



comportamento organizacional

João Ribeiro

Colecção Ferramentas para o Empreendedor



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



Governo da República
Portuguesa



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
(POEFDS)



Ficha Técnica

Título: Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”

Autor: João Ribeiro

Colecção: Ferramentas para o Empreendedor

Impressão: Fevereiro de 2008

Produção Gráfica e Paginação: EduWeb

Edição: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb

Promotor:  anje

Parceiro:  EduWeb

Co-financiado por: UNIÃO EUROPEIA - FUNDO SOCIAL EUROPEU , ESTADO PORTUGUÊS, POEFDS



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



Governo da República
Portuguesa



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
(POEFDS)



Índice

- 7** Capítulo 1 - Liderança
- 22** Capítulo 2 - Comunicação
- 39** Capítulo 3 - Negociação e Mediação nas Organizações
- 53** Capítulo 4 - Aprendizagem e Inovação
- 70** Capítulo 5 - Trabalho de equipa

Introdução

As Organizações são sistemas cujo grau de complexidade sendo variável, carecem de uma análise aprofundada de maneira a conseguir obter-se uma razoável visão e compreensão das mesmas.

Enquanto sistema, uma organização é composta por vários subsistemas os quais se inter-relacionam e inter-influenciam de forma que o todo é maior do que a soma das suas partes ou elementos.

Este princípio chave da teoria sistémica tem implicações directas na forma como as organizações são abordadas, estudadas e compreendidas. As organizações enquanto entidades vivas e dinâmicas devem possuir algumas capacidades, como sejam a capacidade de se renovarem, inovarem, aprenderem, ajustarem-se às mudanças internas e externas, transformar informação em conhecimento, resolver problemas, acrescentar valor.

As organizações tal como as concebemos na sua maior parte, são dotadas de estruturas que funcionam como o hardware no qual “correm” softwares muito variados. A estrutura das organizações condiciona muitas vezes a definição dos objectivos a atingir, o tipo de estratégia a adoptar, o grau de operacionalidade da organização e, a um nível mais macro, a própria visão e a missão da organização.

Durante muitos anos ocorreram a este nível inúmeras discussões académicas e práticas sobre o predomínio da estrutura face à estratégia e vice-versa, muitas delas com o objectivo central de melhorar os níveis de eficiência e eficácia organizativa.

Das certezas absolutas dos modelos clássicos de administração, cujo expoente máximo foi encarnado por Taylor e para o qual existia a melhor forma de gerir – the best way – juntamente com um dos princípios da gestão, dita científica, que se traduzia na máxima “o homem certo no lugar certo e no tempo preciso”; passou-se por várias discussões, evoluções e chegou-se ao princípio da contingencialidade, para o qual não só não existe a melhor forma de gerir como a gestão deve ser adequada à envolvente interna e externa da organização, aos problemas concretos.

As organizações e a gestão das mesmas evoluíram nos últimos 100 anos de um paradigma de produtividade para um novo paradigma que surgiu na década de oitenta do passado século XX, que é o da competitividade. A este último incorporou-se, nos últimos anos, a vertente da qualidade.

Em ambos os paradigmas, dois subsistemas foram diferentemente enfatizados embora se possa concluir que os ambos são de facto fundamentais e imprescindíveis ao funcionamento organizativo. Trata-se do subsistema técnico e do subsistema humano.

Os estudos de Elton Mayo vieram revelar a importância do sistema social (humano) nas organizações, nomeadamente na sua influência sobre a potenciação dos sistemas técnicos, naquilo que ficou conhecido para a história da gestão como sendo o movimento das relações humanas.

A área do comportamento organizacional será tão antiga quanto o próprio homem, embora enquanto disciplina tenha um carácter recente como recente é a própria gestão no sentido de ser passível de estudo e análise sistemática.

O Comportamento Organizacional enquanto disciplina importante para a compreensão das realidades organizacionais, tantas vezes elas próprias contraditórias na sua evolução, recebeu e recebe contributos de várias ciências como sejam a psicologia, sociologia, psicologia social, economia, gestão, antropologia, etc. Provavelmente a capacidade de conseguir integrar conhecimentos de várias proveniências disciplinares seja um dos grandes trunfos do comportamento organizacional.

Numa outra perspectiva poder-se-á dizer que a psicologia com uma visão mais micro e a sociologia com uma visão mais macro contribuem de forma mais significativa para o comportamento organizacional por comparação com as demais. Compete, assim, ao comportamento organizacional fazer as pontes entre as duas perspectivas e acrescentar valor ao estudo e compreensão das organizações.

Gerir organizações é ter competências e capacidades muito variadas como sejam planear, organizar, controlar e liderar, com tudo o que têm de implícito. Mas gerir organizações pressupõe igualmente um conjunto de saberes: conceptuais (saber-saber), práticos (saber-fazer), comportamentais (saber-ser ou estar). A estes últimos acrescento ainda os saberes de inovação e desenvolvimento (saber-evoluir).

A importância crescente dada ao comportamento organizacional ao nível do discurso, e que na prática vai começando a ter algumas consequências mais efectivas e sistemáticas, vem mostrando, como sublinhou Michael Porter num trabalho que desenvolveu relativo às vantagens e clusters competitivos do nosso país, que a gestão adequada das pessoas é uma vantagem competitiva e distintiva para as organizações.

Esta adequada gestão de pessoas passa por múltiplos factores dos quais salientamos, a título de mero exemplo: tipo de organização, o negócio e a evolução do mesmo, a visão e a missão pretendidas, a(s) cultura(s) organizacionais, as envolventes organizacionais, os valores, os recursos disponíveis, os resultados esperados e os efectivamente atingidos, etc., etc. A um nível mais específico, mas nunca desligado do anterior, a gestão de pessoas passa por saber: qual o conceito de social e que valor que lhe é atribuído pela organização nos seus diferentes níveis, os valores humanos existentes e explicitados nos comportamentos do dia-a-dia, os princípios e modelos de gestão de pessoas, as políticas e as práticas de gestão de pessoas.

São já muitas as áreas do comportamento organizacional e não é fácil, num trabalho com o objectivo deste, decidir quais as mais ou menos importantes, na simples medida em que todas são de facto importantes dependendo muito dos objectivos e dos contextos.

A abordagem ao comportamento organizacional que a seguir se apresenta releva cinco áreas que têm vindo a crescer (mesmo assim umas mais que outras) no âmbito dos trabalhos sobre esta área científica. Assim, abordar-se-á um dos temas mais estudados da gestão (a par do tema da motivação) e que continua a levantar todo um conjunto de questões e a encher páginas e páginas de livros e artigos publicados e que é a liderança.

Um segundo tema abordado é o da comunicação, dado que este é um dos processos centrais do funcionamento organizativo. Ganhos e aproveitamentos de sinergias ou a existência de entropias ou bloqueadores do sistema organizacional tem muitas das suas causas em sistemas de comunicação eficientes e funcionais ou ineficientes e disfuncionais respectivamente. Prova do que se disse são os inúmeros estudos do designado clima organizacional onde no topo das situações consideradas problemáticas temos a comunicação.

A aprendizagem e a inovação são uma das temáticas de maior relevo actualmente, devido a vários factores: estudos que têm sido efectuados ao nível das Learning Organizations, importância conscientemente crescente que vem sendo dada à formação profissional e ao investimento intelectual, cultural e financeiro que, ainda tímido, já começa a emergir no enorme horizonte de importância que tem a inovação e o desenvolvimento. Todos estes factores são cruciais ao nível da sobrevivência da organização e ao valor acrescentado que ela produz e liberta para si e para o mercado.

Um capítulo sobre a negociação e a mediação permite trazer para o campo da reflexão e discussão um tema que tem tido abordagens muito diversificadas como é o conflito. A posição assumida vai no sentido de aproveitar o conflito como um acontecimento da organização e, como tal, não deve ser encarado como uma ameaça mas sim como algo que deve e merece ser adequadamente gerido e dessa forma constituir uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento individual, grupal e organizacional.

Também é dado relevo aos processos de negociação e mediação enquanto transversais a todas as áreas da organização e com implicações muito significativas e directas na gestão das pessoas e, mais especificamente, na gestão de comportamentos racionais e emocionais que compõem as diversas realidades organizacionais.

Por fim, aborda-se um tema que actualmente, por razões muito diversas, surge como um dos mais mediatizados e popularizados no comportamento organizacional: o trabalho em equipa. Não devendo ser a panaceia que resolve todos os males da organização, o trabalho em equipa pressupõe a assumpção de vários comportamentos organizacionais que efectivamente o favoreçam, favoreçam o seu surgimento nas organizações e que destas duas formas o mesmo possa ser de facto uma vantagem competitiva para as organizações.

Muitos outros temas poderiam ser abordados como, por exemplo: empenhamento, motivação, stresse, justiça, tomada de decisão, cultura, tecnologia, mudança, produtividade, poder, ética, etc., mas variadas razões conduziram a ter de se efectuar opções consonantes com o originalmente definido.

A riqueza do comportamento organizacional também se afirma pela multiplicidade de áreas que abarca e pela dimensão que as mesmas assumem ou podem assumir. Por tudo isto esperamos ter colocado neste “produto”, aqui designado por comportamento organizacional, um pouco mais à vista o iceberg, tendo a clara noção do imenso que continua submerso mas disponível para outros e novos desafios.

Desfrute dos temas. Mais do que a correcta resolução dos exercícios ou a consciência da matéria sabida é que a mesma seja para si, um ponto de partida para novas reflexões, novas abordagens, novas questões e dúvidas e vontade de querer ir sempre um pouco mais além.



comportamento organizacional

CAPÍTULO 1

Liderança

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Explicar o conceito de liderança e demonstrar a sua importância para entender o funcionamento organizacional.
- Identificar os estilos de liderança e enquadrá-los nos diferentes contextos organizacionais.
- Especificar os pressupostos das diferentes teorias da liderança e explicar as respectivas consequências.
- Identificar os comportamentos que potenciam o desempenho dos trabalhadores.



Comportamento Organizacional

A liderança é a par da motivação um dos temas do domínio do Comportamento Organizacional que mais interesse tem suscitado tanto a nível teórico como prático. Com uma extensa lista de trabalhos de investigação pura mas fundamentalmente aplicada, este conceito suscita paixões, debates arrebatados, “certezas relativas”, ambiguidades, contradições e uma multiplicidade de definições.

Ao nível de definições quase se pode dizer que existem tantas definições de liderança quantos os estudos efectuados.

Como referem Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, (2003) apesar de algum arrefecimento durante os anos 80 nomeadamente no seu início devido à enorme proliferação de estudos efectuados (muitos deles fornecendo resultados contraditórios entre si), o estudo da liderança ganhou novo entusiasmo. Contrariando as opiniões que referiam dever abandonar-se o estudo de tal tema ou diminuir a sua importância, o que aconteceu foi precisamente subsistir o entusiasmo devido à crença que a liderança é um factor de sucesso das organizações.

A liderança enquanto um dos processos da gestão é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar, promover o empenhamento dos outros a fim destes contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações a que pertencem.



Muitos estudos colocam a liderança ao nível da capacidade de um indivíduo ou grupo exercer ou possuir capacidade de influenciar outros indivíduos, grupos ou organizações na prossecução activa e entusiástica dos objectivos da organização a que pertence.

Nesta asserção de liderança poder-se-á falar sobre o carácter de adesão voluntária ou imposta que o líder exerce, ou os outros indivíduos, grupos ou organizações deixam que aquele exerça.

Outro aspecto interessante deste conceito tem a ver com o carácter relacional da liderança, isto é, o facto desta se exercer **sempre** por e com referência a algo. A liderança não ocorre no vazio; sem liderados não só não há liderança, como o líder é igualmente inexistente ou inútil.

A liderança pode constituir-se para um grupo ou organização como um importante factor de promoção de maior eficiência e eficácia. Desta

forma a liderança assume o valor de variável instrumental, sendo que poderão existir diferentes actores individuais a exercer a liderança em diferentes momentos dos diversos processos organizacionais.

Em conclusão o líder é-o dentro da sua própria circunstância e das especificidades que o momento organizacional releva em diferentes momentos.

1.1. Conceito de Liderança

As múltiplas definições de liderança concorrem para a existência de algumas contradições teóricas que inevitavelmente geram questões a nível da prática organizacional.

Será a liderança consentida pelo grupo ou o líder impõe a sua liderança ao grupo? A liderança é aceite pelo grupo na medida em que os seus elementos reconhecem no líder um referencial, um guia, um exemplo que assegura estabilidade, segurança, vontade em atingir os objectivos, promove a motivação e o empenhamento dos demais com vista ao atingir das metas pré-definidas ou, por outro lado, o líder exerce influência mas numa lógica exclusivamente individual procurando acima de tudo alcançar os seus objectivos pessoais influenciando os liderados nesse sentido?

Esta interrogação pode fazer maior sentido no contexto que a seguir se aborda acerca dos gestores e dos líderes.

1.2. Gestores versus líderes

Aparentemente a questão que se coloca é se gestão e liderança são ou não a mesma coisa. Esta pergunta tem suscitado e contribuído para separar as águas organizacionais no que toca à especificidade de cada uma; enquanto dimensões organizacionais são ambas percebidas como muito importantes para o êxito da organização.



Existem referências que apontam no sentido de ninguém poder ser bom nos dois domínios mas também é verdade que alguns trabalhos designadamente de carácter prático revelam que um gestor pode ser um bom líder e este pode ser um bom gestor.

Em síntese podemos falar em processos distintos mas que se complementam e inter influenciam.

Por uma questão de maior sistematização e compreensão optamos por colocar no seguinte quadro alguns aspectos que distinguem os dois conceitos:

Liderança	Gestão
Mais emocional	Mais fria
Mais relacional	Mais voltada para a tarefa
Mais inovador	Mais programada
Mais proactiva	Mais reactiva
Mais níveis hierárquicos	Menos níveis hierárquicos inferiores
Mais adequada no início, em situações mais turbulentas, de maior volume e grau de mudança	Mais adequada em situações de maior estabilidade

1.3. Abordagens da Liderança

1.3.1. Introdução

Analisando a evolução do conhecimento humano constata-se que existe, desde há muito tempo, a necessidade por parte do ser humano em procurar entender os fenómenos, situações e dúvidas para as quais não existisse uma resposta ou relação de causalidade directa, mais ou menos explícita.

Esta necessidade de explicação e entendimento do que sucede à sua volta é intrínseca ao próprio indivíduo. Por um lado resolve um aspecto da natureza humana que tem a ver com o desconforto de estar ou poder vir a estar em situações imprevistas ou sem controlo e ajuda a diminuir esse estado de vulnerabilidade percebida e sentida. Por outro lado a curiosidade de procurar respostas e soluções “aguça o engenho”, o que permitiu estabelecer na sociedade as ideias de que o progresso/evolução se pode fazer de formas contínuas ou descontínuas, que a aprendizagem é um processo voluntário que permite ao indivíduo conhecer as diferentes maneiras de conjugar os diferentes recursos. Por último, os processos de mudança são muito frequentemente a mola de desenvolvimento e evolução.

