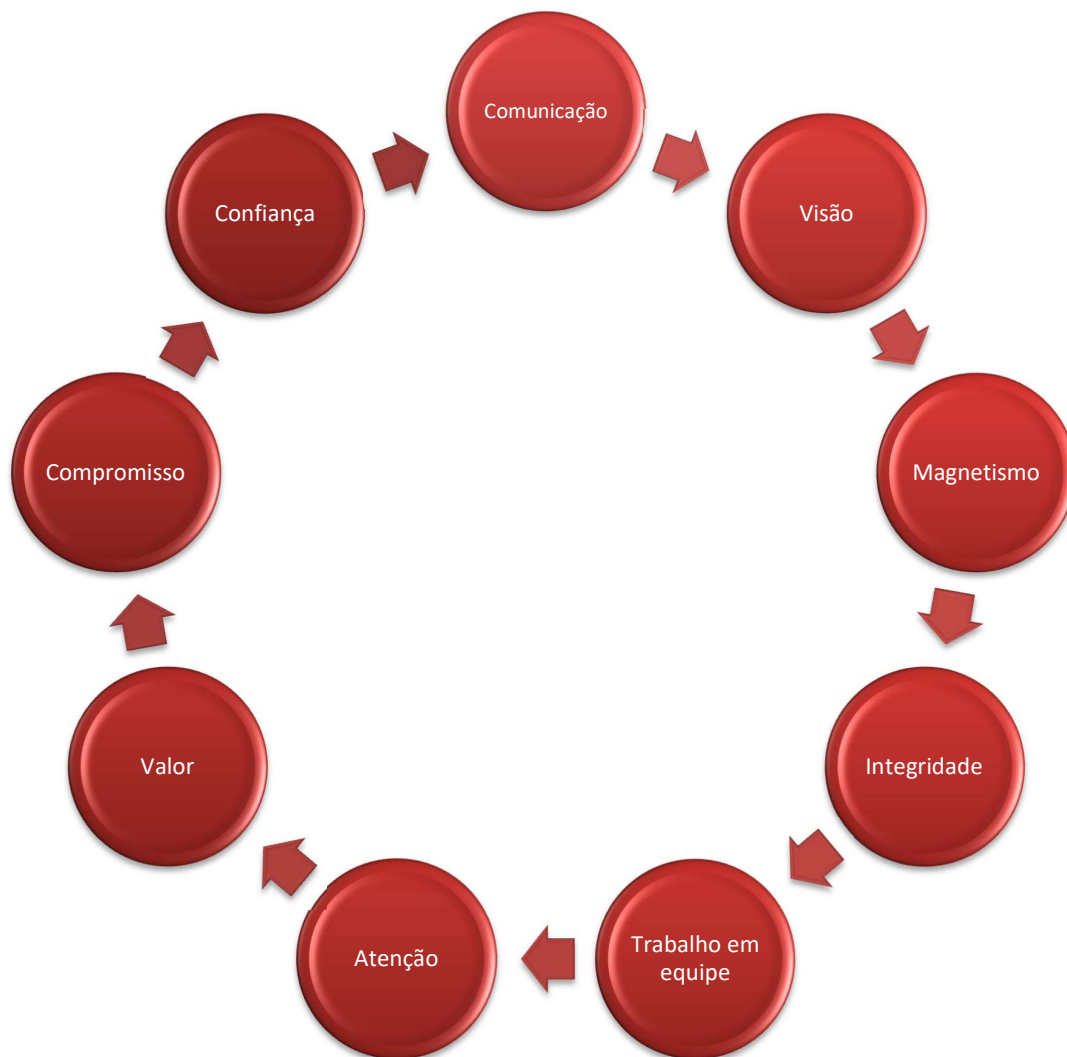
- **Características de um líder**

Para ser capaz de liderar uma equipe, o líder deve possuir uma série de características importantes para gerenciá-la. Elas são:

- Deve ter confiança em si mesmo e nos seus subordinados, porque de todos eles depende o alcance - ou não - dos objetivos propostos;
- Comunicar-se com os subordinados e que eles possam comunicar-lhe qualquer dúvida, ideia, preocupação ou medo;
- Ter uma visão de equipe;
- Magnetismo com outros membros da equipe;
- Integridade;
- Fazer com que o seu grupo trabalhe como equipe;

- Estar atento com tudo a volta da equipe;
- Enfrentar os problemas;
- Comprometer-se 100% com a equipe.

Figura 2.2 Características de um líder



- **Conseguir os objetivos**

Para que o líder e sua equipe possam conseguir os objetivos, ele deve possuir as seguintes funções e habilidades:

- **Funções**

- Instrumentais:

- Prever e planificar;
 - Organizar;
 - Decidir e executar;
 - Coordenar;
 - Assessorar;
 - Controlar;
 - Avaliar.

- Interpessoais:

- Trabalhar em equipe;
 - Formar;
 - Escutar, informar e comunicar;
 - Motivar;
 - Avaliar.

- **Habilidades**

- Diretivas:

- Capacidade para perceber e dirigir a mudança;
 - Capacidade para prever, organizar, controlar e coordenar;
 - Saber gerir o tempo;
 - Ter claros os objetivos;

- Saber distinguir o principal do secundário;
 - Capacidade para analisar problemas e tomar decisões;
 - Capacidade de supervisão e controle sem afligir os subordinados;
 - Capacidade para delegar.
- De relação:
- Saber liderar;
 - Capacidade para comunicar;
 - Entender o que é motivação e aplicar aos subordinados;
 - Capacidade para avaliar a equipe, o ambiente e os resultados;
 - Saber gerir conflitos interpessoais;
 - Capacidade de negociação;
 - Capacidade de trabalhar em equipe;
 - Capacidade de dirigir reuniões de trabalho.

- **Estilos de liderança**

Os líderes que obtiverem melhores resultados serão aqueles que usarem estilos que causem um efeito emocional positivo na equipe. Os melhores líderes não são aqueles que recorrem a um único estilo de liderança, mas sim os que utilizam vários e sabem como se mover de um estilo ao outro com habilidade.

Comentamos seis estilos de liderança, quatro deles são positivos e dois perigosos mas não necessariamente negativos. Os quatro primeiros favorecem o alto desempenho e os dois últimos são úteis apenas em situações muito específicas e devem de ser aplicados cautelosamente.

Os positivos são os seguintes:

I. Líder visionário

Este líder vende uma visão de futuro e determina o objetivo que a equipe deve seguir, independentemente da maneira de alcançá-lo. Cada pessoa tem espaço livre para experimentar e inovar, uma vez que tem liberdade de arriscar.

A equipe em conjunto tem uma visão clara do objetivo, o que implica que as pessoas estejam orgulhosas de pertencer à equipe e exista um compromisso com os outros.

Um líder visionário compartilha o conhecimento, desenvolve seus subordinados, conecta-se com seus sentimentos, facilitando que eles manifestem suas emoções, expectativas e que tenham iniciativas. Em suma, conecta-se com a sua equipe de trabalho.

Uma das vantagens da liderança visionária é que mantém bons funcionários para continuar a compartilhar a missão, os objetivos e os valores da equipe.

Esta abordagem de visão é um dos métodos de liderança mais eficazes, já que recorda frequentemente o objetivo fundamental do grupo e de cada pessoa:

- ✓ Consciência de si;
- ✓ Confiança;
- ✓ Transparência;
- ✓ Empatia;
- ✓ Inspira a equipe;
- ✓ Minimiza possíveis mudanças.

Podem existir situações em que a liderança visionária não seja adequada, como, por exemplo, ao liderar uma equipe de trabalho formada por especialistas.

Líder Coach

Como sinônimos podemos encontrar palavras como tutor, mentor ou treinador. O *coaching* pode ser um método de liderança muito poderoso que tende a conduzir a bons resultados e é um estilo de liderança que promove a confiança entre os trabalhadores e, portanto, os subordinados demonstram interesse.

Centra-se principalmente no desenvolvimento pessoal, em vez dos objetivos, ou seja, é um tipo de relacionamento que é orientado especialmente para as pessoas, em vez da tarefa, penetrando na vida das pessoas, nos seus objetivos principais e nas suas expectativas.

Um bom líder *coach*:

- ✓ É um excelente motivador;
- ✓ É um bom líder;
- ✓ Mantém uma relação cálida com os seus subordinados;
- ✓ Conhece bem quem lidera;
- ✓ Acredita nos seus subordinados, preocupa-se com eles e com seu potencial;
- ✓ Seu principal objetivo é que cada pessoa saiba como identificar seus pontos fortes para saber como aproveitá-los;
- ✓ Ajuda a elaborar um plano para que seus subordinados atinjam seus objetivos;
- ✓ Sabe estimular o desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal dos seus colaboradores;
- ✓ Tolerar erros e os usa como uma fonte de informação e estímulo;
- ✓ Deve ter suficiente experiência, sensibilidade, consciência emocional e empatia.

O *coaching* promove o desenvolvimento das capacidades e habilidades dos subordinados. Há situações em que este tipo de líder e liderança pode não ser apropriado, como por exemplo se o empregado não tem nenhuma motivação. Sem motivação, normalmente não se alcançam resultados satisfatórios.

II. Líder de afiliação

Este tipo de líder é caracterizado por criar laços emocionais entre os membros de sua equipe, fazendo com que se desenvolva um sentimento de pertencimento à empresa e ao grupo. Poderia ser resumido em uma frase: as pessoas vêm em primeiro lugar.

Os líderes de afiliação são necessários em tempos de estresse. Por exemplo: quando a equipe precisa se recuperar de um trauma ou quando a confiança deve ser reconstruída entre todos os membros.

Um bom líder de afiliação sabe como gerar, pouco a pouco, o capital emocional para recorrer a ele quando a ocasião assim exige. Por outro lado, se o líder somente se apoia nesse tipo de liderança, arriscará sua função e utilidade, porque a importância de alcançar resultados e objetivos acaba indo para um segundo plano, podendo culminar em uma equipe medíocre, sem qualquer direção.

Embora seja um bom método de liderança, podemos encontrar consequências negativas, como:

- ✓ Pouca eficácia laboral;
- ✓ Um excesso de afiliação piora o clima laboral;
- ✓ Não enfrentamento dos conflitos e problemas;
- ✓ Não é uma liderança adequada em si.

Por outro lado, os pontos positivos desse tipo de liderança:

- ✓ Motivador direto do desempenho;

- ✓ Apoio emocional nos momentos críticos;
- ✓ Fortalecimento das relações e fidelidade dos subordinados;
- ✓ Sobe a moral dos trabalhadores;
- ✓ Aumenta a harmonia;
- ✓ Restabelece a perda de confiança da equipe.

III. Líder democrático

Este tipo de líder dá prioridade à participação dos funcionários e promove o diálogo entre todos. É um tipo de líder que conta com as opiniões dos outros, ainda que possam ser inapropriadas.

Quer conhecer as preocupações, critérios ou ideias de seus subordinados, e mais que um chefe, atua como um deles. Em questões ou problemas importantes, a decisão final não deixa de ser sua, ainda que deixe que todos os seus subordinados participem e contribuam com suas ideias, assim como na decisão subsequente.

O líder democrático sempre tem boas intenções e, às vezes, é o último a saber das notícias ruins, deixando seus subordinados à deriva. Tem que estar aberto a receber boas e más notícias, devendo ouvir a tudo e a todos.

Características do líder democrático:

- ✓ Fomenta a participação ativa da sua equipe;
- ✓ Não marginaliza ninguém e agradece a opinião de cada membro;
- ✓ Seu principal objetivo é o bem do grupo;
- ✓ Tem em conta cada uma das opiniões dos subordinados;
- ✓ Confia tarefas aos outros e confia na capacidade de sua equipe;

- ✓ Oferece ajuda e orientação;
- ✓ Promove iniciativas;
- ✓ Estimula o sentimento de pertinência da equipe;
- ✓ Preocupa-se mais com o desenvolvimento da equipe do que com o seu resultado.

Existem, não obstante, algumas desvantagens deste tipo de liderança:

- ✓ É um processo lento, uma vez que a democracia da equipe não é alcançada de um dia para outro;
- ✓ É uma liderança arriscada se o líder não tem nenhuma empatia ou não apoia os seus subordinados;
- ✓ É preciso possuir capacidade de colaboração;
- ✓ Tem que depositar toda a sua confiança na equipe;
- ✓ É difícil manter todos felizes.

Explicados os quatro tipos de liderança positivos, passamos a descrever os **tipos de liderança dissonantes ou conjeturais**:

IV. Líder timoneiro

Este tipo de líder centra-se principalmente na tarefa, no desempenho e nos objetivos de sua equipe de trabalho, caminha à frente, para indicar a direção e o ritmo e reivindica o desempenho.

O que o líder timoneiro faz é controlar continuamente cada um dos passos de seus subordinados. Está sempre focalizado na tarefa e nas metas de curto prazo, sem perceber as necessidades e aspirações de seus funcionários. Portanto, os membros da equipe sentem que estão sendo usados e não há motivação alguma, fazendo com que o sentimento de pertencimento à equipe seja perdido.

Embora a maioria das situações seja negativa, há também situações positivas em que este tipo de liderança é adequado. Por exemplo: pode ser útil em ambientes de especialistas profissionais, nos quais os membros da equipe têm um alto grau de maturidade profissional e são muito proficientes e motivados. Resumindo, pode ser adequado quando os membros têm a clara ideia de que trabalho devem realizar.

Esta liderança deve ser usada com cautela.

V. Líder autoritário

Também conhecido como coercitivo (*faça o que eu digo*), pode ser frequente, apesar de inadequado. É um tipo de liderança que exige aos subordinados cumprir as ordens, sem nenhuma explicação.

Este tipo de líder impõe a sua autoridade, geralmente pressionando e gritando. Precisa passar a imagem de "conhecedor" e, embora esteja errado, não sabe delegar. Incide exclusivamente sobre os erros dos outros, partindo do princípio de que o normal é fazer as coisas corretamente e que somente deve censurar aquilo que foi mal feito. É um líder que não ensina; limita-se a punir ou repreender seus subordinados.