Outra estratégia que o ser humano tem para estabilizar e melhor compreender o seu meio envolvente, de tornar mais previsível a realidade, é criando categorias. A existência de categorias facilita a gestão do dia-a-dia e traz consequentemente maior segurança ao indivíduo.

A este nível há interesse em perceber que apesar do processo de categorização ser um processo essencialmente cognitivo, conduz a possíveis interpretações que de acordo com alguns autores da psicologia social (Tajfel, 1972, 1981, 1983; Turner, 1982) podem gerar duas situações:

1. tendência para diminuir ou subvalorizar as diferenças dentro de cada categoria criada;
2. tendência para sobrevalorizar as semelhanças dentro de cada categoria.

A nível da liderança esta situação aplica-se na medida em que pela proliferação de definições, conceitos de liderança e consequências práticas do que é ou pode ser liderar, torna-se quase impossível não criar um conjunto de tipologias que têm entre si não só diferenças de estrutura, conteúdo, forma e processo mas também pontos de semelhança ou sobreposição.

1.3.2. Diferentes abordagens da liderança

Como foi inicialmente referido são inúmeros os estudos efectuados sobre o tema da liderança. A título de exemplo refira-se que a edição de 1981 do Stogdill's Handbook of Leadership referia cerca de 4700 estudos e material documental diverso referente a liderança e Goffee e Jones (2000), citados por Cunha *et al.* (2003) referiram que em 1999 tinham sido publicados cerca de 2000 livros sobre este assunto. Este mar de publicações foi trabalhado como forma de ganhar inteligibilidade e simultaneamente permitir criar categorias ou abordagens explicativas deste processo.

1.3.2.1. Abordagem dos Traços e Competências

Os primeiros estudos realizados sobre liderança tenderam a enfatizar a importância do inato, referindo a existência de traços físicos (e.g. estatura, aparência), características de personalidade (e.g. auto-confiança, auto-estima) e aptidões (inteligência geral, fluência verbal) como sendo as variáveis que conduziam alguns a serem líderes e outros a não terem esse “dom natural”(cf. Cunha *et al.*, 2003).

As explicações com base no inato foram utilizadas em muitas áreas do comportamento humano, não sendo por isso de estranhar que na explicação da liderança tivesse inicialmente imperado a ideia de que o “líder nasce”.

Em 1948, Stogdill citado por Cunha *et al.* (2003) ao rever 124 estudos, concluiu que um indivíduo não é necessariamente um líder ao reunir um conjunto de traços; um líder com certos traços poderia ser eficaz numa situação e ineficaz noutra e que dois líderes com diferentes traços poderiam ser ambos eficazes na mesma situação. Mais tarde, em 1974 o mesmo autor ao efectuar uma revisão de mais de centena e meia de estudos concluiu que existem de facto alguns traços que podem ser importantes, deixando, no entanto, de enfatizar o carácter inato, referindo apenas que a presença de certos traços de personalidade, aptidões comportamentais podem aumentar as possibilidades de êxito enquanto líder.

Alguns dos traços que Stogdill (1974) fez referência foram: criatividade, auto-estima, controlo emocional, capacidade de trabalhar e de resistência em situações de *stress*, persistência, capacidade de persuasão, vontade e apetência por funções e lugares de poder.

Quando alguns autores, defensores acérrimos da teoria dos traços poderiam ver neste trabalho de Stogdill um regresso em força à causalidade directa entre a existência de certos traços físicos e psicológicos e o grau de eficácia no exercício de funções de liderança o próprio autor veio relativizar as suas conclusões ao referir:

- a) uma pessoa que tenha certos traços poderá ter mais possibilidades de aspirar a posições de liderança,

mas isto não significa uma relação directa e automática para ser ou vir a ser eficaz como líder.

b) as situações concretas condicionam a maior ou menor importância de certos traços ou seja a liderança é uma função contingente. (cf. Cunha *et al*, 2003)

1.3.2.1.1. No mundo das competências

Vivemos actualmente a era das competências, o que em traços gerais significa que para muitas organizações mais importante que descrever, analisar e qualificar funções e responsabilidades é saber que tipo de competências as organizações necessitam.



Até ao início da década de oitenta do passado século XX, o paradigma que imperou ao nível da gestão foi o da produtividade. Face a este paradigma, a questão que mais interessava responder em termos de gestão de pessoas era a de saber quantas pessoas necessitavam as organizações para atingir os objectivos – ênfase explícita no número e nas funções. (Cabral-Cardoso, 1999)

A partir dos citados anos oitenta o paradigma alterou-se passando a dar-se maior relevo à competitividade e a pergunta de base passou a ser: quais as competências requeridas para atingir os objectivos da organização?

Desta forma surgiu igualmente a necessidade de definir as competências que podem contribuir para a eficácia dos líderes:

- a) Técnicas: competências voltadas para o **saber-fazer** que têm a ver com conhecimentos práticos acerca do modo de realizar as tarefas, de resolver problemas, de transformar informação em conhecimento através da aplicação daquela na busca de novas soluções para os problemas que vão surgindo.
- b) Comportamentais: competências voltadas para o **saber-ser** ou **saber-estar** e que se reportam ao conhecimento sobre o ser humano e o seu complexo modo de funcionamento a nível individual, grupal e organizacional. Por exemplo, perceber o modo como a realidade é apreendida por cada indivíduo; as formas de comunicação, as motivações, as atitudes, etc.
- c) Cognitivas: competências relativas ao **saber-saber** e que se relacionam com a vertente conceptual do funcionamento humano. A forma como utilizamos a informação: recepção, transformação e reutilização; a capacidade de transformar informação em conhecimento e aplicar este nas mais variadas situações de carácter teórico ou prático. Têm igualmente a ver com a forma como por exemplo se pensa analítica e logicamente; como ocorre o raciocínio dedutivo, indutivo, abstracto, verbal, etc.

Estas categorias de competências podem ser relacionadas, do ponto de vista da sua utilização, mais directamente com alguns tipos de cargos de gestão organizacional.

Como referem alguns autores (Gregersen, Morrison & Black, 1998; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman 2000), estas diferentes competências sendo úteis para todos os gestores acabam por ser mais fundamentais para uns ou outros em função de aspectos vários como sejam a posição ocupada na hierarquia, a dimensão da organização, o tipo, grau e distância da autoridade exercida, a estrutura organizacional, os recursos disponíveis, as relações intergrupais existentes, factores sócio-político-culturais, tipo de cultura, etc. Assim e a título de exemplo:

- as competências técnicas são muito importantes para gestores operacionais e empreendedores na medida em que a potenciação do binómio experiência – aprendizagem é fundamental neste nível de gestão.
- os gestores intermédios pelo papel que ocupam na estrutura da organização e pelas funções e responsabilidades que lhes são solicitadas têm de recorrer aos três tipos de competências na medida em que servem de referência e exemplo face aos seus subordinados, necessitam perceber as diferentes formas de reacção e ritmos de aprendizagem e adesão a projectos variados e por outro lado têm de conseguir simplificar certas situações, adaptar formas de comunicação, compreender os mecanismos de raciocínio em jogo em diferentes situações e principalmente conseguirem colocar os diferentes tipos de saberes ao serviço da sua função particularmente naquilo que a mesma implica de relacionamento ascendente e descendente e de tomada de decisão sobre questões, funcionamento e situações do sistema organizacional, mantendo sempre presente os objectivos da organização.
- os gestores de topo enquanto responsáveis pelo tratamento e transformação de informação mais vasta e supostamente de maior complexidade, pela necessidade de definir o pensamento e as directrizes estratégicas para a organização necessitarão mais de competências ao nível conceptual.
- técnicos altamente especializados em áreas definidas carecem igualmente de competências ao nível conceptual.
- gestores que lidem com situações de diversidade cultural ao nível da sua organização necessitarão de competências ao nível comportamental que lhes permitam gerir as diferenças culturais, comportamentais, etc.
- organizações de dimensão pequena e média, como é o caso do tecido empresarial português implicam que os seus gestores tenham um misto dos três tipos de competências.
- em estruturas organizativas de tipo matricial que muitas vezes se desenvolvem para a realização de projectos relevantes para a organização, com equipas de projecto pluridisciplinares, fazem emergir a importância dos gestores ou líderes do projecto possuírem competências comportamentais que favoreçam **as situações relacionais existentes neste tipo de contextos estruturais.**

Em conclusão pode afirmar-se que, em teoria, a existência deste tipo de competências numa organização contribuirá para potenciar os níveis de eficácia da mesma, no entanto, na prática é extremamente importante o contexto, o momento, as questões a resolver, e os actores em acção. Algumas competências específicas podem adquirir maior ou menor significado num determinado cenário fazendo com que um tipo de gestor que exerce determinado tipo de liderança possa ser mais eficaz num momento mas no momento seguinte já a sua liderança deixe de fazer sentido.

É de extrema importância que os gestores aprendam a desenvolver algumas destas competências o que implica a realização de um exercício de introspecção pessoal. Por outras palavras, pode ser extremamente útil que pelos diferentes níveis de gestão possa ser efectuada uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) a nível pessoal que permita estabelecer estratégias de melhoria e de desenvolvimento de competências que favoreçam o crescimento do gestor em toda a amplitude e dimensão que a função possa exigir.

1.3.2.2. A Abordagem Comportamental

A origem desta abordagem ocorre nos anos 50 surgindo, de certa forma, como uma forma de responder às limitações que os investigadores atribuíam às abordagens centradas nos traços e na dificuldade destas conseguirem **explicar a natureza**, o grau e a intensidade da eficácia da liderança.

Foram desenvolvidos múltiplos estudos sobre o que caracteriza de facto um gestor, sendo os mais conhecidos, e simultaneamente dos mais desmistificadores da função, os desenvolvidos por Mintzberg (1973 e 1975). Através destes estudos percebe-se com rigor científico que o estereótipo classicamente atribuído ao gestor como sendo alguém que apenas se preocupa com questões de elevado grau de complexidade, que passa os seus dias a tratar de assuntos da maior importância, que tem sempre reuniões ao mais alto nível, que se refugia para poder pensar e definir as grandes linhas estratégicas de uma organização “cai por terra”. Tal estereótipo acaba por ser ultrapassado na medida em que no seu dia-a-dia o gestor acaba, por exemplo, por ter de realizar tarefas muito rotineiras, participar em rituais variados, representar a organização numa série de eventos, tomar decisões de impacto limitado e ter de se preocupar com um conjunto de pequeníssimas coisas que não encaixam nem em termos de forma nem de conteúdo com aquilo que mediaticamente é dito sobre esta função e que a sétima arte propõe e apresenta sobre o “glamour” da função e responsabilidades do gestor.

Uma outra linha de trabalhos desenvolvidos ao nível desta abordagem são os realizados, quase em simultâneo, pelas Universidade de Ohio e de Michigan e que procuravam perceber que tipos de comportamentos distinguem os líderes eficazes dos não eficazes.

A par da filosófica e retórica discussão sobre o que é ou o que se entende por eficácia, os trabalhos desenvolvidos naquelas universidades norte americanas revelaram a existência de dois tipos de orientação da liderança: para as tarefas e para as pessoas.

De forma simples poder-se-á referir que o que caracteriza o comportamento de orientação para a tarefa é como referem Cunha *et al.* (2003: 284) “o grau em que o líder define a estrutura do seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objectivos”. Para os mesmos autores o comportamento de orientação para as pessoas é o “grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante e se preocupa com os subordinados e com o respectivo bem-estar”.

Também nesta abordagem comportamental os estudos empíricos desenvolvidos foram inúmeros, não tendo no entanto os resultados obtidos trazido a consistência que se pressupôs à partida, sendo inclusive mais as inconsistências resultantes.

O único resultado de maior consistência e consenso foi que a existência de comportamentos de consideração tendem a relacionar-se positivamente com a satisfação dos trabalhadores.

1.3.2.2.1. Os Estilos de Liderança de Likert

Este autor desenvolveu um trabalho (1961 a 1967) referenciado por Cunha *et al.* (2003) em que **aponta quatro sistemas** ou estilos de liderança:

- Autocrático explorador:
- Autocrático benevolente

- Consultivo
- Democrático/Participativo

O pressuposto central deste modelo radica na afirmação de que o grau de eficácia de uma organização entendida como o seu nível de produtividade e a satisfação dos trabalhadores, aumenta à medida que se passa de um estilo autocrático para um estilo participativo em termos de liderança.

Este modelo apresenta entre vários méritos o facto de ser facilmente percebido, simples, bem como, o facto de ter colocado os comportamentos de liderança num “continuum”, operacionalizando cada um dos quatro sistemas e suscitando mais investigação neste domínio como é o caso do que a seguir se apresenta.

1.3.2.2. Modelo de Blake e Mouton (1964)

Este modelo cruza também os dois eixos de orientação comportamental: para as tarefas e para as pessoas, extraindo cinco estilos de liderança:

- Autocrático.
- Intermédio.
- Integrador.
- Simpático.
- Anémico

O modelo foi sujeito a pesquisas empíricas variadas nomeadamente pela asserção efectuada sobre as virtualidades do estilo integrador como sendo aquele que mais eficácia traz ao processo de liderança organizacional.

A proliferação de pesquisas em torno deste modelo conduziu há existência de duas versões do mesmo:

- a versão aditiva baseia-se no pressuposto que as duas orientações são independentes relativamente ao grau de eficácia na liderança e produzem respectivamente os seguintes resultados: a orientação para as tarefas permite uma melhor clarificação dos papéis de todos os actores organizacionais envolvidos no (s) processo (s), uma melhor articulação e coordenação dos colaboradores e uma utilização mais racional e apropriada dos vários recursos disponíveis; a orientação para as pessoas conduz por seu lado a maiores e melhores níveis de satisfação e envolvimento nas tarefas, funções e organização por parte dos colaboradores, conduz a um estímulo potenciado para a coesão dos grupos e do trabalho em equipa e fomenta a moral e a auto-estima no indivíduo e no grupo.
- a versão multiplicativa baseia-se no pressuposto que as duas orientações funcionam como subsistemas interagindo entre si e inter influenciando-se no sentido em que cada uma facilita os efeitos da outra. Assim uma orientação gera mais efeitos positivos quanto mais forte for a outra orientação e consequências menos benéficas quando a outra é fraca.

A tendência das pesquisas também não é conclusiva havendo um certo denominador comum que refere que um líder será tendencialmente mais eficaz na medida em que denote pelo menos uma moderada orientação para ambos os comportamentos (cf. Cunha *et al.*, 2003).

1.3.2.3. As Abordagens Contingenciais

As abordagens contingenciais vêm colocar a ênfase na importância de múltiplas variáveis que ao interagirem entre si concorrem para a não existência da melhor forma de liderar.

Estas abordagens situam-se no oposto das tendências clássicas da gestão onde imperavam as certezas absolutas e as causalidades directas.

Com as abordagens contingenciais é fundamental perceber a organização interna e externamente nas suas múltiplas variáveis como sejam por exemplo: o contexto, a situação em concreto, as questões a resolver, o tipo de organização, estrutura organizacional, cultura organizacional, gestores e líderes existentes, etc. É no jogo sistémico destas e outras variáveis entre si que se pode colocar a questão acerca de que estilo, sistema ou processo de liderança se poderá revelar como o mais adequado.