Alguns líderes autoritários conseguem resultados de curto prazo aparentes, mas deixam consequências negativas para o futuro. A longo prazo, o sucesso não é alcançado, porque os subordinados nunca estarão suficientemente motivados.

Este tipo de liderança é a menos eficaz de todas as mencionadas. Embora possa haver algumas situações em que seja adequada, como quando é necessário para resolver ou lançar um projeto em uma situação crítica ou de emergência ou em uma ação pontual em que o líder aponta uma solução para resgatar a equipe de uma situação de caos. Pode também ser efetiva com trabalhadores problemáticos.

2.3. MOTIVAR

A chave para uma equipe é a motivação de seus membros, porque, no mundo corporativo atual, cada vez mais competitivo, uma equipe de trabalho motivada é

essencial para qualquer empresa que quer obter bons resultados. É por esta razão que aprender a motivar a equipe é muito importante para um líder ou gerente.

O que é a motivação?

Podemos definir a motivação como a vontade de atuar, tendo em conta que cada pessoa é diferente e se sente motivada por impulsos diferentes.

Para capacitar os membros de uma equipe, devemos evitar - na medida do possível – *ordenar, controlar* e adotar o *aconselhamento* ou o *consentimento*. Além disso, para uma boa motivação, é recomendável que os trabalhadores sejam recompensados pelo trabalho bem feito, visto que tal postura é mais eficaz do que ameaçar quando um trabalho não atinge os objetivos ou simplesmente foi mal realizado.

Existem três passos básicos para motivar:

- I. Lograr que as pessoas deixem de discutir;
- II. Outorgar um posto a cada membro da equipe;
- III. Ter uma política de incentivos discriminante. Não há incentivos (prêmios) quando se iguala aquela pessoa preguiçosa à trabalhadora.

Reconhecer necessidades

Nos anos 40, descobriu-se que as pessoas se sentem motivadas por uma série de diferentes necessidades, tanto no trabalho como na vida pessoal. Portanto, reconhecer e tratar essas necessidades ajudará a obter melhores resultados.

Existem teorias motivacionais que se baseiam na oportunidade e no estímulo certo, e, se isso for alcançado, as pessoas são capazes de trabalharem bem e com uma atitude positiva. Como líder, para motivar um grupo, é necessário conhecer estes estímulos.

O teórico Abraham Maslow agrupou-os em cinco áreas. A primeira são as necessidades fisiológicas do ser humano, seguida pela segurança, necessidades sociais, estima e autorrealização. Estas necessidades são abordadas de forma ordenada e, quando uma é satisfeita, a seguinte aumenta.

No esquema seguinte veremos essas necessidades ordenadas.

Figura 2.3 A hierarquia de Maslow



Maslow considerou que se limitar a satisfazer apenas as necessidades fisiológicas e de segurança não era suficiente para realmente motivar alguém. Assim, sua hierarquia é particularmente relevante no local de trabalho, porque os indivíduos não só precisam de dinheiro e recompensas, mas também de respeito e interação.

- **Necessidades coletivas**

Os membros de uma equipe têm necessidades diferentes de um grupo, mas é importante se sentirem integrados nele. Dessa forma, há que encontrar uma maneira de equilibrar as necessidades coletivas com as individuais.

Um exemplo para as necessidades de uma equipe seriam atividades esportivas, desde que cada indivíduo tenha as suas necessidades motivacionais fora do trabalho. Motivar a equipe a dedicar o mesmo esforço no trabalho que praticando esporte faz com que o trabalho seja mais agradável e divertido. É uma boa estratégia para realizar atividades

fora do trabalho e para que o grupo aperfeiçoe sua capacidade de trabalhar em equipe.

- **Necessidades básicas**

O psicólogo Frederick Herzberg desenvolveu uma teoria de dois *fatores*, com base em fatores motivadores e de higiene ou de satisfação. Estes últimos são as necessidades humanas, fatores que podem ser triviais ou essenciais, como tirar férias. O fator de higiene mais importante é o econômico. Cada líder ou gerente tem que atender as necessidades econômicas de sua equipe, já que as pessoas exigem um bom salário para atender a maioria das suas necessidades. Portanto, os incentivos reduzidos, uma progressão lenta do salário ou insegurança no trabalho leva a uma falta de motivação na força de trabalho e à desmotivação na equipe.

Na continuação veremos os fatores de higiene e os motivadores de Frederick Herzberg.

Determinar as necessidades básicas no trabalho

FATORES DE HIGIENE	DEFINIÇÃO
Salário e benefícios	Férias, carro da empresa e bonificações
Condições de trabalho	Horário laboral, equipes disponíveis
Política de empresa	Regras e procedimentos para empregados e empresários
<i>Status</i>	Hierarquia, autoridade e relações com os demais
Segurança laboral	Grau de confiança do trabalhador em relação à continuidade do seu trabalho
Supervisão e autonomia	Grau de controle do conteúdo e realização de uma tarefa
Vida laboral	Nível e tipo de relações interpessoais dentro do ambiente laboral
Vida pessoal	Tempo dedicado à família, amigos e <i>hobbies</i>

De acordo com essa teoria, a insatisfação é principalmente o resultado da falta ou inadequação dos fatores de higiene. A ausência desses fatores leva a insatisfação, ainda que sua presença por si só não cause satisfação a longo prazo. De modo que são necessários para não causar insatisfação, mas não suficientes para gerar, por si mesmos, satisfação duradoura e permanente. Para isso, necessitamos dos fatores motivadores.

Incrementar a motivação no trabalho

MOTIVADORES	FUNCIONAM PORQUE...
Logro	Alcançar os objetivos de uma tarefa é muito importante, porque um dos impulsos humanos é "avançar e progredir", fazendo desse um dos motivadores mais poderosos.
Reconhecimento	Reconhecer as realizações da equipe de trabalho é motivador, porque aumenta a autoestima.
Interesse pelo trabalho	Uma tarefa que proporcione satisfação aos membros de uma equipe fornecerá um impulso motivador maior do que um desanimador.
Responsabilidade	A oportunidade de exercer a autoridade requer habilidades de liderança, como expor-se a riscos ou tomar decisões.
Progresso	Promoções e recompensas cada vez maiores são muito importantes para motivar a equipe de trabalho.

- ✓ Quanto mais possibilidade de eleição se disponha no que diz respeito a fatores de higiene e motivadores, maior será a motivação.
- ✓ Cada pessoa se motiva de uma forma diferente.
- ✓ É recomendável manter ao mínimo o número de supervisores.
- ✓ A gerência deve promover estes motivadores, de modo que a equipe de trabalho esteja satisfeita.
- ✓ A capacidade de alcançá-lo significa desfrutar do trabalho e da responsabilidade.

- ✓ Os motivadores são projetados para alcançar o progresso e a "autorrealização" por meio da realização de tarefas.
- ✓ Enriquecer as tarefas irá aumentar a responsabilidade dos membros da equipe.

Motivar uma equipe de trabalho

As pessoas se comportam de forma diferente quando são parte de uma equipe. Há um espírito de união e isso pode incentivar qualquer grupo. Para motivar uma equipe, é essencial dar suporte a seus objetivos coletivos e individuais e definir estratégias para abordar os objetivos propostos.

▪ Pontos Fundamentais:

- ✓ As ideias de uma equipe são melhores porque são coletivas - há que tê-las em conta, para que a equipe continue motivada;
- ✓ Requer atenção para todos os problemas individuais e coletivos da equipe;
- ✓ Pedir a todos os membros do grupo que contribuam para o planejamento, aumenta seu nível de motivação e autoestima;
- ✓ Deve-se levar a sério cada uma das críticas do pessoal;
- ✓ As reuniões e celebrações aumentam o espírito de equipe;
- ✓ Definir metas mais exigentes pode ser um bom motivador para a equipe;
- ✓ Se houver desânimo, deve-se considerar mudar o sistema.

2.4. COMUNICAR

▪ A comunicação interpessoal

Comunicação é a capacidade do ser humano de se relacionar com os outros.

Podemos dizer que nos dedicamos à comunicação entre 80% e 85% do nosso dia de trabalho, fazendo desse quesito algo muito significativo, uma vez que dependem dele o êxito, o progresso e muitos dos nossos problemas.

A comunicação é inevitável; mesmo quando não falamos, nos comunicamos, visto que não é necessária a comunicação verbal para que nos comuniquemos. Não só se comunica com a palavra, existem muitas outras formas, ou seja, transmitimos nossas ideias, pensamentos ou emoções com todo o nosso corpo. Há momentos que inevitavelmente nos expressamos sem necessidade de usar palavras.

Principalmente aqueles que exercem o papel de líder devem poder se comunicar claramente com os seus subordinados. Sem uma comunicação adequada, é impossível dirigir ou motivar uma equipe eficientemente.

O conceito de comunicação é, então, inseparável do relacionamento interpessoal e do exercício da direção. Esta é uma primeira ideia-chave no exercício da comunicação.

- **Componentes do processo**

A comunicação interpessoal é o processo pelo qual a informação é transmitida a outra pessoa. Esse processo envolve os seguintes elementos:

Emissor: O que emite a mensagem.

Canal: Meio pelo qual se transmite a mensagem.

Receptor: O que recebe a mensagem.

Código: Idioma, linguagem ou gestos utilizados para emitir a informação.

Mensagem: Informação que se transmite.

Contexto: Ambiente no qual se produz a comunicação.

Retroalimentação: Resposta do receptor.

Barreiras: Elementos que podem impedir ou dificultar a comunicação.

- **O fluxo do processo**

A informação quase nunca é gratuita. Seu objetivo é mudar o comportamento, seja como exemplo ou para levar alguém a fazer algo que não faria sem uma comunicação prévia.

Para atingir este objetivo, a mensagem que se comunica deve ser percebida, compreendida e aceita.

Porém, é preciso dar suficiente qualidade a esses passos para conseguir a eficiência que se espera. Um dos principais problemas é não ser compreendido, ou ser compreendido pela metade ou mal compreendido. Portanto, para chegar a uma comunicação eficaz, deve-se ter em conta estes elementos:

- ✓ **Mensagem**

Há que elaborar bem a mensagem que desejamos transmitir antes de decidirmos comunicá-la.

- ✓ **Codificação**

A comunicação começa quando o emissor dá forma à ideia que deseja transmitir em códigos (palavras ou gestos) na sua mente.

- ✓ **Emissão**

Quando a palavra pensada se converte em palavra expressada verbalmente.

- ✓ **Canal**

O veículo pelo qual a língua viaja do emissor para o receptor. Existem dois canais básicos: verbal (falado e escrito) e não-verbal.

A escrita é sempre mais lenta do que a falada, mas fica gravada. Por esse motivo, quando se deseja, por exemplo, transmitir dados, é preferível usar o canal escrito. Outra vantagem da escrita é que também não exige que as duas pessoas coincidam no tempo.

O canal falado é geralmente sempre mais seguro do que qualquer outro, mas, por exemplo, deixar uma mensagem no correio de voz não garante que ela será ouvida, portanto, também tem seus inconvenientes.

✓ **Barreiras**

Existem diferentes classes de barreiras:

- **Pessoais:**

- Percepção: vemos as coisas como nos parecem, não como elas são. Percebemos as coisas através de estereótipos, projeções e expectativas, por exemplo;
- Atitude: atua como um filtro em nossas comunicações. Para superar esta barreira, temos que adquirir uma atitude positiva para a comunicação com os nossos interlocutores a partir da compreensão da sua importância para o cumprimento dos nossos objetivos particulares e organizacionais;
- Estado de espírito: para superar esta barreira, devemos manter a serenidade em todos os momentos, concentrar-nos na mensagem e adotar uma atitude de resolução de conflitos, em vez de confronto.

- **Linguísticas:**

- Geralmente produzidas por linguagem imprópria, uso de palavras ambíguas e polissêmicas (vários significados), entre outros exemplos. Esta barreira pode ser superada se usarmos uma linguagem simples e correta, se ordenamos as mensagens de forma clara e lógica, se adaptarmos nossa mensagem às características da outra pessoa, se repetirmos e enfatizarmos as ideias mais importantes ou também se perguntarmos/verificarmos a informação recebida.

✓ **Recepção**

Chamamos receptor a pessoa que recebe a mensagem do emissor. É aconselhável enviar a mensagem com boas garantias e evitar as possíveis dificuldades que possam surgir no seu ambiente.

Nesta fase, podem ocorrer dificuldades graves, como o receptor sofrer de deficiência auditiva ou não estar atento à mensagem.

✓ **Descodificação**

Para concluir o processo de comunicação, a mensagem deve ser decodificada pelo receptor. Se a pessoa é francesa e não entende português, ouve e recebe a mensagem, mas não decodifica a informação.

Portanto, decodificar a mensagem ou a informação é entender o que foi dito e fazer as interpretações pertinentes.

✓ **Feedback** (Retroalimentação)

É um elemento muito importante no sistema de comunicação interpessoal, que fornece uma resposta do receptor para o transmissor, para verificar a mensagem recebida.

A resposta deve ser codificada de uma maneira diferente daquela em que a mensagem foi percebida.

✓ **Contexto**

O contexto da comunicação nunca se repete, visto que o processo de comunicação está incluído em um universo que está em constante mudança de objetos, eventos e pessoas, por exemplo.

✓ **Objetivo**

Podendo existir um ou mais objetivos, é o que se pretende alcançar com a comunicação.

Além disso, o objetivo pode variar à medida que a comunicação se desenvolve e, caso haja desacordos com o objetivo entre o emissor e o receptor, deve-se iniciar uma negociação.

▪ **Ao se comunicar...**

Um princípio que deve ser tido em conta é que sempre falamos com uma intenção. Existem muitos tipos de intenções: ordenar, informar, aconselhar, desabafar, divertir-se e chamar atenção, entre outros exemplos. Embora existam muitos tipos de intenções, não devemos falar simplesmente para preencher um vazio ou não estarmos calados. É preciso evitar comunicações inúteis.