Abordar-se-á de seguida e sumariamente algumas destas abordagens ou modelos contingenciais.

1.3.2.3.1. O modelo contingencial de Fiedler

Este modelo desenvolvido por Fiedler (1967, 1970) e referido por Cunha *et al.* (2003) conjuga três elementos: o primeiro é o estilo de liderança no qual o indivíduo pode ser prioritariamente orientado para as tarefas ou para as relações com os outros. O segundo elemento tem a ver com o desempenho do grupo enquanto variável que nos pode dar informação sobre o grau de eficácia do líder. O terceiro elemento diz respeito à favorabilidade da situação que é por seu turno determinada pelas relações existentes entre o líder e os seus colaboradores, pela posição de poder do líder e a forma como essa posição é percebida pelos colaboradores e pelo grau de estruturação da tarefa. Um sinal positivo em cada um destes três factores pode garantir maior eficácia na liderança.

Por ordem de importância temos em primeiro lugar a relação líder – membros, a estruturação da tarefa e por último a posição de poder do líder.

Quando a situação apresenta baixa ou alta favorabilidade a orientação do líder para a tarefa surge como mais eficaz; quando a situação é moderadamente favorável gera maior eficácia, de acordo com este modelo, a orientação para as pessoas, para o relacionamento.

Um dos pontos fortes deste modelo é que o mesmo foi testado sendo que, apesar de existirem alguns aspectos envolvidos em controvérsia e não totalmente validados, outros aspectos nomeadamente os seus principais pressupostos foram genericamente verificados. Um outro ponto forte tem a ver com a quantidade de pesquisa que este mesmo modelo gerou e que passa desde já a apresentar-se.

1.3.2.3.2. O Modelo Situacional de Hersey e Blanchard

Este modelo é um dos mais conhecidos das teorias situacionais e baseia-se em dois pressupostos:

- O primeiro refere-se ao comportamento do líder nomeadamente na forma como se cruzam a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas.
- O segundo reporta-se ao grau de maturidade dos liderados quer a nível de maturidade profissional como psicológica.

Destes dois pressupostos resulta que os líderes devem ajustar o seu estilo comportamental ao nível de maturidade dos colaboradores.

1.3.2.3.3. A Teoria Caminho - Meta

Esta teoria também designada na literatura por “Caminho – Objectivos” apresenta-se como uma teoria em que as variáveis finais também designadas por variáveis resultado são de dois níveis: satisfação dos subordinados e desempenho da unidade organizacional.

Estas variáveis finais resultam de um conjunto de comportamentos do próprio líder como sejam: clarificação, orientação para o êxito, facilitação do trabalho, apoio, promoção das interações em suma, comportamentos muito orientados para a decisão grupal e baseados em valores.

Estes dois tipos de variáveis são moderados por um outro conjunto de factores como sejam: as características da tarefa, da situação e dos colaboradores. Ao nível da tarefa procura perceber-se o grau de clareza de mesma versus as eventuais zonas de incerteza ou ambiguidade, o carácter agradável da tarefa e a independência da mesma em relação a outras.

Ao nível da situação é de referir o potencial grau de *stresse* ou de incerteza que a mesma pode encerrar e a consistência entre os valores do líder e os valores da organização e que constituem importantes eixos da sua cultura.

Por último as variáveis moderadoras ao nível dos colaboradores como sejam o seu grau de competência, experiência e motivação para o êxito.

A noção mais central desta teoria é que o grau de eficácia dos líderes está dependente da forma como eles conseguem levar os seus colaboradores a perceberem que podem atingir os objectivos de trabalho e que existe uma relação entre o **alcançar dos objectivos e a satisfação e a atribuição de recompensas**.

1.4. A importância e a vontade de ser líder

A maioria dos líderes que conhecemos são pessoas “normais” que apesar de exercerem a sua liderança de forma efectiva e em situações muitas vezes adversas não ficarão para a história.

Um líder deve funcionar como uma referência, como um exemplo a seguir; deve ser um farol e simultaneamente um catalizador, ajudando nomeadamente nos processos de mudança a tornar os liderados mais efectivos e eficazes e a si próprios mais experientes nessa missão altamente complexa e exigente que é liderar.

Um líder deve de facto ter uma visão e uma missão claramente definidas, de maneira a poder ajudar de forma decisiva a definir objectivos de carácter mais ou menos global e ser capaz de contribuir efectivamente para o delinear da estratégia a adoptar. A liderança deve ser por outro lado entusiasmante e promotora de empenhamento e motivação num contexto em que o trabalho de equipa deverá ser promovido e estimulado.

Por fim é pedido ao líder que desempenhe as suas competências em ambientes mutáveis e que exigem posturas flexíveis e de grande adaptação à mudança.

1.5. Comportamentos de Liderança

De acordo com Yukl (1989) a classificação dos comportamentos de liderança são:

Tomar decisões:

1. Planear e organizar
2. Resolver problemas
3. Consultar as pessoas e convidá-las a participarem nas decisões
4. Delegar responsabilidades

Influenciar as pessoas:

5. Motivar, inspirar, apoiar
6. Reconhecer (elogiar, apreciar esforços...)
7. Recompensar

Construir relações:

8. Apoiar (ajudar, ouvir...)
9. Desenvolver as capacidades e carreira das pessoas
10. Gerir conflitos e conseguir espírito de grupo
11. Desenvolver rede de contactos, visando obter informações e apoios

Obter e disseminar informações:

12. Informar (disseminar informações relevantes)
13. Clarificar (comunicar com clareza as responsabilidades, objectivos, prazos, desempenho esperado, ...)
14. Monitorar (reunir informações, avaliar o desempenho dos indivíduos e organização, analisar tendências, ...)

1.6. Orientação para o desenvolvimento dos colaboradores

O líder tem a responsabilidade de garantir as condições necessárias para o desenvolvimento, crescimento e motivação da (s) sua (s) equipa (s). Apontam-se de seguida algumas formas operacionais de promover este objectivo:

- Identificar as necessidades de formação das pessoas, comparando o que sabem com o que deveriam saber.
- Explicar claramente às pessoas as razões e os objectivos pelas quais devem receber formação.
- Contribuir para que os seus colaboradores sejam mais autoconfiantes.
- Fornecer “feedback”, de modo que as pessoas saibam o que fizeram bem e mal.

Há ainda outros desafios que o líder pode assumir:

Reconhecer eficazmente:

- O reconhecimento não deve ser usado, apenas, para as grandes e excepcionais realizações. A sua aplicação deve ser extensiva a comportamentos diversos, de que se exemplificam: fazer sacrifícios

pessoais em prol dos objectivos, fornecer sugestões e ideias inovadoras para a melhoria da produtividade, etc.;

- Mais importante do que criticar os comportamentos indesejáveis é elogiar os comportamentos desejáveis;
- Reconhecer todas as melhorias no desempenho;

Atribuição de Recompensas:

- É necessário identificar as recompensas que são mais apelativas e motivadoras para as diferentes pessoas;
- É necessário que as pessoas saibam quais os critérios de atribuição das recompensas e o modo como funcionam sob pena de não as considerarem justas;
- As recompensas têm de ser justas. É fundamental não mostrar favoritismos, nem penalizar pessoas porque, pura e simplesmente, não se gosta delas.

Desenvolver o espírito de equipa:

- As cerimónias e rituais contribuem para a identificação das pessoas com a sua organização – por exemplo, cerimónias de recepção de novos colaboradores e celebração de aniversários relevantes para a empresa e colaboradores;
- A utilização de símbolos pode, também, ser um contributo para a identificação por exemplo, os emblemas e os slogans;
- A realização de jantares, almoços, jogos desportivos ou outro tipo de eventos podem contribuir para ajudar as pessoas a sentirem-se (mais) parte integrante da organização.

Criação e manutenção de uma rede de contactos:

- Muitos contactos podem ser iniciados e mantidos antes, durante e após as cerimónias, rituais, jantares, reuniões, eventos desportivos;
- A pertença a associações profissionais permite estar actualizado do ponto de vista técnico e profissional, e facilita o acesso a informações e pessoas que podem revelar-se preciosas em determinados momentos;
- Fazer favores, cooperar e ajudar outras pessoas pode ser extraordinariamente útil em determinadas ocasiões;
- Quando alguém lhe faz favores, deve ser educado e mostrar-se agradecido.

(cf. Cunha *et al.*, 2003).

Síntese

A liderança mais do que um resultado é um processo de melhoria contínua do líder. Este deve saber muito bem em que contextos se insere e os potenciais desenvolvimentos desses contextos; conhecer o sector ou área em que actua e o grau de evolução desse sector ou área.

Conhecer muito bem a sua equipa – quer do ponto de vista formal quer do ponto de vista informal. Saber que as pessoas têm percepções diferentes, expectativas diferentes, problemas e necessidades diferentes. As pessoas têm comportamentos e ritmos de aprendizagem igualmente diferentes e nesse sentido o líder deve ser capaz de reunir todos esses indicadores e saber utilizá-los de forma a conseguir exercer a sua liderança de forma efectiva, consequente e gerando, tanto em si como nas equipas que lidera, uma vontade enorme de vencer e de todos os dias conseguir ir sempre um pouco mais além. Pois, tal como escreveu Fernando Pessoa: “ tantas vezes pensamos ter chegado, tantas vezes é preciso ir mais além”.

Exercícios

Exercício 1

Assinale com V (verdadeiro) e F (Falso) as questões que se indicam:

- a) A liderança é um conceito polissémico?
- b) A existência de liderança é condicionada pela existência de grupos humanos?
- c) Uma das características do estilo de liderança “laissez-faire” é a sua capacidade para levar o grupo a tomar decisões e a executar as tarefas em tempo oportuno?
- d) Numa liderança autocrática o grupo controla os seus próprios resultados?
- e) Na liderança democrática o grupo possui uma certa margem de autonomia de decisão?
- f) Sob uma liderança autocrática os membros do grupo tendem a desresponsabilizar-se e a descuidar a qualidade.
- g) Na liderança democrática a motivação não se baseia apenas na necessidade de segurança
- h) Um dos pressupostos da liderança situacional é basear-se na aceitação da ideia de que “ os líderes nascem líderes”.
- i) A teoria dos traços procurou encontrar, entre outros, atributos de personalidade que diferenciam líderes de não líderes.

Exercício 2

Preencha os espaços vazios com a palavra que considera mais adequada.

- a) Os estudos sobre liderança da Universidade de Michigan identificaram duas grandes dimensões de comportamentos. Respectivamente comportamentos centrados nas _____ e centradas nas _____
- b) Nos estudos de Likert no estilo _____ existe um envolvimento total dos colaboradores na definição dos objectivos e na tomada de decisão.
- c) A teoria situacional de Hersey e Blanchard baseia-se nos estilos de liderança que o líder deve imprimir considerando a sua orientação para as tarefas ou para os comportamentos de _____



comportamento organizacional

CAPÍTULO 2

Comunicação

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Identificar os elementos que compõem o sistema comunicacional.
- Definir as diferentes atitudes de comunicação e explicar as consequências da respectiva utilização.
- Avaliar a importância do *feed-back* e da metacomunicação.
- Identificar as barreiras à comunicação e especificar estratégias que permitam ultrapassá-las e/ou geri-las.
- Demonstrar a importância do processo de comunicação nas situações de mudança e para os sistemas motivacionais.



A comunicação é um processo omnipresente em todas as situações humanas: individuais, grupais, organizacionais. Não é possível conceber o mundo mais ou menos global sem comunicação.

Não é possível conceber a vida e o desenvolvimento “normal” do ser humano sem existir comunicação. A comunicação poderá ser de complexidade variável mas não será por isso que deixará de o ser nem perderá o carácter de complexidade.

No limite, e se considerássemos a comunicação como exclusivamente verbal, mesmo na situação em que tivéssemos duas pessoas, uma interessada em comunicar e a outra dando todos os sinais que não queria comunicar, ainda assim esta última estaria a comunicar **que não pretende comunicar**.

Apesar de ser um processo tão antigo quanto o próprio ser humano, é verdade que a idade do processo não o torna nem mais simples, nem menos responsável por problemas que podem ocorrer a todos os níveis: individual, grupal e organizacional.

Sem comunicação torna-se impossível a vida em geral e a vida social em particular. Sem comunicação não pode haver liderança, gestão, coordenação, empenhamento, motivação, vendas, alegrias, tristezas, etc.

O ser humano tem uma taxa média de comunicação na ordem dos 70% do seu tempo: falando, escrevendo, lendo, ouvindo, pelo que este processo se torna num dos processos mais importantes para o funcionamento em sociedade e mais particularmente para o sucesso pessoal e organizacional, medindo-se este no grau de eficiência e eficácia com que se conseguem atingir os objectivos definidos (cf. Robbins, 1992).



É extremamente curioso perceber, no discurso de muitos empresários e nos discursos de muitas pessoas com responsabilidades na gestão organizacional a importância que todos atribuem à comunicação como fonte de muitos problemas bem como remédio para muitas das “doenças”, disfuncionamentos, entropias organizacionais.

Ao nível organizacional e conforme referido por vários analistas, Portugal caracteriza-se por ser um dos países onde mais estudos de diagnóstico se efectuam e onde a taxa de aproveitamento dos mesmos, total ou parcial, é das mais baixas. Interessante verificar o facto de que um dos principais problemas diagnosticados nesses estudos seja precisamente a nível da comunicação: intergrupala, intragrupo e interpessoal.

No entanto, a comunicação não deverá ser percebida como o bode expiatório que explica ou ajuda a explicar todos os males ou como a panaceia, a solução milagrosa que resolverá todo o tipo de disfuncionamentos organizacionais. Enquanto um processo organizacional e dada a abrangência que possui e a importância que tem para as organizações deve ser extremamente bem gerido.

2.1. Conceito

A comunicação pode ser concebida como a troca de informação simples ou complexa entre um interlocutor designado de emissor (E) e um receptor (R) e através dessa troca, o E codifica uma mensagem e o R procura descodificá-la atribuindo significados aos vários elementos que compõem a mesma (cf. Kreitner & Kinicke, 1998).

Como de certa forma já foi referido, a comunicação é um processo bidireccional de trocas entre E e R, elementos que de um modo geral alternam em cada momento a sua condição de E para R.

Durante esta troca de informações, ocorrem fenómenos interessantes nomeadamente ao nível dos significados atribuídos àquilo que é dito por cada um. As diferenças perceptivas são de facto um factor presente e a considerar, nomeadamente no que respeita aos seus conteúdos, formas de construção e implicações no comportamento dos intervenientes.

Um dos problemas do processo comunicacional e que será entretanto aprofundado tem a ver com o facto dos significados atribuídos a uma comunicação do emissor não serem necessariamente os mesmos que o receptor lhes dá.

Também ao nível da literatura são várias as definições que podemos encontrar:

“A comunicação é processo gerador de comportamento organizacional e o resultado da interacção simbólica entre os membros da organização, o que implica que uma das suas competências seja promover e gerir a criação de significados simbólicos nas organizações.” (Ricardo, 2006:1)

“Comunicar é, como sabemos, tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um qualquer meio efectivo. Como tal exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um receptor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade” (Ruão, 1999:3)

Dada a diversidade de definições torna-se importante reflectir sobre as várias dimensões do processo de comunicação que serão abordadas no ponto seguinte.