▪ **Ao negociar ou discutir...**

Em muitas ocasiões, mesmo quando negociamos, chegamos a discutir. E sabemos que é difícil discutir mantendo-se frio e controlado.

Em todo caso, há uma série de diretrizes para estas situações:

- ✓ Não combata as palavras do outro. Significa fazer com que o outro não escute ou enfrente a palavras que foram ditas;
- ✓ Repense. É altamente válido levantar as suas ideias sem rejeitar nenhuma outra, ainda que não sejam aceitáveis;
- ✓ Reformule. É menos agressivo do que rejeitar a ideia do outro;
- ✓ Não dizer sim, mas... já que te converte no adversário do outro e lhe dá razão. A outra pessoa simplesmente entenderá o sim e deduzirá que “ganhou”.

Um bom comunicador...

- Fala pouco;
- Escuta muito;
- Observa mais;

- Pergunta melhor.

Para manter uma boa comunicação com seus subordinados, o líder de uma equipe deve considerar estes pontos que acabamos de enumerar.

- **Comunicação na organização**

A comunicação na organização flui através das linhas hierárquicas ou de garantia, e por dois tipos de canais:

- ✓ Informais: escolhido por cada um de acordo com suas preferências;
- ✓ Formais: linhas oficiais hierárquicas.

- **Canais formais**

- **Comunicação vertical:** Feita através das estruturas hierárquicas estabelecidas na empresa ou organização.
- **Comunicação descendente** (de superiores a colaboradores)
 - Para dirigir pessoas;
 - Para manter os colaboradores e membros da equipe informados e motivados;
 - Para coordenar as diferentes áreas da empresa.

Figura 2.4 Comunicação descendente

- **Comunicação ascendente** (do colaborador ao chefe):
 - Para informar ao líder o desenvolvimento das atividades;
 - Para comunicar eventuais problemas;
 - Para tomar decisões a partir de sugestões dadas pelos membros da equipe;
 - Para que os membros de uma equipe (subordinados) possam expressar suas necessidades ou expectativas.

- **A linguagem**

Para ser capaz de se comunicar com uma equipe, há que definir o estilo que se deseja adotar. Deve-se abdicar de palavras que soem mal, rebuscadas ou complexas, porque a equipe deve entender e processar o que está sendo comunicado.

Um dos erros mais frequentes é o uso de uma linguagem demasiada culta ou técnica, muitas vezes desnecessariamente. A linguagem usada para comunicar informações à sua equipe deve ser clara, simples e precisa.

Recomenda-se:

- Uma exposição ordenada. Uma ordem que pode responder à lógica e cronologia. O mais importante deve estar no início e nunca no final ou, em todo caso, no lugar onde deve estar;
- Uma ideia em cada tema comunicado. Somente uma;
- Utilizar frases curtas, com uma ordem simples, direta e nada rebuscada;
- Termos precisos.

Não se recomenda:

- Palavras vulgares, profanas ou consideradas tabus;
- Repetir palavras ou ideias continuamente;
- Repetição monótona de sons;
- Frases feitas, refrãos, tópicos, já que não implicam opiniões pessoais e sugerem falta de criatividade;
- Palavras demasiado longas;
- Machismo;
- Feminizar desnecessariamente termos que são neutros;
- Evitar erros gramaticais;
- Juízos de valor, já que poderiam não coincidir com os critérios de quem recebe a informação.

- **Comunicar os objetivos à equipe de trabalho**

O líder da equipe deve comunicar aos seus colaboradores os objetivos individuais e grupais de forma clara e concisa, de modo que estejam evidentes as tarefas e objetivos a realizar para alcançar as metas propostas. Eles devem saber inequivocamente o que o líder e a empresa esperam deles. Para tanto, uma boa comunicação é definitivamente essencial.

Para este trabalho, é tão importante a forma como o meio. Assim que temos que contar com um procedimento padrão que deve ser ameno, breve e memorável.

Os procedimentos básicos são:

- Estabelecer objetivos individuais e de grupo;
- Convocar uma reunião grupal para informar;
- Utilizar material gráfico e realizar uma apresentação amena, simples e positiva que estimule a participação dos presentes;
- Transmitir somente os objetivos grupais;
- Estabelecer objetivos e metas que o grupo possa levar a cabo;
- Todos estes objetivos e metas devem ser entregues esquematicamente a todos os membros da equipe;
- No final da reunião, será comunicado o modo de seguimento das metas e as reuniões de controle que serão realizadas à medida que avança o trabalho do grupo;
- As reuniões individuais para comunicar aos subordinados seus objetivos devem ser mantidas em um tom positivo e direto, para evitar evasões a outros temas;
- Deve-se entregar a documentação com todos os objetivos plasmados.

2.5. DELEGAR

“Se consegues que teu trabalho seja executado por outra pessoa, por que o fazes tu?”

Provérbio Árabe

Dirigir é uma função geralmente definida como atingir metas através de outros. Um gerente tem que atingir determinados resultados mediante os recursos que possui e o mais importante é sua equipe.

Para alcançar as metas desejadas, as tarefas mais difíceis e complexas têm que ser realizadas pela equipe. Portanto, está claro que o que os outros fazem não terá que ser feito pelo líder ou pelo chefe da equipe. Somente se está livre de uma tarefa importante quando alguém a assume. Dessa forma, um líder ou chefe cresce profissionalmente quando delega.

Delegar significa dar a alguém mais liberdade para tomar decisões sobre como alcançar esses resultados.

- **Por que delegar?**

A delegação implica dar a um parceiro ou membro da equipe uma função que o líder ou o chefe do grupo executa.

Delegar tem suas vantagens:

- ✓ Aumenta a capacidade de gestão;
- ✓ Libera a rotina e as tarefas menos críticas;
- ✓ Permite abordar as questões dos executivos mais importantes;
- ✓ Reduz o atraso na tomada de decisão;
- ✓ Aponta novas ideias e abordagens;

- ✓ Desenvolve cada membro da equipe e sua capacidade de tomar decisões;
- ✓ Cria um clima positivo na equipe de trabalho;
- ✓ Aumenta o compromisso.

▪ Delegar na prática

Delegar é mais difícil do que parece. Muitos gerentes pensam que, ao delegar, estão abdicando temporariamente do seu poder e tarefas, responsabilizando a outra pessoa. Mas pensar desse modo é não entender exatamente o que significa delegar, que é simplesmente atribuir uma série de funções a outro colaborador.



o líder deve ser capaz de delegar, visando a que sua equipe se enriqueça e aumente a sua competência. Porém, na prática surgem muitos problemas, como por exemplo:

- ✓ O "não posso delegar, porque não tenho colaboradores suficientemente competentes." Ao possuir uma boa equipe de trabalho, no entanto, e poder confiar 100%, não haverá nenhum problema em oferecer a um dos membros algumas das tarefas;
- ✓ O "nunca seremos competentes com novos temas se não se delega";

Instruções para delegar corretamente

- **Selecionar a pessoa adequada.**

Existem duas razões para escolher a pessoa certa: é a melhor qualificada e pode alcançar melhores resultados ou será o mais beneficiado, aprendendo a partir da experiência de delegar.