2.2. Dimensões essenciais do processo de comunicação

No processo comunicacional é extremamente importante prestar atenção aos pequenos detalhes, subtilidades de pormenores, para tentar reduzir ao máximo o efeito dos ruídos que podem perturbar, alterar ou mesmo subverter toda uma comunicação.

No processo de comunicação como anteriormente se referiu a maior sensibilidade vai para a linguagem verbal embora existam formas muito variadas de comunicação e que são, consoante as situações, tão ou mais poderosas que a comunicação verbal como seja por exemplo a comunicação não verbal.

2.2.1. O Emissor

“O emissor pode ser uma pessoa, um grupo ou mesmo uma organização que pretende transmitir uma mensagem a um receptor” (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003:355).

O emissor assume na comunicação um papel fundamental na medida em que é o primeiro estímulo para o desenvolvimento de uma qualquer comunicação.

Enquanto codificador de uma mensagem é fundamental que o emissor tenha bem claro qual o objectivo que visa com a comunicação. Ter clareza no que pretende transmitir e ter a sensibilidade necessária para perceber qual é a melhor forma de chegar ao(s) receptor(es) é fundamental para o sucesso da comunicação.

O emissor entende que na comunicação existe um conteúdo que deve estar bem dominado e uma forma que deverá ser a mais adequada. Muitas vezes a comunicação falha por uma questão de forma, por exemplo, o meio utilizado não foi o mais adequado ou o mais eficaz.

2.2.2. A Codificação

A mensagem que o emissor pretende transmitir é por este configurada através do recurso a um código que aquele pressupõe ser conhecido pelo receptor e dessa forma conseguir chegar ao pretendido que é a descodificação adequada e eficaz da mensagem.

A linguagem que se utiliza (verbal ou não verbal) é muitas vezes, na origem, ambígua podendo o conhecimento do contexto ajudar a diminuir ou mesmo eliminar qualquer ambiguidade.

São conhecidos os casos de ambiguidades comunicacionais derivados de ausência de um contexto, nomeadamente aquele em que a comunicação ocorreu.

O papel do emissor é de facto fundamental no processo de codificação. Alguns casos podem ocorrer:

- o emissor pode propositadamente adoptar um código de todo desconhecido pelo receptor o que consequentemente conduz a uma ausência de comunicação.
- o emissor pode ser ambíguo na codificação com intuítos e consequências tacticamente pensadas e conscientemente desejadas.
- o próprio código utilizado pelo emissor pode em si mesmo ser uma mensagem, por exemplo utilizando uma linguagem claramente técnica para mostrar que se trata de uma pessoa dominadora de um determinado assunto.
- o emissor pode ainda usar um código que supõe que o receptor domina e de facto tal não suceder.

Na fase da codificação da mensagem podem ocorrer uma multiplicidade de influências, conscientes ou inconscientes e **que podem gerar** ineficiências e dificuldades no processo de comunicação.

Por último, na codificação existem todo um conjunto de comportamentos não verbais cujos significados podem alterar-se em função dos contextos e, para serem correctamente descodificados, é de toda a conveniência que os mesmos possam ser “interpretados e lidos” em função dos contextos onde adquirem significado.

2.2.3. A Mensagem

Quando se avança para a mensagem é extremamente importante saber exactamente quais são os objectivos de quem envia a mensagem, para que destinatários, que efeito espera que a mesma produza nos receptores e que repercussões se esperam ao nível comportamental.

A mensagem além do conteúdo tem uma forma que, dependendo das circunstâncias, poderá ser tão ou mais relevante que o próprio conteúdo.

A comunicação não verbal além de ser, muitas vezes, por si só uma comunicação poderosa e de consequências efectivas, pode também servir para dar forma à comunicação verbal e, particularmente, ao conteúdo da mensagem, reforçando esse mesmo conteúdo.

A mensagem apesar de poder ser muito objectiva pode, para o receptor, revestir-se de significados diferentes daqueles que o emissor pretendia transmitir. O conhecimento do contexto físico e psicológico existente entre emissor e receptor poderá ajudar a explicar algumas situações em que tal ocorre.

Por outro lado, a mensagem pode servir não só para transmitir qual é o objectivo pretendido mas também ser utilizada para passar algumas informações que tacticamente o emissor pode considerar relevantes a fim de, por exemplo, deixar claro ao receptor o seu estatuto e pretensão poder.

2.2.4. Selecção de Meio e Canal

De acordo com alguma literatura das teorias comunicacionais existe alguma diferença entre canal e meio, no entanto, a maior parte da literatura não considera relevante ou pertinente esta diferença.

O canal ou meio é a forma através da qual a mensagem é transmitida e que é condição imprescindível para que se estabeleça a comunicação entre emissor e receptor.

No actual momento de desenvolvimento e mudanças rápidas e descontínuas se há coisa que aumentou foram as formas de fazer chegar a comunicação: sms, mail, fax, telefone, telemóvel, vídeo-conferência, jornais, cartas, correio de voz, etc.

A existência de múltiplos e diferentes canais vai condicionar a natureza dos códigos que podem ser transmitidos através deles (Cunha *et al.*, 2003).

Se para algumas questões ou situações a comunicação escrita é suficiente, outras há em que a comunicação escrita deve ser preterida à comunicação oral, e esta deve ser efectuada pessoalmente e não por intermédio de meios que apenas favoreçam a passagem verbal da comunicação.

Há comunicações em que a componente não verbal é tão ou mais importante para o emissor quer ao nível do uso da mesma quer da apreensão da comunicação que o receptor pode vir a dar.

Clampitt (2001) referido por Cunha *et al.* (2003) propôs um modelo caracterizado por quatro elementos cuja conjugação dos mesmos vai implicar a resposta a cinco questões:

- os objectivos do emissor são congruentes com os atributos da mensagem pretendida?
- as mensagens são adequadas com as características do canal utilizado?
- os objectivos do emissor são compatíveis com o canal utilizado?
- as mensagens são adequadas e compatíveis com as características do receptor?
- O canal é adequado ao receptor?

É ao emissor que compete a enorme responsabilidade de escolher o meio que objectivamente considerar mais adequado para transmitir a sua mensagem e alcançar os seus objectivos sem, no entanto, perder de vista o grau de eficácia que esta sua escolha pode determinar e os aspectos da empatia comunicacional que deve ter em consideração.

2.2.5. Receptor

O receptor pode ser à semelhança do emissor uma pessoa, um grupo ou mesmo uma organização que recebe uma mensagem codificada, de grau de complexidade diverso e que terá entre outros objectivos o de decodificar a mensagem.

O receptor tem um papel muito importante no processo de comunicação na medida em que pode pelo seu comportamento contribuir para o sucesso da comunicação.

A escuta activa é um dos comportamentos que o receptor pode assumir a fim de contribuir para um aumento de eficácia da comunicação.

A qualidade com que o receptor assume o seu papel no processo comunicacional vai condicionar a forma como este mesmo receptor assumirá o papel de emissor.

2.2.6. Descodificação e Criação do Significado

A descodificação não é mais que a tradução que o receptor faz dos símbolos verbais e sinais não verbais (ou de outro tipo) que o emissor lhe fez chegar.

Um dos problemas na descodificação tem a ver com a relatividade e subjectividade que pode existir nos processos de comunicação. As palavras podem, ao serem descodificadas, adquirir um significado totalmente diferente daquele que o emissor pretendeu dar.

Os significados atribuídos não podem ser estudados fora dos contextos, culturas, valores em que os receptores se movem. O próprio momento temporal em que a comunicação acontece tem de ser tido em conta.

São inúmeros os factores que influenciam a recepção e descodificação da mensagem, podendo inclusive retirar-lhe o sentido que o emissor pretendia dar. Como exemplo refira-se o carácter selectivo que a percepção do receptor “impõe”, as variáveis afectivas, os valores, crenças, emoções, expectativas ou seja a personalidade, as necessidades, a educação, os grupos de influência do receptor, e a credibilidade que o receptor atribui ao emissor, etc.

2.2.7. Feed-back (retroalimentação)

Este é provavelmente um dos principais processos do sistema comunicacional, com maior impacto no grau de eficiência e eficácia da comunicação.

Muitas comunicações falham devido ao facto dos intervenientes por razões diversas não darem nem pedirem “feed-back”.

As funções do “feed-back” são múltiplas: favorece a comunicação entre o emissor e o(s) receptor(es), aumenta os potenciais de confiança, ajuda a reduzir ou mesmo a eliminar obstáculos, ajusta expectativas e necessidades, corrige possíveis erros do processo de comunicação, etc.

O “feedback” adequado e ajustado pode impedir todo um conjunto de dificuldades que ocorrem no processo de comunicação como sejam os conflitos e a escalada que nestes pode assumir a não existência de “feed-back”.

A escalada que pode ocorrer fruto da não comunicação sobre algo comunicado (metacomunicação) pode gerar tensão, despoletar o conflito e criar situações que impedem a eficácia da comunicação.

O “feed-back” pode ocorrer em todas as formas de comunicação: escrita, verbal, não verbal, embora seja nas comunicações “cara a cara” que o mesmo seja mais fácil de ocorrer. Os benefícios que se podem obter do “feed-back” são incomensuravelmente maiores do que o custo que o mesmo possa ter.

Muitas vezes o não dar “feed-back” pode ser exclusivamente tático podendo revestir a forma de desprezo, indiferença, ser politicamente correcto ou incorrecto (dependendo do lado em que se está), ou simplesmente achar que pode ser uma forma de mostrar o seu poder ou confirmar o seu estatuto. Pode igualmente funcionar como forma de manter o outro sempre numa zona cinzenta e/ou ambígua.

2.2.8. Contexto

Muitas vezes assume-se que num processo de comunicação as pessoas estão no mesmo contexto, quando nem sempre é isso que se passa, pois o contexto sendo muito construído mentalmente pode levar a que se possam ter duas pessoas em interacção mas cada uma a raciocinar e a relacionar-se a partir de contextos diferentes.

A compreensão do contexto em que cada um se move é fundamental. Pense-se no que ocorre durante uma reunião quando cada pessoa está “no seu próprio contexto” e faz pouco ou nenhum esforço de ajustamento. Compreensivelmente esta reunião terá grandes probabilidades de falhar na medida em que cada um está “fechado no seu território”.

A própria sequência das mensagens é por si geradora de contextos diferentes para a resposta seguinte. Recorrendo ao mesmo exemplo podemos afirmar que a ordem com que os assuntos são colocados numa agenda de reunião pode ser totalmente arbitrária mas um especialista em coordenação de equipas ou um líder poderá dar uma sequência aos assuntos a tratar e taticamente condicionar o desenrolar da própria reunião, potenciando a sua maior rentabilização, possível satisfação dos envolvidos e aumento do grau de eficácia final.

2.2.9. Ruídos Comunicacionais

O ruído é um dos principais factores de perda de eficácia da comunicação, credibilidade e aumento do número de enfiamentos e de distorções.

Existem situações de ruídos totalmente imprevistas, em que a única actuação, passa por de imediato, e se possível, minimizar as suas consequências, detectar as suas causas de forma a poder precaver situações futuras.

São inúmeras as fontes de ruído, afectando todos os elementos que compõem o ciclo comunicacional. Conscientes de que esta situação pode ocorrer e conhecedores de muitos tipos de ruídos, emissor e receptor devem cada um deles por si e em conjunto identificar os ruídos de maneira a dar uma solução ou adoptarem estratégias que favoreçam o controlo ou eliminação daqueles.

Numa outra perspectiva pode encarar-se o ruído como algo de positivo, se for essa a estratégia de qualquer um dos interlocutores – emissor e receptor – ou seja, um deles pode inclusivamente provocar ou promover fontes de ruído para não ter de comunicar ou para gerar um ambiente propício ao exclusivo atingir dos seus próprios objectivos.

De acordo com Cunha *et al.* (2003: 366-367) são imensos os factores de ruído: “...diferentes quadros de referência, percepção selectiva e afectiva, não saber ouvir, falta de confiança, juízos de valor, estereótipos e preconceitos, credibilidade da fonte, problemas semânticos, diferenças culturais, barreiras físicas, arranjos espaciais, impreparação do comunicador, estilos pessoais de comunicação, filtragem, pressões de tempo, sobrecarga de comunicação, fracas primeiras impressões, género, heterogeneidade da audiência, contexto temporal, fornecimento e recebimento de “feed-back”, emoções e características do canal...”.

2.3. Comunicação não verbal

A comunicação não verbal é extremamente poderosa, podendo ser uma forma de comunicação única, isolada ou então conjugada com a comunicação verbal.

A comunicação não verbal pode aumentar o grau de eficácia da comunicação na medida em que ajuda a enfatizar o conteúdo daquilo que se pretende comunicar, reforçando o teor da mensagem.

Esta forma de comunicação pode igualmente promover e potenciar os níveis de interacção e de confiança entre emissor e receptor(es) quando ocorre de forma consonante e coerente com a comunicação verbal.

Numa metáfora poder-se-á dizer que se “a comunicação verbal é o corpo, a comunicação não verbal é a alma”, dando colorido ao processo de comunicação e permitindo perceber a congruência existente entre o que é dito e o que é sentido pelo emissor.

Frequentemente acontece que o discurso verbal do emissor de uma mensagem vai num sentido muito optimista mas os sinais não verbais vão num sentido diferente, outras vezes acontece o diametralmente oposto.

São várias as fontes geradoras de sinais, mensagens não verbais, a título de exemplo refira-se: os gestos, as expressões faciais, o contacto visual, a posição corporal, o andar, o tom e o timbre de voz, proximidade física entre os interlocutores, etc. Estas expressões não verbais têm uma importância muito significativa na impressão que é dada aos outros, tendo de acordo com trabalho realizado por Keenan (2000) um peso de cerca de 90%.

2.4. As atitudes de comunicação e suas consequências

Atitudes de Comunicação	Consequências
Assertividade	Comunicação eficaz e transparente.
Avaliação	Pode, se excessiva gerar comunicação de confronto e mau ambiente.
Orientação	Útil mas quando excessiva gera dependência.
Apoio	Importante mas pode não permitir a evolução e gerar estados de dependência.
Interpretação	Pode, se excessiva, gerar comunicação de confronto e mau ambiente.
Exploratória	Pode, quando excessiva, gerar entropias no sistema de comunicação.
Empatia	Capacidade de compreender o mundo na perspectiva dos outros, facilita a comunicação.

2.5. Comunicação pessoal

2.5.1. Definição

A comunicação pessoal é entendida como um método de comunicação que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas.

Sendo assim, cada pessoa troca informações baseadas na sua cultura, na sua socialização, vivências, emoções, conhecimentos, as suas expectativas e o seu papel.

O processo de comunicação prevê obrigatoriamente, a existência mínima de um emissor e de um receptor em que cada um tem a sua cultura e, portanto, cada um vai transmitir a informação segundo o seu conjunto de particularidades e o receptor vai entender e agir segundo a sua própria cultura.

A escolha dos meios de comunicação e a utilização das ferramentas disponíveis devem ser observadas de modo a facilitar todo o processo com o menor índice de ruídos possível, uma vez que ao longo do mesmo estas situações podem ocorrer.

Uma vez transmitida a informação, é processada pelo receptor e segundo os seus objectivos transformada em conhecimento.

2.5.2. Estilos Pessoais de Comunicação

O modo como os membros da organização comunicam depende, consideravelmente, das respectivas tendências ou estilos comunicacionais:

O estilo assertivo onde a pessoa é caracterizada pela sua expressividade e auto promoção, tende a exprimir-se de forma directa, aberta e honesta sem tirar vantagem dos outros, dando-lhes o direito de se exprimirem livremente; o estilo agressivo é idêntico ao anterior, no entanto tira injustamente partido dos outros através de ameaças ou ataques pessoais; o estilo passivo é caracterizado por um comportamento tímido e retraído de uma pessoa; esta, por ter dificuldade em defender os seus interesses, dá aos outros a oportunidade de tirarem vantagens injustas.

Todas as pessoas combinam estes estilos em diferentes graus. No entanto as pesquisas revelam que o estilo assertivo tende a ser mais eficaz que o agressivo e o passivo (Infante & Gorden, 1985; Roudsepp, 1992), obedecendo a uma lógica que pode ser projectada pela metáfora: “é mais fácil atrair moscas com mel do que com vinagre”. Esta tipologia é especialmente apropriada para situações que envolvem alguma dose de conflito.

Entender os estilos pessoais de comunicação torna-se muito relevante uma vez que alguns estilos comunicacionais podem constituir uma barreira à comunicação (nomeadamente o estilo agressivo) e normalmente, “um comunicador com um estilo muito vincado tem dificuldade em comunicar com alguém cujo estilo seja notoriamente diferente” e é compreensível que as “pessoas sintam mais conforto ao comunicarem com as pessoas que detenham estilos semelhantes aos seus”. Para além disso, é muito importante ter em atenção que “as diferenças de estilo podem resultar em dificuldades comunicacionais”, mas também podem constituir “formas criativas de resolver problemas” (cf. Cunha *et al.*, 2003).

2.6. Comunicação organizacional

O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de lhe atribuir um lugar de destaque nas organizações.

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos.

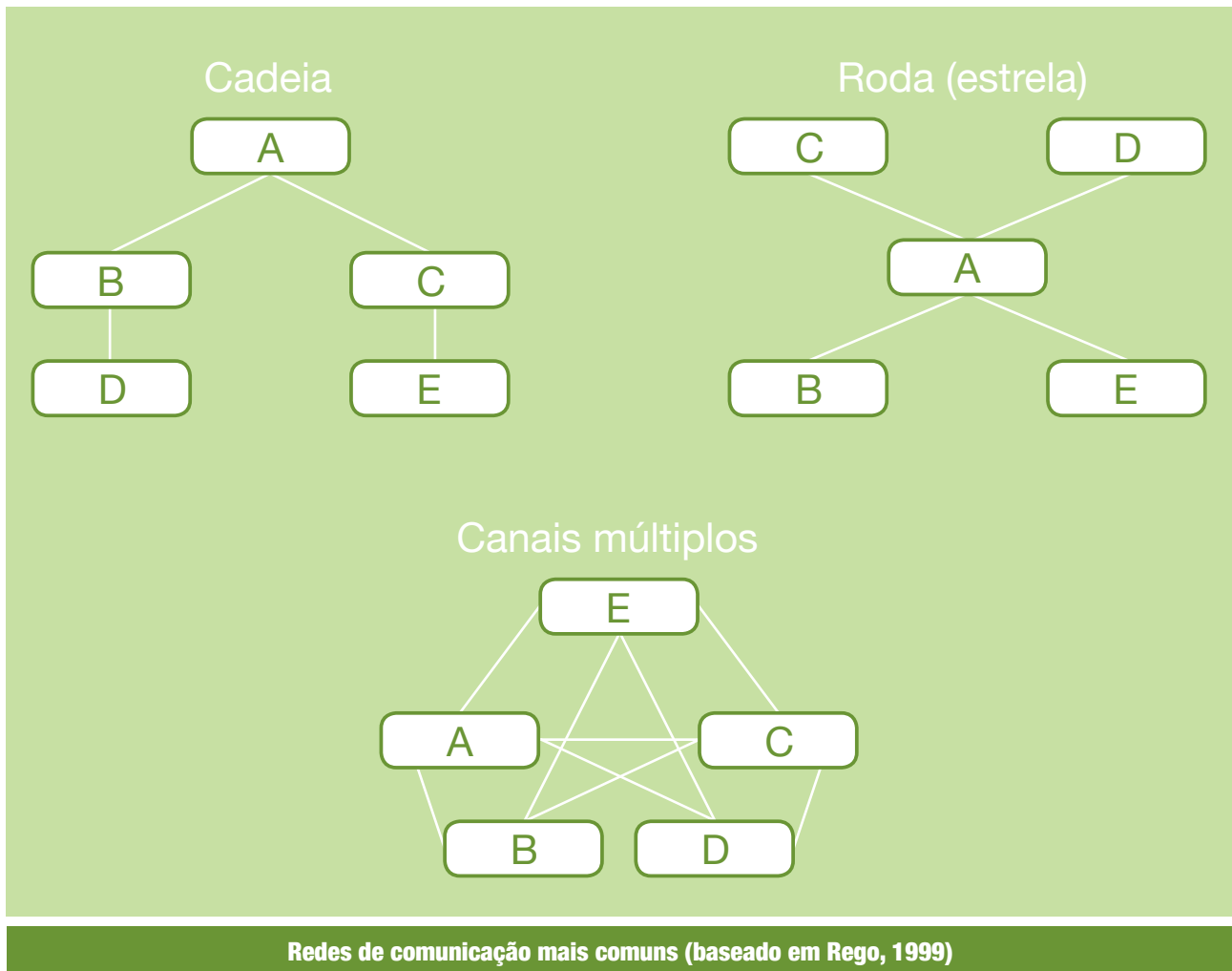
2.6.1. Tipos de comunicação

Num ambiente organizacional existem vários tipos de comunicação, nomeadamente comunicação formal/informal e comunicação interna/externa:



A comunicação formal segue as interações hierárquicas entre os membros da organização, tipicamente vertical, limitando-se apenas à comunicação de tarefas, através de directivas, ordens e relatórios, mantendo uma certa distância da chefia com os seus subordinados.

Este tipo de comunicação é feito numa rede formal, podendo tomar variadas formas, destacando-se três: a cadeia (onde os níveis hierárquicos inferiores dependem dos superiores), a estrela (forma de comunicação em que um superior comunica com vários subordinados, no entanto estes não têm comunicação directa entre si) e por fim, canais múltiplos onde “todos comunicam com todos” (Rego, 1999).



Na comunicação informal a informação move-se em todas as direcções, não obedecendo a linhas formais de autoridade. Pode ajudar, uma vez que circula mais rapidamente, ou criar dificuldades à realização das tarefas, na medida em que pode não ser feita de um modo claro e preciso podendo mesmo impedir o bom funcionamento da empresa.

É de salientar que a comunicação formal pode dar origem a uma comunicação informal, exemplo disso é o caso de uma reunião de trabalho, previamente formal, onde os seus intervenientes através das suas interacções criem um contexto informal. Por outro lado, também pode acontecer o reverso, ou seja, um ambiente informal pode dar origem a situações onde se tenha de comunicar formalmente. Por exemplo, um simples “café” pode levar a que sejam tratados problemas da empresa.

Relativamente à comunicação interna, é aquela que circula nos circuitos internos da organização e nela se mantém. É usada por todos os colaboradores organizacionais podendo ser formal ou informal.

Este tipo de comunicação pode ser feito verticalmente, através de uma comunicação ascendente onde os subordinados tentam fazer chegar a informação aos seus superiores, informação que permite às chefias conhecer as necessidades, as reacções, os desejos, e sentimentos dos níveis hierárquicos inferiores (cf.

Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997); ou através de uma comunicação descendente na qual a chefia faz chegar a informação aos seus subordinados, de modo a fazê-los sentir orientados e desta forma incentivando-os a contribuírem para o desenvolvimento e consolidação da empresa.

Pode também processar-se horizontalmente, isto é, no mesmo nível hierárquico, permitindo não só um conhecimento mútuo, como também um desenvolvimento de um quadro de referência e de uma identidade da empresa como um todo.

A nível interno a comunicação pode também ser feita na diagonal. Este tipo de comunicação é bastante importante, como nos pode mostrar o seguinte exemplo: “um director de marketing que necessita urgentemente de dados acerca dos clientes pode solicitar telefonicamente as informações directamente com o especialista do departamento financeiro – em vez de fazê-lo através do director desse departamento (Cunha *et al.*, 2003). É importante salientar que a evolução dos meios electrónicos de comunicação, nomeadamente o correio electrónico, têm contribuído para o progresso deste tipo de comunicação.

Por fim a comunicação externa, que é a comunicação realizada entre a empresa e o exterior (que podem ser outras organizações ou empresas ou o próprio meio social). Este tipo de comunicação é mais cuidada de forma a proteger e melhorar a imagem que o “exterior” tem da organização, aumentando a sua legitimidade institucional. O contacto com a envolvente externa pode influenciar o formato organizacional actuando sobre o comportamento das pessoas e dos sistemas organizacionais.

2.6.2. Barreiras à comunicação organizacional

Ao nível do relacionamento de pessoas e a sua comunicação organizacional podem ocorrer diversas barreiras e consideramos mais importantes as que se relacionam com o processo, com as características pessoais, com as condições físicas e o discurso semântico.

No que respeita ao processo, do qual faz parte o emissor, a codificação, a mensagem, o meio, a descodificação, o receptor, o feedback e o ruído, podemos dizer que este último constitui a maior barreira de processo e pode ocorrer em qualquer ponto do mesmo. Isto acontece porque o ruído se interpõe tanto na transmissão como na recepção da mensagem, podendo enviesá-la e, conseqüentemente, reduzir a sua fiabilidade e credibilidade. O ruído pode ser originado de diferentes formas, nomeadamente fracas ligações telefónicas, vírus nos sistemas de computação, barulho que rodeia uma conversa ou reunião, erros de ortografia, dificuldade de oralidade, audição ou visão (cf. Cunha *et al.*, 2003).

Relativamente às barreiras pessoais compreendem a (in)capacidade de comunicar efectivamente, o modo como as pessoas processam e interpretam a informação, o nível de confiança interpessoal, estereótipos e preconceitos, fraca capacidade de escuta, julgamentos e a incapacidade de ouvir empaticamente. A personalidade de cada um, o estado de espírito, as emoções, os valores, são factores influenciadores. Uma vez ultrapassadas estas barreiras a mensagem é transmitida da melhor forma e entendida de forma mais correcta e com o verdadeiro sentido.

Outras barreiras que surgem na comunicação são: a distância entre os funcionários (quando não é feita cara-a-cara, torna-se mais complicado perceber a mensagem que o outro quer transmitir, pois não nos permite obter um feedback imediato), o barulho no trabalho, a qualidade e fiabilidade dos sistemas de informação que compreendem as barreiras físicas e, tal como as anteriores, devem ser reduzidas ou eliminadas.

Por fim temos as barreiras semânticas que surgem como erros de codificação e descodificação devido à escolha de palavras que são usadas na comunicação e que podem ser mal interpretadas, isto é, aquilo que se quer dizer pode não ser interpretado pelo receptor da maneira como queremos que ele entenda. Outro exemplo é o caso da própria linguagem, uma vez que uma palavra pode ter diferentes sentidos mediante a interpretação de cada pessoa. Os gestos também poderão constituir uma barreira semântica na medida em que podem ajudar (a interpretar e conhecer o que o outro quer transmitir) ou dificultar (podem ser sinal de distração e/ou equívoco) a chegada da mensagem ao destinatário e, desta forma, influenciar a sua interpretação.

Perante estas barreiras da comunicação, o resultado da mesma pode tornar-se ineficaz e muito perigoso para as organizações.

2.7. Comunicação e mudança organizacional

Qualquer processo de mudança por mais necessário e bem preparado que seja enfrenta resistência seja individual, seja organizacional, uma vez que vai representar uma alteração da estrutura de poder e dos hábitos da organização e por isso terá que enfrentar o “status quo”.

No entanto, a empresa tendo como objectivo fundamental assegurar a sua continuidade e sobrevivência tem de assegurar que produz bens ou presta serviços que correspondem às necessidades dos clientes e que o faz em condições competitivas (Rego, 1999).

Assim, a mudança pode ser definida como a alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização, com o objectivo de a tornar mais competitiva e adequada às realidades do mercado (Rego, 1999).

Quando uma empresa resolve implementar um novo processo sabe que este estará sujeito à cultura organizacional e aos julgamentos que essa cultura fará.

Dentro desta cultura existem determinadas formas de comunicação, o que implica que para que os novos métodos de trabalho consigam obter os resultados esperados seja importante fazer uma análise às formas já existentes de comunicação e pautar a sua actuação a este nível utilizando esta variável.

A comunicação assume assim um aspecto importante nas transformações e pode facilitar a compreensão nos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos e na socialização do conhecimento, isto é, compartilhar com todos os trabalhadores as metas da organização, já que quando um trabalhador realmente conhece os planos da organização poderá colaborar com as mudanças que são propostas. Desta forma, podemos dizer que acompanhar as inovações é uma necessidade, porém as organizações obterão maiores resultados se levarem em conta o ser humano envolvido nos processos de trabalho.

Para além disso, permite reduzir os custos desse processo de mudança uma vez que, à medida que o planeamento estratégico analisa a comunicação inserindo-a nas estratégias, a probabilidade de sucesso da implantação de novas tecnologias aumentará.

A comunicação é um elemento muito importante no processo de mudança organizacional, mas para produzir os devidos efeitos tem que ser utilizada correctamente e necessita do amplo entendimento da cultura e clima organizacional.

2.8. Comunicação e motivação organizacional

Sendo a motivação a vontade de um indivíduo exercer um nível de esforço elevado para alcançar um determinado objectivo, ela constitui o elemento chave para compromisso dos funcionários para com a empresa.

Para que uma organização tenha empregados motivados ela precisa transmitir a sua visão de negócio. O compromisso só acontece quando o empregado partilha dessa visão e o crescimento da empresa significa o seu próprio crescimento.

Para que isso aconteça a comunicação assume um papel importante, não apenas a comunicação própria do sistema de comunicação administrativa da empresa (comunicação vertical) mas também a conversa diária com os subordinados, a troca de ideias, o respeito pela sua opinião, a transparência da informação transmitida, a clareza de intenções para que o funcionário perceba que tem o apoio necessário da empresa.

Um gestor deve ter consciência que uma boa comunicação com os seus subordinados pode fazer toda a diferença, pois fará com que eles sintam que são respeitados, valorizados e motivados.

Síntese

A comunicação está na base da vida organizacional, mas o seu significado não pode ser separado da comunicação pessoal uma vez que, cada pessoa troca informações baseadas na sua cultura, formação escolar, experiências, necessidades, expectativas, crenças, valores, atitudes, saberes que traz consigo.