- **Dar suficiente informação.**

Deve fornecer uma visão geral do que se quer que faça, de modo a se perceber corretamente o trabalho e os resultados desejados.

- **Dar à pessoa toda a responsabilidade da tarefa do trabalho.**

Fazendo com que a pessoa tenha mais interesse e compromisso com o trabalho delegado, embora a responsabilidade final incida sobre o chefe.

- **Centrar-se nos resultados, não no processo.**

É mais importante delegar a responsabilidade e não o trabalho. Um erro muito comum, no entanto, é que muitos diretores imaginam que delegar significa livrar-se do trabalho ou que outras pessoas trabalharão por ele.

- **Delegar através do diálogo.**

A delegação tem que ser feita em um ambiente que permita dar uma explicação completa do projeto, sem interrupções. Deve haver tempo suficiente para esse diálogo.

- **Estabelecer tempo baseado na responsabilidade.**

Não deixe datas incertas para a realização do trabalho. É preciso definir claramente a data em que a tarefa ou a função deve ser concluída.

- **Estabelecer datas para revisões.**

Há que rever o projeto delegado, para fazer um controle adequado e saber se essa pessoa está fazendo um bom trabalho.

- **Oferecer retroalimentação (*feedback*) positivo e construtivo.**

Não se recomenda focalizar apenas no que estiver errado, mas sim no que se pode fazer para melhorar.

- **Fornecer os recursos necessários.**

Deve-se aclarar se o trabalho envolve mais pessoas ou recursos.

- **Oferecer guias e conselhos.**

Os obstáculos que podem ser encontrados em todo o processo de delegação devem ser aclarados.

- **Estabelecer parâmetros, condições e datas-limite antes de delegar.**

- **Dar apoio quando for necessário.**

Deve-se saber que não estão *lutando* sozinhos.

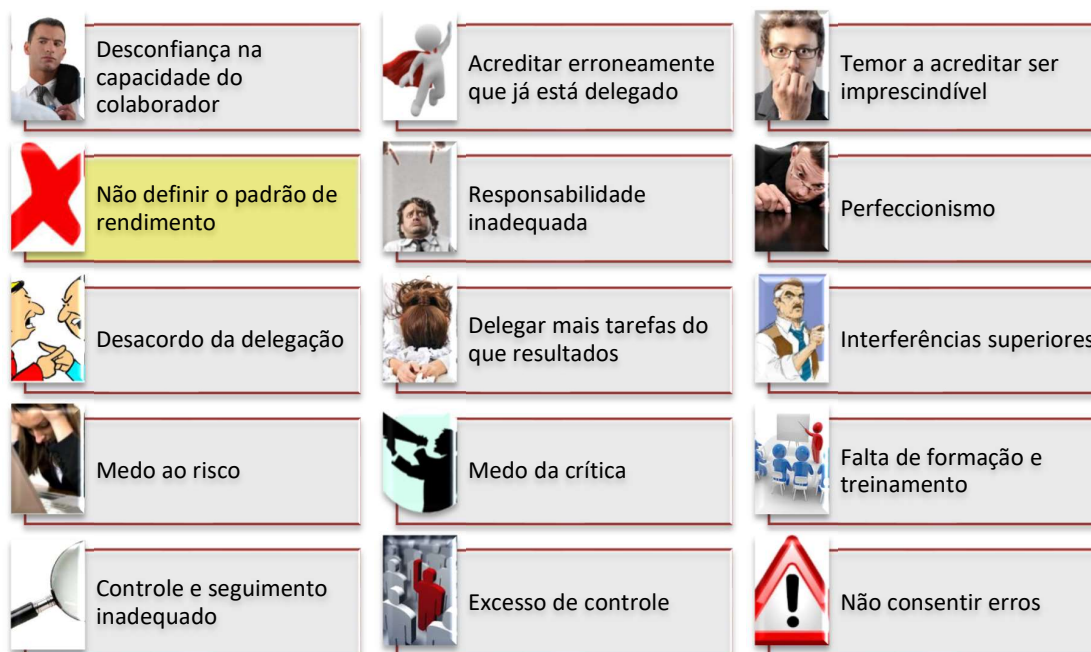
- **Dar todo o crédito e reconhecimento à pessoa ou pessoas que terminaram o trabalho.**

Aquele que delegou não deve ficar com os méritos no caso de bons resultados; há que reconhecer a pessoa que cumpriu o objetivo. Ressaltamos que, no caso de resultados negativos, é o líder quem deve assumir a responsabilidade.

- **Sintomas da má delegação**

O que deve ser combatido é a causa, não o problema. Uma vez identificada a causa, então o problema deve ser resolvido. Geralmente as equipes trabalham o problema e não a causa.

Figura 2.5 Sintomas frequentes de delegação mal feitas

Figura 2.6 Causas de fracasso na hora de delegar

2.6. DIRIGIR REUNIÕES

As reuniões

As reuniões, na maioria das vezes, aparecem como uma causa de frustração e perda de tempo para os gestores. Uma reunião rouba tempo dos trabalhadores e, estatisticamente, muito poucas são consideradas úteis pelos seus participantes.

Queixas habituais nas reuniões

As razões pelas quais surgem queixas de inutilidade e ineficácias das reuniões são:

- Preparação inadequada;
- Falta de uma agenda;

- Acordos imprecisos;
- Assistentes não implicados;
- Direção ineficaz;
- Ausência de objetivos;
- Falta de comunicação com o grupo;
- Má apresentação;
- Participação insuficiente;
- Longa duração;
- Confusões.

Manejar o conflito

As reuniões podem resultar tediosas com muita facilidade e o problema aumenta quando os participantes se lembram de problemas ou questões pendentes. Aqui é quando ocorre o conflito e o principal motivo é a falta de estrutura no processo da reunião.

O primeiro que se deve aceitar é que problemas são inevitáveis em qualquer grupo e sempre existirão conflitos de interesses. Antes de sua aparição, é recomendável adotar algumas dessas atitudes:

- Não o evitar;
- Não o ocultar;
- Não negar;
- Não castigar a pessoa que o menciona.

Atuar ao contrário será ineficaz e o problema seguiria presente, provocando frustrações.

Um conflito deve ser usado de forma positiva e tratado corretamente, já que assim aportará valor e permitirá:

- Compartilhar a informação;
- Trazer à luz os problemas;
- Melhorar a qualidade;
- Reduzir os custos;
- Melhorar a liderança;
- Estimular a geração de ideias;
- Estimular o trabalho em equipe;
- Melhorar os processos;
- Facilitar a mudança.

Ao enfrentar o conflito positivamente, aberta e diretamente, as reuniões ganharão interesse e os assistentes estarão comprometidos.

Objetivos das reuniões

Uma reunião pode ter objetivos diferentes, porém os mais comuns são:

- Dar instruções a uma equipe;
- Definir os objetivos do grupo;
- Trocar informações;
- Analisar ou resolver problemas;
- Tomar decisões;

- "Vender" uma decisão ou uma ideia;
- Conseguir o compromisso dos participantes;
- Comunicar informações;
- Negociar;
- Promover o espírito de equipe;
- Estabelecer um processo;
- Cumprir obrigações legais.