Na vida organizacional estão subjacentes sistemas, redes, fluxos comunicacionais que favorecem o processo de gestão e conseqüentemente os sistemas de planeamento, organização, controlo e liderança que aquele processo pressupõe e que por outro lado vai favorecer todo o processo de tomada de decisão e as interacções que organizacionalmente ocorrem entre clientes internos e clientes externos (cf. Rego, 1999).

A comunicação é como uma dança que exige coordenação entre emissor e receptor. Pode ser bela sem que para isso o emissor e o receptor sejam iguais entre si no processo e no acto de comunicar. Na dança exige-se harmonia, na comunicação também e ela pode provir mesmo que os intervenientes tenham o seu próprio estilo, mas que se articulam bem no todo. A criatividade de cada bailarino, a capacidade de improviso, o conseguir pensar fora do quadrado podem ao invés de separar criar exactamente um efeito diferente e contrário ou seja de harmonia, coerência, etc. A capacidade de ajustamento na comunicação é tão ou mais importante que na dança. Esta é igualmente uma forma de expressão comunicacional. Tal como os bailarinos também cada um de nós comunica com tudo: verbal e não verbal, escrito. Os bailarinos da comunicam com todo o corpo, o olhar, os gestos, o dito e o não-dito. Os comunicadores também, mesmo aqueles que dizem não saber ou não estar disponíveis para “esta dança” (cf. Cunha *et al*, 2003).

Exercícios

Exercício 1

Indique para cada uma das afirmações que se seguem se são verdadeiras (V) ou falsas (F)

- a) Basta a um indivíduo permanecer em silêncio para não estar a comunicar.
- b) Os ruídos comunicacionais podem existir em todos os elementos do processo comunicacional.
- c) Ter um objectivo claro e conciso aplica-se mais à mensagem do que ao canal de comunicação.
- d) Diferenças individuais, devido ao background sócio-cultural não constituem forma de ruído.
- e) A comunicação cinésica tem a ver com o tom, timbre e ritmo da voz.
- f) O estilo passivo caracteriza-se por um comportamento tímido e retraído.
- g) A Cadeia é uma das formas de comunicação formal onde os níveis hierárquicos inferiores dependem dos superiores.
- h) A comunicação é sempre prejudicada quando a interacção entre duas ou mais pessoas é afectada por certos bloqueios psicológicos.



comportamento organizacional

CAPÍTULO 3

Negociação e Mediação nas Organizações

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Definir e explicar o conceito de conflito na medida em que se apresenta com formas, sentidos e entendimentos diversos.
- Descrever o processo de gestão de conflitos que surgem a diferentes níveis nomeadamente organizacional.
- Avaliar o impacto que a mediação e a negociação têm na gestão em geral e na gestão de recursos humanos em particular.
- Identificar as fases dos processos de mediação e negociação.
- Diferenciar o papel e os comportamentos esperados do mediador e do mediado com vista a um processo final adequadamente resolvido.



Sociedades, instituições, organizações diversas, relacionamentos interpessoais e intergrupais, situações intrapessoais passam durante a sua existência, por conflitos em dados momentos do processo de interação ou de introspecção, respectivamente.

Desde o início dos tempos, existem relatos de divergências a níveis muito diversos como por exemplo entre nações, organizações, culturas entre familiares e amigos, entre superiores e subordinados.

Embora muitas vezes se atribua um carácter negativo ao conflito e às suas consequências, este não é necessariamente algo ao qual se tenha sempre de atribuir uma conotação negativa. Pelo contrário o conflito pode ser visto como algo que faz parte do processo da vida pessoal, grupal e organizacional e que quando adequadamente gerido poderá ser um motor de desenvolvimento e oportunidade de crescimento a diversos níveis.

Frequentemente as pessoas ou organizações envolvidas em conflitos não têm a capacidade de lidar com as barreiras psicológicas que se instalam contra o acordo de resolução do conflito. Nestes casos necessitam de apoio especializado que pode ser dado através da mediação e/ou da negociação. Assim, é de primordial importância que os participantes tenham a capacidade de colocar de lado a desconfiança e as diferenças existentes para que todas as vertentes do conflito possam ser devidamente clarificadas, geridas e ultrapassadas.

3.1. O Conflito

O conflito surge inevitavelmente no interior das relações humanas; as pessoas possuem diferentes personalidades, valores, atitudes, comportamentos, motivações, expectativas, necessidades, que conduzem muitas vezes à confrontação de opiniões e ideias divergentes, criando assim conflitos entre elas. Os conflitos podem aparecer nos mais variados e complexos cenários e contextos, desde as conversas entre amigos,

aos ambientes organizacionais, no interior de um grupo de maior ou de menor dimensão, etc. São independentes do tempo e do espaço, o que permite afirmar de acordo com as palavras de Cunha (2001:23) que “o universo complexo das relações humanas e da interação social é sempre potencialmente instável e conflitual”. São vários os níveis em que os conflitos podem ocorrer: intragrupal, intergrupar, interpessoal, intra pessoal e revestirem formas tão diversificadas como sejam, como exemplo: laborais, políticos, religiosos, económicos, culturais, étnicos, género, etc.

Na literatura existente sobre este tema, não é consensual uma definição de conflito. Muitas vezes o conflito é percebido como uma incompatibilidade entre dois ou mais sujeitos e a diversidade de



comportamentos exibidos que podem advir dessas percepções. Segundo Pruitt & Rubin, referenciados por Cunha (2001:23), um conflito é “uma percebida divergência de interesse(s), ou uma crença de que as actuais aspirações das partes não podem ser alcançadas simultaneamente”.

Neste caso a relevância é dada ao nível dos conflitos laborais, em contexto organizacional, que engloba tanto conflitos intra/interpessoais como conflitos intra/intergrupais, mas a ênfase surge ao nível dos processos e técnicas para gerir os efeitos desses conflitos no seio organizacional.

Em contexto organizacional é inevitável que ocorram conflitos, cabendo ao gestor, através da mediação e da negociação, atenuar os efeitos negativos, quer para os intervenientes do conflito quer para a organização, transformando a possível ameaça que o mesmo reveste em potencial oportunidade.

3.2. O Processo de Mediação

A mediação é um processo transversal a todas as áreas. Actualmente podemos assistir a processos de mediação em todo mundo nas mais diversas áreas e sobre os mais diversos assuntos: culturais, políticos, económicos, patronais e sindicais, comerciais, legais bem como nas mais diversas interacções humanas: interpessoais, intergrupais, intragrupal.

A prática da mediação permite focalizar-nos em três objectivos principais, o primeiro é o de perceber os efeitos e a dinâmica da mediação na prática da negociação, o segundo é desenvolver uma explicação teórica para a prática actual da mediação e o terceiro é o de proporcionar àqueles que praticam a mediação, estratégias e técnicas concretas para ambas as partes terem facilitadas as resoluções de confronto. (cf. Moore, 1998)

A mediação enquanto prolongamento do processo de negociação é um conjunto de técnicas para promover negociações mais eficientes. Os mediadores podem dar fortes contributos para que os negociadores atinjam com maior facilidade o resultado desejável. Assim, regra geral, as actividades do mediador ocorrem antes do processo de negociação

3.2.1. Definição de Mediação

A palavra mediação antes de derivar de uma palavra latina (medium, medius, mediator) terá aparecido na enciclopédia francesa, em 1694, para designar a intervenção humana entre duas partes.

Geralmente a mediação é definida como “interferência” numa negociação ou num conflito por uma terceira parte que, tendo um poder de decisão limitado, ajuda as partes envolvidas a chegarem voluntariamente a um acordo reciprocamente aceitável em relação aos pontos de discórdia (Moore, 1998).

Assim a mediação é um método alternativo para a resolução de conflitos e processos onde as partes que se enfrentam recorrem a uma terceira pessoa, neutra, imparcial e independente e da confiança de ambas as partes, apelidada por mediador (não deixando aquelas de ter total controlo sobre a situação existente), sendo este escolhido livremente e voluntariamente pelas partes envolvidas.

O mediador surge assim como um terceiro actor, envolvido indirectamente na disputa, que traz uma nova perspectiva à mesma, uma vez que apresenta uma opinião mais desprendida sobre o objecto em discussão. Um mediador pode igualmente desempenhar outros papéis ou assumir outras responsabilidades como sejam procurar minimizar custos e danos psicológicos que advenham da discórdia ou fortalecer relacionamentos entre as partes da disputa.

Muitas vezes a simples presença de alguém que é independente das partes em conflito, é em muitos casos um factor eficaz e significativo para a resolução de uma contenda.

Para que a mediação seja possível, é importante que ambas as partes se encontrem disponíveis para a realização do diálogo, sendo que desse mesmo diálogo pode surgir em qualquer momento o entendimento.

Habitualmente o mediador tem um poder de decisão muito limitado, não podendo, por decisão própria, mandar ou obrigar as partes a resolverem as suas divergências e impor que estas tomem uma decisão; um mediador não é um juiz. O objectivo essencial do mediador é contribuir para a (re)conciliação de interesses das partes envolvidas, contribuindo para que se alcance uma solução mutuamente satisfatória.

3.2.2. As fases da Mediação

As fases da mediação são difíceis de identificar, e em muitos casos variam mediante a cultura e o contexto em que surgem. Moore (1998) definiu um modelo com doze fases que o mediador deve seguir sendo que o não cumprimento de uma fase pode ter efeitos na fase seguinte e ter implicações na globalidade do processo de mediação. Nos casos em que o mediador entre na negociação numa fase avançada poderá abreviar algumas das etapas das fases sem, no entanto, as escamotear.

Moore (1998) define algumas etapas nas doze fases. Assim, na primeira fase o mediador deve estabelecer contacto com as partes em conflito através de relações iniciais com as mesmas. O objectivo principal é o de transmitir segurança, credibilidade e confiança, além de fornecer informação sobre o processo, forma e conteúdo da contenda.

Na fase dois, o mediador deve definir e estabelecer a estratégia para orientar a mediação, ajudando as partes a avaliar as diferentes formas de resolução e gestão do conflito.

Na fase três recolhe e selecciona toda a informação adequada e pertinente procedendo a uma análise da mesma no que respeita à sua credibilidade, veracidade e validade.

Na quarta fase deve definir um plano detalhado cujo principal objectivo é o de as partes iniciarem o entendimento.

Na quinta fase, o mediador procurará reforçar a confiança e a cooperação com as partes através de, por um lado, uma adequada gestão dos aspectos emocionais e, por outro, procurando compreender as percepções de cada parte de forma a melhor lidar com eventuais preconceitos. Nesta fase, e de acordo com o mesmo autor, é fundamental que o mediador consiga esclarecer e clarificar as comunicações que se estabelecem entre as partes, aspecto fundamental para melhorar os níveis de confiança recíprocos.

É na fase seis que se inicia o crucial da sessão de mediação, abrindo-se as negociações às partes. De uma forma positiva devem estabelecer-se normas e regras básicas de comportamento, consciencializar as partes, ajudando-as a lidarem com as suas emoções e definindo os aspectos essenciais, merecedores de discussão evitando que assuntos completamente sem pertinência possam “infiltrar-se” e contaminar o processo de comunicação.

Na fase sete definem-se as questões pertinentes e as áreas que interessam a ambas as partes, obtendo-se o acordo sobre as questões que merecem e devem ser discutidas.

Na oitava fase o mediador identifica os principais interesses das partes e transmite informação às mesmas dos interesses que cada uma tem.

Na nona fase, o mediador deve favorecer a existência de um clima propício à negociação e facultar opções que tornem possível as partes chegarem a um acordo.

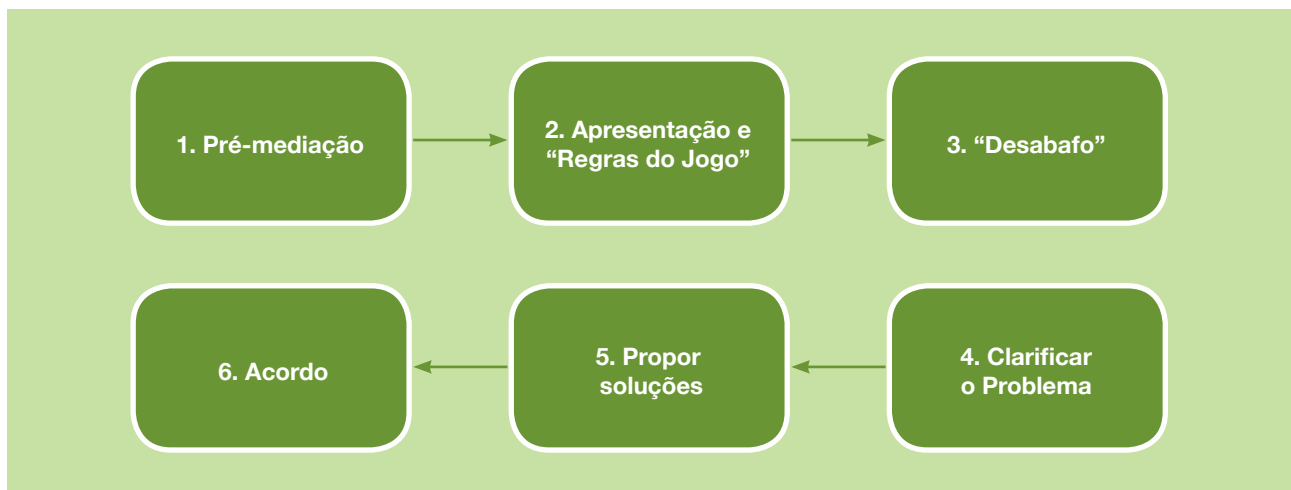
Na fase dez é esperado que o mediador avalie as opções para o acordo, revendo os interesses das partes e vendo como estes podem ser satisfeitos pelas opções disponíveis avaliando tais opções numa perspectiva de custo - benefício.

A fase onze é onde se consegue o acordo através de uma maior convergência de posições e conduzindo o processo de forma é que seja possível e interessante para ambas as partes proceder ao fecho do acordo.

Na fase doze efectua-se o acordo final e a forma de o evidenciar na prática.

Como se pode concluir, é de crucial relevância que todas estas etapas sejam seguidas até para garantir uma maior viabilidade ao resultado final.

Existem diferentes modelos sobre as fases da mediação mas com ligeiras “nuances” entre si. Nos vários modelos existe um denominador comum que passamos a apresentar e que apesar de ter apenas metade das fases do anterior, facilmente se percebem os pontos de convergência.



A primeira fase que consiste na pré-mediação tem como objectivo criar as condições que facilitem o acesso ao processo da mediação. Nesta fase o mediador deve fazer apresentações, falar com cada uma das pessoas em separado para contar a sua versão e explicar-lhe o processo de mediação, através das normas, regras, procedimentos e comportamentos e mostrando e incentivando a importância da colaboração de todos. É igualmente importante perceber se a mediação é apropriada para o caso, se se torna importante e necessário adoptar novas maneiras de actuar, por exemplo entrevistando outras pessoas que conheçam ou estejam relacionadas com o conflito, etc.