Tipos de reuniões

Existem dois tipos de reuniões:

- **Internas:**

As que se celebram no seio de uma organização ou unidade com participantes da organização. Dentro das reuniões internas, se encontram outros três tipos de reuniões:

- Operacionais: Tem como principal objetivo dar instruções a uma equipe. Tendem a ser reuniões diárias que devem durar entre cinco ou dez minutos ou semanais que devem durar cerca de quinze minutos;
- Táticas: São as mais frequentes. Esboçam novas ideias e resolvem problemas ou conflitos;
- Estratégicas: Reuniões de alta direção. Ocorrem algumas vezes por ano. Podem ter uma duração especial de meio dia ou um fim de semana e se recomenda realizá-las longe da sede, para se ter privacidade.

- **Mistas:**

Participam membros de diferentes empresas e ocorrem mais nas áreas comerciais.

Convocar uma reunião

Ao convocar uma reunião, há que ter em conta aspectos importantes, como a antecedência, de modo que todos os convocados possam preparar adequadamente a sua assistência e contribuições.

Ao se convocar uma reunião, então, deve-se estabelecer o seguinte:

- Objetivo;
- Lugar, data e hora de começo e fim;
- Agenda: assuntos a tratar e tempo previsto para cada um deles;
- Lista de convocados;
- Contribuição específica de cada um.

Preparar a sessão

Mesmo que a convocação tenha sido feita com antecedência, nunca é demais fazer um lembrete aos assistentes antes da sessão.

O diretor da reunião começa suas funções antes que cheguem os assistentes. Há que preparar a reunião de forma adequada, preparar a documentação, manter contato com as pessoas convocadas para solicitar sua colaboração e contribuição, entre outras funções importantes.

Um colaborador pode ajudar na preparação da sala e elementos necessários. É aconselhável ter uma pessoa do lado de fora para evitar intrusos. Uma alternativa é por um cartaz na porta, para que não entre ninguém.

Outro aspecto a considerar é de como será moderada a sessão e essa é uma tarefa complexa e delicada. É desejável ter um assistente para tomar notas e escrever a ata durante a reunião.

A sessão

No dia da reunião, a pessoa que convoca a reunião deve:

- ✓ Verificar que se tenha preparada alguma estratégia, solicitar apoio e buscar alguns dados relevantes, por exemplo;
- ✓ Realizar uma última revisão da sala;
- ✓ Certificar-se de que os celulares estejam desligados;
- ✓ Começar a sessão na hora prevista;
- ✓ Iniciar a sessão com uma abordagem clara e motivadora dos assuntos da agenda;
- ✓ Promover a participação;
- ✓ Moderar e controlar o debate a todo o momento;
- ✓ Evitar interrupções;
- ✓ Proporcionar a entrada ou saída de participantes, uma vez terminada sua contribuição;
- ✓ Manter a reunião focada nos seus objetivos;
- ✓ Resumir o debate e as conclusões;
- ✓ Terminar a reunião positivamente;
- ✓ Terminar na hora prevista;

- ✓ Fazer com que se levante ata. O secretário é a pessoa idônea para anotar os acordos e preparar o esboço da mesma;
- ✓ Revisar e corrigir a redação da ata;
- ✓ Fazer com que a ata seja distribuída entre os participantes e interessados o mais rápido possível.

Seguimento

Um dos fatores que faz das reuniões inúteis é a falta de seguimento. O seguimento adequado é essencial para que a reunião se torne útil para os participantes. Essa função pode ser delegada a algum membro da equipe.

2.7. CONFLITOS, PRÊMIOS E SANÇÕES

As equipes estão quase sempre imersas em conflitos, visto que se dá mais importância aos problemas do que aos *cuidados*. Quando se pergunta a um membro da equipe sobre o problema de saúde que enfrentou, estamos sendo amáveis, e ao não cumprimentá-lo em uma manhã, estamos criando um conflito, já que a pessoa pode não entender tal comportamento. Como regra geral, estamos atentos a coisas ruins e as boas não são suficientemente valorizadas.

Abordar um conflito para melhorar

Há muitas oportunidades para entrar em conflito com uma pessoa. O objeto que pode levar ao conflito é o espaço social ocupado pelos membros de uma equipe, o relacionamento interpessoal e o trabalho, entre outros.

As percepções e o diálogo interno que originam este conflito são:

I. Percepção de ameaça

Quando vemos que nosso “terreno” ou benefícios estão ameaçados por alguém que representa uma concorrência, interiormente pensamos: “X está entrando em assuntos que não lhe diz respeito”.

II. Percepção de que os outros estão se aproveitando de nós

Interiormente esta percepção nos leva a pensar que “merecemos outro tratamento” ou “temos tanto trabalho e o chefe nem percebe que estamos aqui”.

III. Percepção de que não podemos trabalhar bem

Porque alguém não nos deixa, porque somos obrigados a fazer o impossível ou porque temos de fazer algo que não consideramos ético. Nosso diálogo interior nos diz que "ele quer que eu demita X, para que não suje as mãos" ou "a pressão é excessiva, eu não vou ser capaz de suportá-la".

IV. Percepção de que nos retiram algo que nos pertence

Muitas vezes se tem a sensação de que outra pessoa obtém algo que nos pertence, como um aumento, porque pensamos que trabalhamos melhor ou que o cargo está feito para nós. E o nosso diálogo interno nos leva a acreditar que "essa pessoa não tem o direito a essa ascensão, porque sou eu o merecedor”.

Estas percepções podem ser combinadas entre elas e provocar um mal-estar psicológico entre os membros de uma equipe. Uma pessoa com uma dessas percepções pode não ser capaz de gerar um conflito, porque opta por uma dinâmica de complacência e as principais razões são a desesperança aprendida, falta de energia e de motivação ou o medo de se comprometer em um relacionamento interpessoal que proporciona outros tipos de vantagens. Nestes casos, a pessoa pode inibir o diálogo interior crítico ou disfarçá-lo.

Para evitar isso, deve-se modificar a relação, introduzir a qualidade crítica e passar a opinar sobre o trabalho de outra pessoa, em um clima de cooperação e cordialidade.