Na segunda fase fazem-se as apresentações e definem-se as “regras do jogo”. O objectivo é promover a confiança no processo da mediação. Neste caso o mediador faz as apresentações pessoais, explica o processo e os objectivos, revela as suas expectativas e o seu papel; apela para a importância da confidencialidade da sua colaboração.

O mediador tem de ter uma actuação irrepreensível a nível comportamental: utilização de uma linguagem cuidadosa (nunca ofensiva), ter uma boa postura corporal e tratar as pessoas de igual forma sem qualquer tipo de discriminação seja positiva ou negativa. Nesta fase tem ainda de definir o espaço onde decorrerá a mediação e o tempo previsto da actuação.

A terceira fase consiste no desabafo. O objectivo é as partes poderem expor a sua versão do conflito existente expressando os seus sentimentos. O mediador tem nesta fase um papel muito relevante pois terá de criar e promover um ambiente positivo, controlar o intercâmbio de mensagens, perceber os objectivos e sentimentos pessoais existentes no conflito conseguir discernir no sentido de visar o verdadeiro problema e não os detalhes, motivar as pessoas a contarem e a desabafarem sem receios nem medos, escutar activamente as preocupações e os sentimentos de cada parte, ajudar a focar nos temas mais importantes do conflito sem emitir qualquer juízo de valor, ter em atenção a relação estabelecida entre as partes e apoiar o diálogo entre ambas reconhecendo sentimentos e respeitando os silêncios.

A quarta fase baseia-se na clarificação do problema. O objectivo consiste na identificação das bases e pilares em que assenta o conflito e consensualmente com as partes envolvidas escolher os temas mais importantes a tratar. Os mediadores neste caso têm de procurar assegurar a consenso entre as partes sobre os assuntos a tratar, de forma a encontrar soluções ou desbloquear os pontos que estão a ser um entrave para que se possa alcançar um acordo. Uma estratégia passa por primeiro tratar os temas comuns e aparentemente de mais fácil resolução visando criar confiança e manter o interesse e a satisfação das partes.

Na quinta fase pretende-se propor soluções. O objectivo é tratar cada área do conflito com vista a encontrar diversas possibilidades de resolução. Os mediadores devem actuar de forma a facilitar a criatividade e espontaneidade na procura de soluções. Solicita a ambas as partes que indiquem o que cada uma está disposta a fazer, realça os comentários positivos de uma parte envolvida relativamente à outra, pede para analisarem algumas das soluções já formuladas e solicita o acordo ou não das várias propostas apresentadas.

A sexta fase consiste no acordo final estabelecido entre as partes envolvidas no conflito. O objectivo centra-se essencialmente na avaliação das propostas com as suas vantagens e desvantagens e no modo de chegar a uma resolução. Os mediadores pretendem ajudar as partes a definir claramente o acordo que seja equilibrado, realista, possível, concreto, claro e aceite por ambas as partes. O acordo deve ser redigido por escrito para que não ocorram más interpretações. Por fim o mediador deve felicitar as partes pela colaboração.

3.2.3. Variáveis que influenciam as estratégias e as actividades de mediação

Como se pode constatar existe um padrão razoavelmente bem definido dos procedimentos a seguir num processo de mediação. No entanto, é fundamental a capacidade de observação e análise por parte do mediador de maneira a que este compreenda as especificidades da situação e do contexto, assegurando a flexibilidade em todo o processo.

Esta flexibilidade é muito importante pois no momento em que o mediador se envolve efectivamente no conflito pode ter de modificar o padrão de actuação.

A capacidade efectiva das partes para resolver a sua própria disputa ou seja conseguirem por si chegar a um acordo, propicia necessariamente um menor envolvimento do mediador. Nestas situações o mediador deve pautar-se por um comportamento discreto contribuindo apenas com a sua presença ou fornecendo um apoio mínimo aos principais negociadores. Nas situações em que as partes atingem um impasse compete ao mediador ter um papel mais activo e mais preponderante na resolução do conflito.

Em suma, o equilíbrio de poder entre as partes é uma das variáveis que influencia a estratégia e a actividade do mediador. Outra variável que pode influenciar o trabalho do mediador são os procedimentos da negociação.

A complexidade da questão que possa surgir na disputa condiciona de certa forma o mediador, sendo que estes devem possuir estratégias de intervenção que respondam à complexidade da disputa específica ou de momentos específicos do processo.

3.2.4. Papel e tarefas do Mediador

O mediador pode assumir vários papéis com vista a poder contribuir para que as partes envolvidas atinjam com maior facilidade a resolução das discórdias.

Um dos papéis fulcrais que o mediador pode assumir é o de facilitador da comunicação ajudando a uma maior abertura de comunicação das partes bem como a “comunicar sobre as comunicações ocorridas” – metacomunicação – enquanto forma de assegurar uma maior confiança no processo comunicacional e evitar muitos erros, ruídos e distorções comunicacionais.

Um outro papel é o de **legitimador**, fazendo perceber a ambas as partes a legitimidade das mesmas estarem envolvidas na disputa em questão.

O mediador pode também em dadas alturas transformar-se em **treinador** ajudando a formar os negociadores que possuam pouca experiência neste tipo de processos.



O mediador pode transformar-se em **explorador do problema** proporcionando às partes várias alternativas de acção relacionadas com soluções que satisfaçam ambas.

Pode tornar-se também em **bode expiatório** assumindo os aspectos mais impopulares do processo.

Líder é um dos papéis que o mediador assume com maior frequência. Nas situações em que assume este papel cabe-lhe tomar a iniciativa de dar seguimento às negociações através de opiniões pertinentes e acções concretas.

Catalizador é igualmente um dos principais papéis que o mediador pode desenvolver, no sentido em que consegue acelerar algumas “reações” saindo de umas para outras sem se degradar.

Os mediadores variam muito quer no método em que baseiam o seu papel quer no seu envolvimento na promoção de negociações bem sucedidas. Há quem defenda que os mediadores devem concentrar-se em primeiro lugar no processo de negociação deixando o conteúdo essencial para o domínio exclusivo das partes, até porque em regra as partes estão mais familiarizadas com tais questões. Por outro lado, quando assumem certas decisões as partes ficam mais comprometidas e responsabilizadas por comparação com a situação em que acatam uma opção vinda de um mediador.

Em função do papel que for atribuído ao mediador, ele deve decidir o nível, o alvo, o foco e a intensidade de intervenção.

De situação para situação a necessidade permanente da actuação do mediador é diferente. Algumas situações necessitam apenas de ajuda para sair de um impasse que a negociação pode ter assumido em determinado momento enquanto noutras situações é imposta a ajuda permanente do mediador no decorrer de todo o processo de negociação.

3.2.5. Vantagens da mediação

As vantagens que podem retirar-se da mediação são o proporcionar um ambiente mais relaxado e produtivo.

Esta contribui para o desenrolar de atitudes de interesse e respeito para com os outros, no reconhecimento e na valorização dos sentimentos e necessidades dos outros, no potenciar a capacidade de desenvolver atitudes de cooperação no tratamento de conflitos de forma a encontrar soluções que satisfaçam ambas as partes.

Outra vantagem é a de favorecer e facilitar o aumento da resolução de conflitos de uma forma pacífica, contribuir activamente para melhorar as formas de comunicar, melhorar as interacções entre as partes e diminuir o número e a intensidade dos conflitos.

Uma outra vantagem tem a ver com o facto de ser uma solução menos dispendiosa tanto a nível de tempo como de dinheiro.

3.3. O Processo de Negociação

3.3.1. Algumas definições de Negociação

- Sempre que se tenta influenciar outrem através da permuta de ideias ou de um valor material, está-se a negociar. Negociação é o processo que se utiliza para satisfazer as necessidades próprias quando alguém controla o que se pretende
- A negociação, entre grupos, indivíduos, ou empresas, ocorre normalmente porque um tem algo que o outro deseja e está interessado em negociar para o conseguir.
- “Muitos de nós estamos quase permanentemente e de uma maneira ou de outra envolvidos em negociações. São múltiplos os exemplos e ... podem ir desde a celebração de contratos até decidir onde se vai almoçar utilizamos processos de negociação.” (Maddux,1991:14)

3.3.2. Conceito de Negociação

A negociação é uma prática social do nosso dia-a-dia, todos os dias somos confrontados com situações passíveis de negociação de forma a ter os nossos interesses salvaguardados. Existe uma relação entre a negociação e o conflito, pois a negociação nasceu para tentar contornar da melhor forma possível as situações de conflito (Cunha, 2001:49):

“...a negociação consiste num processo de resolução de um conflito entre duas ou mais partes opostas através do qual ambas ou todas as partes modificam as suas exigências até alcançarem um compromisso aceitável para todas”. ...

Importa, no entanto, salientar que nem todos os conflitos podem ser resolvidos através da negociação, pois nem tudo é negociável (cf.Cunha, 2001; Cunha *et al.*, 2003).

Na literatura sobre esta temática constata-se não existirem grandes diferenças entre autores. Segundo Morley & Stephenson (1977), citados por Cunha (2001:50) “a negociação deverá ser entendida como um processo de interacção comunicativa em que duas ou mais partes tentam resolver, um conflito de interesses, utilizando o diálogo e a discussão”.

Resumindo “a negociação constitui um processo de tomada de decisão no qual duas ou mais partes tomam conjuntamente decisões para resolver os interesses em conflito, no que respeita à distribuição de recursos escassos” (Cunha, 2001:53).

Convém referir que por vezes se verifica que esses processos negociais não se realizam de forma muito cordial, havendo pouco diálogo entre as partes, muita inflexibilidade e reduzida vontade para propor soluções reciprocamente aceites (Cunha, 2001).

De acordo com Pruitt (1981) citado por Cunha (2001:53-54), as principais funções da negociação podem resumir-se a:

- “Desenvolvimento de acordos específicos, que permitam solidificar as relações entre os intervenientes, possibilitando a satisfação entre ambas as partes;
- Desenvolvimento de políticas de longo prazo sobre papéis, obrigações e privilégios, dado que muitos processos de negociação se devem a políticas de âmbito global, tendo implicações em muitas decisões específicas (casos de negociações em organizações)...”

3.3.3. As etapas da Negociação

O processo de negociação desenrola-se ao longo de etapas, sendo que, a sequência que a seguir se apresenta, não tem necessariamente que se verificar em todos os casos, uma vez que os negociadores são diferentes e obviamente não se comportam todos da mesma maneira. Descrevem-se as três etapas definidas por Douglas (1962) citado por Cunha (2001), que assume que o processo de negociação começa pelos negociadores enfatizarem as diferenças e desacordos entre as partes, passando depois para uma etapa de coordenação e concluindo num acordo ou num impasse.

As três etapas definidas por Douglas (1962) são:

Definição do Conteúdo e Limites da Negociação. Esta primeira fase é marcada por grande rivalidade e tensão entre os negociadores, pois estes defendem os seus interesses e demonstram poucos comportamentos de cedência. Nesta fase os negociadores separam igualmente os assuntos para são negociáveis dos que o não são (Cunha, 2001).

É nesta fase que também se manifesta o que Kelly (1966), citado por Cunha (2001), denominou de Dilemas da Negociação: o “dilema da confiança” e o “dilema da honestidade”.

No “dilema da confiança” cada negociador deverá avaliar a veracidade do que o outro diz, sabendo que este nunca diz toda a informação que sabe. O “dilema da honestidade”, tem a ver com o facto do negociador saber exactamente a informação que quer transmitir ao outro negociador. (Cunha, 2001)

Concluindo, nesta fase os negociadores tendem a ter um comportamento um pouco dissimulado, clarificam os seus objectivos e já se consegue perceber em ambas as partes o desejo de alcançar um acordo para além das divergências.

Dinâmica Negociadora. Nesta fase começa-se a evidenciar alguma flexibilidade entre os negociadores, estes apresentam as suas propostas e contrapropostas de forma dinâmica e táctica. (Cunha, 2001)

Resolução e Acordos. Esta fase caracteriza-se por ser breve mas muito intensa na medida em que a necessidade de chegar a um acordo entre as partes torna o ambiente “pesado”, este ambiente produz uma pressão temporal na parte que se encontrar mais debilitada, podendo enfraquecer o seu desempenho no acordo final. (Cunha, 2001)

Para concluir este processo os negociadores apresentam todas as suas propostas visando alcançar os seus objectivos e tentando obter o melhor possível da outra parte, estando sempre presente a incerteza e tensão dado que a proposta aceite foi a melhor proposta para ambos (Cunha, 2001).

O fecho deverá ter credibilidade, aceitação, de maneira a que o acordo contemple um número suficiente das necessidades da outra parte e só deverá ser exposto se forem exploradas, na prática, todas as possibilidades” (Cunha, 2001:65).

3.3.4. O que é a Negociação?

Podemos iniciar a explicação da negociação como sendo não só “uma arte” mas também “uma técnica”. Desta forma poderá ser utilizada para auxiliar os negociadores a atingirem os seus objectivos, ou seja, quanto mais desenvolvida estiver a prática de negociar maior será a probabilidade de se atingirem os objectivos.

Sinteticamente poderemos dividir o processo negocial em quatro fases:



Relativamente à primeira fase da negociação, esta é por demais relevante, devido ao facto de muitas negociações se ganharem ou perderem devido à qualidade da apresentação. De forma a procedermos a uma preparação completa e bem organizada é necessário visualizarmos a situação quer pela própria óptica quer pela óptica do “adversário”, tendo em conta todos os seus pontos fortes e fracos, objectivos e personalidade, isto é, elaborar uma estratégia, por forma a conseguirmos atingir os pontos fulcrais.

Ao nível da proposta é necessário efectuar-se uma proposta utilizando expressões genéricas, para dar hipótese de movimento, ou seja, possibilidade de avançar mas também de recuar.

No debate, é muito relevante tocar nos pontos fracos do adversário, na tentativa de ele aceitar a nossa proposta. Deve por isso um negociador ser camaleónico, isto é, adaptar-se às diferentes situações que vão acontecendo ao longo do acto negocial. Se por vezes deve ser simpático para com o adversário demonstrando que pretende concluir o acordo, deverá noutros casos ser muitas vezes agressivo, de forma a demonstrar ao seu adversário que as coisas podem ser mais difíceis do que este propriamente julga.

E, por último, no fecho da negociação, o negociador deverá primeiramente preparar-se para efectuar cedências, uma vez que se nenhuma das partes ceder, nunca se irá chegar a um acordo, deverá discutir os termos do contrato, e por fim, um dos parâmetros mais relevantes, deverá cumprir o acordado com o seu “adversário”.

Em linhas gerais a negociação não é mais que um processo em que duas ou mais pessoas, entidades com alguns objectivos comuns e outros diferentes, chegam a um acordo de maneira a ambas conseguirem atingir os objectivos inicialmente definidos.

3.3.5. Negociação Cooperativa

A mediação pode ser entendida como sendo uma negociação cooperativa, uma vez que, promove uma solução entre as partes que se confrontam, proporcionando momentos de **diálogo entre elas e visando o alcançar de um acordo**, em que ambas obtêm um benefício, uma vantagem, ou seja, evita a postura de vencedor – perdedor. Devido a este facto este método é considerado o ideal, e é muito relevante para o tipo de conflitos em que ambas as partes querem continuar a estabelecer a relação que já possuíam antes do conflito.