Características de uma equipe com tendências conflitivas

- ✓ Predominam relações de competitividade;

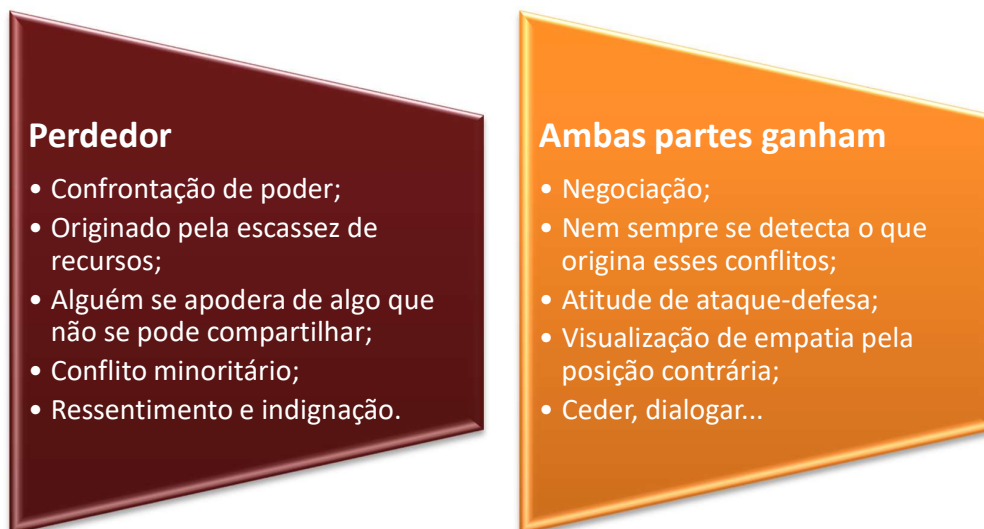
- ✓ Costumam ser equipes jovens que devem fazer currículo, com alta autoestima e pouca coesão interna.

Funções do conflito

Os conflitos nem sempre são o que parecem, nem necessariamente supõem resultados desastrosos para a empresa. Às vezes, pode ser uma válvula de escape de uma tensão interna e conduzir a resultados positivos. Um conflito pode ser um ritual de confronto que tensione positivamente o grupo.

Resolução de conflitos

Na resolução de conflitos, existem duas dinâmicas fundamentais:



Arbitragem no conflito

Se existe um conflito em uma equipe de trabalho, há sempre a necessidade de que uma pessoa atue como um árbitro. Algumas regras que devem ser tidas em conta são:

- ✓ Procurar que seja a própria pessoa quem afrente as situações de conflito;
- ✓ Quando há confronto entre duas pessoas, evitar ficar entre elas. O *árbitro* deve ajudar a cada parte a analisar suas posições: pensamentos e argumentos;
- ✓ Quando dois grupos estão em confronto, tentar não se envolver em nenhum lados;

- ✓ Como *árbitro*, nunca se deve esperar a gratidão das partes ou atuar para que as pessoas retornem o favor. Há que ser simples e transparente.

Dê críticas e sanções

Uma das habilidades para criar um clima cooperativo é oferecer críticas positivas. Também as construtivas são necessárias para um bom funcionamento da equipe. A crítica construtiva visa reforçar o comportamento do companheiro ou funcionário, melhora hábitos de trabalho e também indica que o esforço foi notado.

A seguir enumeramos algumas condições para exercer críticas construtivas:

- ✓ Combinar críticas negativas com os prêmios para o esforço ou trabalho bem feito;
- ✓ As críticas positivas e negativas não devem ser algo excepcional, mas sim recorrente;
- ✓ Deve ser feito em um clima descontraído;
- ✓ Saber distinguir entre crítica construtiva e admoestação;
- ✓ Dar-lhes no momento e lugar apropriados.

As críticas negativas alteram muito as relações de poder. Há diferentes críticas negativas, que nomeamos a seguir:

- ✓ Advertência não-verbal (gestos negativos);
- ✓ Crítica negativa bidirecional;
- ✓ Crítica negativa unidirecional;
- ✓ Admoestação;
- ✓ Sanções disciplinares.

Receba críticas e sanções

Existem várias maneiras de receber elogios, mas nenhuma delas funciona se não estivermos em uma situação como a que acabamos de mencionar. Não se deixe dominar pela vergonha ou modéstia, ou seja, se alguém nos elogia, é porque merecemos. A melhor maneira é aceitar elogios com humor.

Por outro lado, uma crítica negativa ou de mau tom provoca fortes emoções, o que é normal, já que ninguém gosta de ouvir que seu trabalho não é inteiramente correto. Em uma situação destas, se a crítica for feita com educação e clareza, não deveríamos nos sentir mal, devemos tentar melhorar e agradecer o fato de que tenham sido honestos conosco.

Existem pessoas que não sabem dar opiniões negativas, especialmente as pessoas com ego muito alto que costumam ser claras e transparentes e não se preocupam com as emoções e sentimentos dos outros. Diante de pessoas assim, deve-se ser firme, evitar humilhações e demonstrar que, ainda que não se faça tudo bem, pode-se melhorar e retificar.

2.8. RELAÇÕES DE QUALIDADE COM OS DEMAIS

Nem sempre mantemos um bom relacionamento com todos. É habitual que nas organizações existam pessoas que, por inúmeros motivos, mantenham uma má relação. Esse tipo de relação, a longo prazo, pode afetar significativamente o clima laboral, assim como o rendimento e a conquista dos objetivos.

Procurar ter relações positivas

A fim de garantir uma relação amigável no ambiente de trabalho, há uma série de normas, concebidas por *Roethlisberger, F. J. (1939)*:

- ✓ Não se deve trabalhar em excesso, quem faz isso é um bajulador;
- ✓ Não se deve trabalhar muito pouco, quem faz isso é alguém que escapa do trabalho;

- ✓ Nada se deve levar ao chefe algo contra um colega, que o faz é um delator;
- ✓ Não se deve obrigar ninguém a cumprir uma diretiva, quem faz isso é um ditador.

Seguindo estes padrões, garante-se um mínimo de bem-estar social entre as equipes de trabalho.

Figura 2.7 Criar inimigos

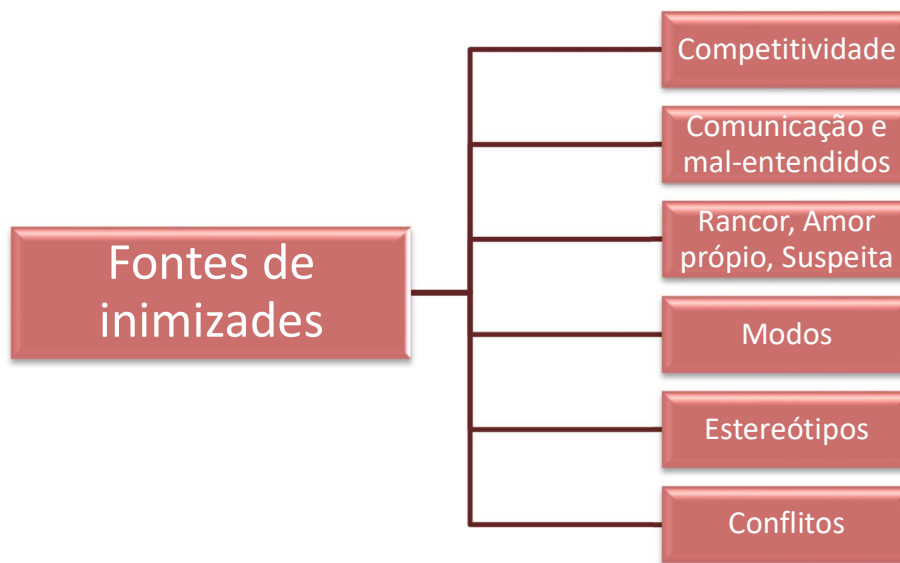


Figura 2.8 Fontes de inimizades*Figura 2.9 Abordar relações bloqueadas*