Este tipo de negociação assenta num conjunto de pressupostos que acentuam o seu carácter de processo em detrimento do resultado, embora este, não seja nem se possa, por força da própria técnica e dos seus objectivos excluir. Assim, é nos seguintes pressupostos que esta negociação assenta:

- Comunicação bidireccional: tem como objectivo alcançar um acordo que considere os interesses comuns e opostos das partes.
- Focaliza-se nos interesses e não nos resultados.
- Ênfase na metodologia e no processo que conduzirá ao resultado.

Ao nível do método é igualmente fundamental perceber que a negociação colectiva o faz assentar nos seguintes referenciais:

- Distinguir e separar as Pessoas dos Problemas.
- Centrar-se nos Interesses e não nas Posições.
- Inventar e/ou propor Opções para proveito mútuo.
- Dispor de Critérios objectivos.

Por último, refira-se que esta negociação assenta nas seguintes fases:

- Analisar – diagnóstico da situação.
- Planificar – criar novas ideias e decidir o que fazer.
- Discutir – diálogo efectivo.

Todos estas fases do processo, os avanços e recuos, as necessidades e problemas que quer a mediação quer a negociação ajudam a resolver, conferem a este tema do comportamento organizacional um carácter muito interessante e profícuo do ponto de vista teórico e uma mais valia para as organizações.

Síntese

O principal objectivo foi o de tentar perceber o impacto que as técnicas da Mediação e Negociação têm na gestão em geral e na gestão de recursos humanos em particular e de que modo são aplicadas em contextos organizacionais.

Numa primeira fase explicitou-se em que consiste cada técnica assentando no pressuposto que ambas as técnicas são uma importante mais valia para a resolução de conflitos organizacionais mas que dependem de muitas envolventes.

Cada caso é um caso e estas técnicas podem ser aplicadas conjuntamente ou em separado, dependendo das características de cada indivíduo e situação. O gestor tem que possuir algumas características pessoais, como a liderança, que auxiliadas por estas técnicas, permitirão obter maior sucesso na resolução de conflitos, com menores prejuízos para os intervenientes e para a organização.

Exercícios

Exercício 1

Assinale com V (verdadeiro) ou F (falso) cada uma das seguintes afirmações.

- a) O conflito é algo que em qualquer situação ou contexto deve ser evitado.
- b) A negociação é mais rápida e eficaz quando uma das partes abdica das suas posições.
- c) A Negociação Cooperativa focaliza-se nos resultados e não nos interesses.
- d) Apesar de tudo o negociador ineficaz reflectiu bem sobre o que será razoável.
- e) A primeira fase do processo de negociação é Planificar - criar novas ideias e decidir o que fazer.



comportamento organizacional

CAPÍTULO 4

Aprendizagem e Inovação

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Reconhecer o potencial individual, grupal e organizacional disponível.
- Descrever o processo de aprendizagem e as suas principais fases.
- Demonstrar a importância da melhoria contínua e do papel que a formação profissional pode desempenhar nesse aspecto.
- Identificar de forma operacional o “ como as pessoas aprendem” e o “porque as pessoas aprendem.
- Definir o conceito de inovação, as suas fases e os factores que podem favorecer um ambiente organizacional inovador.



Quando se fala em aprendizagem nas organizações é importante clarificar que esta aprendizagem se pode situar a diferentes níveis, nomeadamente ao nível individual, de cada pessoa que trabalha e contribui para o alcançar dos objectivos que lhe estão atribuídos e que deverão estar articulados com os objectivos da organização; ao nível grupal, na medida em que a organização apresenta uma estrutura mais ou menos complexa – secções, departamentos, divisões, direcções – de subgrupos ou grupos de trabalho e que têm igualmente necessidades de aprendizagem no seu ramo de actuação profissional mais específico; ao nível da organização esta necessita aprender permanentemente, pois só assim poderá gerar mais valias de informação transformável em conhecimento teórico e prático capaz de a fazer evoluir.



A aprendizagem surge como um processo dinâmico e contínuo que é uma vantagem competitiva para uma organização no seu todo e aos diferentes níveis.

Neste módulo far-se-á inicialmente uma clarificação acerca do conceito de aprendizagem com uma maior ênfase no de aprendizagem organizacional e respectivo processo e modos operativos referidos em alguma da literatura sobre esta temática. Os diferentes tipos de saber e a sua importância para o sucesso e/ou a sobrevivência organizacional serão objecto de referência.

A organização enquanto entidade viva, dinâmica e proactiva encerra em si uma necessidade de melhoria contínua que muitas vezes se operacionaliza nos processos formativos, entendidos estes como uma variável relevante ao desempenho organizacional e que será igualmente abordada neste capítulo.

Abordar-se-á ainda a questão do “como” e do “porque” as pessoas aprendem e dos principais factores que podem dar origem a comportamentos inovadores.

4.1. A Aprendizagem

O acto de aprender foi e continuará a ser crucial para que o ser humano tenha conseguido chegar aos dias de hoje e possa igualmente encarar o futuro com algum realismo e optimismo.

O Homem não só sobreviveu como foi procurando fazer sempre mais e melhor, incorporando as informações e as experiências de todos os dias e transformando ambas as coisas em conhecimento e comportamento mais adequado e adaptado às vicissitudes do seu envolvente.

O conceito de aprender está intimamente ligado a um acto puramente voluntário, ou seja, dependente de cada indivíduo decidir se quer ou não aprender. É um processo em que o esforço individual é de facto a principal variável.

Diz a sabedoria popular que “burro velho não aprende línguas” acrescenta-se que “não será por ser velho mas sim por ser burro” e portanto não encara qualquer aprendizagem que possa vir a efectuar como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento mas sim como uma ameaça.

As necessidades de aprender resultam em larga medida de um conjunto de factores de onde se salientam as exigências que o meio envolvente coloca às organizações. As pressões de concorrência, de manutenção de liderança, de responsabilidade social, de identidade organizacional, da globalização, de sobrevivência são apenas algumas que as empresas têm de suportar. Perante este cenário de pressão forte, as organizações, tal como as pessoas que as compõem necessitam de ser rápidas nas respostas que vão dar o que passa por se dotarem de competências cognitivas, técnicas e comportamentais para sobreviverem.

Por tudo isto a organização desencadeará os mecanismos de aprendizagem e de formação que lhe permita desenvolver o leque de competências que necessita para continuar a competir em mercados fortes e concorrenciais.

4.2. A aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é em muito o resultado das aprendizagens individuais e grupais embora se perceba que no todo que é a organização aquela ultrapassa (ou deva ultrapassar) a soma das outras.

Trata-se de um conceito muito abordado e sobre o qual existem diversas definições das quais destacaremos as seguintes:

- Segundo Miller (1996:486) trata-se da “aquisição de novo conhecimento pelos actores organizacionais que são capazes e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou na influência de outras pessoas na organização”;
- Para Dogdson (1993:377) a aprendizagem organizacional tem a ver com “os modos pelos quais as empresas criam, acrescentam e organizam conhecimentos e rotinas em torno das suas actividades e no âmbito das suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através da melhoria das capacidades genéricas da sua força de trabalho”

O que se pode concluir é que se trata de um conceito complexo e que abrange vários níveis desde o nível do desenvolvimento do indivíduo e dos grupos de trabalho até ao nível da melhoria de processos ou do grau de eficiência e eficácia que uma organização pode ter na aplicação do seu próprio conhecimento.

Este conceito apresenta assim vários sentidos e diferentes formas, o que podendo não facilitar a criação de uma definição homogénea conduz precisamente a uma heterogeneidade que pode revelar-se útil e importante, na medida em que uma organização também se apresenta habitualmente diversificada.

4.2.1. O processo de aprendizagem organizacional

De acordo com Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, (2003) a aprendizagem organizacional assenta em dois processos distintos: a aprendizagem e a desaprendizagem.

Em contextos como o actual em que assistimos a mudanças muito rápidas e de carácter descontínuo a própria aprendizagem tem de ser enquanto conteúdo, forma e processo excepcionalmente dinâmica e ajustável.

Os tempos actuais não se compadecem com aplicação de velhas soluções a novos problemas, mas sim na procura permanente de serem feitas novas coisas, novos produtos, novos processos. Os novos tempos exigem que se façam coisas diferentes ou pelo menos que se façam de forma diferente as mesmas coisas.

No paradigma da competitividade e da qualidade o processo de aprendizagem é em si mesmo um desafio enorme, uma vez que este novo paradigma faz radicar muito do seu sucesso na capacidade e na vontade do ser humano em querer aprender, estar sedento de através de novas informações, novos dados conseguir desenvolver o processo de aprendizagem que transforma informação em conhecimento.

A aprendizagem inicia-se por uma fase de tomada de consciência de que existe uma necessidade, de que o passado deixou de ser um bom guião seja para o presente seja para o futuro. Esta necessidade transporta consigo uma outra que será satisfeita na medida em que for conseguido desenvolver novas estratégias de abordagem das situações, novos conhecimentos que permitam responder às questões e que permitam sair do estado de carência que sentimos amiudadas vezes.

O processo de aprendizagem consiste nas fases de aquisição de informação, utilização da informação, inovação e rotinização” (Cunha *et al.*, 2003:585). Ao atingir-se o estado de rotinização surge um aspecto muito curioso que é a falência a prazo do nosso estado de conhecimento.

O prazo de validade não é apenas para produtos alimentares mas igualmente para os conhecimentos, sendo muito importante a permanente reanálise da validade, utilidade, relevância e grau de aplicabilidade dos conhecimentos para que os mesmos não cristalizem, fossilizem e deixem de cumprir os seus objectivos.

4.2.2. As diferentes tipologias do saber

Entendendo o saber como conhecimento aplicado e testado no dia a dia, é facilmente percebido que uma organização para conseguir viver seja na luta pela liderança ou pela sobrevivência, necessita apurar e potenciar todas as suas competências, capacidades e habilidades.

A compreensão por um lado da sua visão, numa perspectiva quer interna como externa e por outro lado o reconhecimento da sua missão numa perspectiva proactiva e em permanente dinâmica poderão permitir um melhor e mais adequado mapeamento das suas necessidades de aprendizagem.

As necessidades de aprendizagem da organização podem ser analisadas à luz dos diferentes tipos de saber:

- Saber – Saber
- Saber – Fazer
- Saber – Ser/Estar
- Saber – Evoluir

Do ponto de vista prático a percepção da visão e missão da organização bem como dos seus objectivos estratégicos, aliados ao conhecimento prospectivo do negócio e das tendências do sector de actividade, podem contribuir para definir as linhas de aprendizagem que devem ser levadas em consideração.

A mudança do paradigma da gestão que ocorreu nos anos 80 do passado século XX, em que se dá a passagem de uma lógica de produtividade para um imperativo de competitividade e qualidade, conduziu a que o próprio planeamento passasse a ser diferente.

O planeamento de pessoas passou de uma lógica quantitativa, simbolizada na expressão “quantas pessoas são precisas?” para uma lógica qualitativa que ganha sentido na expressão “que pessoas são necessárias?” ou “que competências são necessárias?”.

Assim, constata-se que na lógica de aprendizagem organizacional será necessário promover o desenvolvimento de aprendizagens no domínio cognitivo do “saber – saber”, nomeadamente ao nível de conhecimentos técnicos; no domínio prático do “saber – fazer”, em que se avalia a capacidade para executar e realizar no concreto todo um conjunto de processos, procedimentos e actividades; no domínio comportamental do “saber – ser” ou “saber – estar”, concretamente a capacidade para lidar com situações que envolvam a gestão de pessoas; e, por último, o domínio da evolução, da inovação e da aprendizagem que passamos a designar por “saber – evoluir” e que se baseia fortemente na vontade pessoal para reconhecer a necessidade permanente de se actualizar, reciclar, cumprindo o círculo de aprender, desaprender e voltar a aprender.

4.2.3. Formas de Aprendizagem Organizacional

São muitos e variados os modos da aprendizagem organizacional (cf. Cunha *et al.*, 2003:586). De acordo com Miller (1996:488) existem seis modos de aprendizagem organizacional que resultam do cruzamento de quatro dimensões que se agrupam duas a duas, a saber: voluntarismo/determinismo e método/emergência.

4.2.3.1. Dimensão Voluntarismo/Determinismo

Esta dimensão tem a ver com o grau em que uma organização dispõe de autonomia ou não para o desenvolvimento das suas acções. Na literatura existem situações de organizações que têm enorme autonomia para encetarem as suas acções e desenvolvimentos ao passo que outras estão bastante limitadas na autonomia sendo muito constrangidas e pressionadas para actuar de formas previamente estabelecidas.

4.2.3.2. Dimensão Método/Emergência

Esta dimensão tem a ver com o grau de planeamento com que a organização prepara toda a sua actividade.

As acções da organização são rigorosamente planeadas havendo método e uma programação perfeitamente estabelecida e que serve de guião para os desenvolvimentos e actuações que se pretendem realizar ou a organização mantém-se atenta para todos os imprevistos, situações não planeadas, situações emergentes, etc.

Do cruzamento destas duas dimensões resultam seis modos de aprendizagem: analítico, experimental, estrutural, sintético, interactivo e institucional. Os três primeiros métodos baseados numa aprendizagem metódica e os restantes numa aprendizagem emergente.

Modo Analítico – baseia-se na recolha exaustiva de informação para suportar as tomadas de decisão que decorram da realização de uma análise documentada de pontos fortes e pontos fracos internos à organização, e das ameaças e oportunidades que o envolvente possa apresentar ou propiciar. Este modo pressupõe grande autonomia da organização.

Modo Experimental – pressupõe também a existência de poucos ou nenhuns constrangimentos à acção. A aprendizagem vai sendo feita gradualmente através de pequenas alterações, quase experiências, que resultando vão sendo estendidas aos sectores da organização que delas necessitem ou as comportem.

Modo Estrutural – pressupõe que a aprendizagem está sujeita a constrangimentos e se faz através da criação de rotinas. As rotinas podem ter tido na sua origem processos de aprendizagem analíticos mas após a rotinização de processos tudo passa a estar procedimentado. É um método que se por um lado se revela seguro e altamente eficiente por outro lado pode diminuir a capacidade de reacção da organização seja perante ameaças ou perante oportunidades.

Modo Sintético – é uma abordagem mais centrada na apreensão da organização e no conhecimento desta enquanto um conjunto de subsistemas que funcionam numa perspectiva sistémica e desse ponto de vista deve ser analisada e apreciada. Como referem Cunha *et al.* (2003:588): “a aprendizagem sintética caracteriza-se por níveis elevados de intuição e holismo: mais do que baseada na análise e nas partes, centra-se na intuição e no todo. Diferentes formas e parcelas do conhecimento são combinadas, de tal forma que são identificados novos padrões e novas formas de relacionamento entre variáveis. Trata-se portanto de interpretar as organizações como configurações e numa perspectiva sistémica”.

Modo Interactivo – é uma aprendizagem que favorece a resolução de problemas de carácter mais micro, mais local. Assemelha-se à aprendizagem experimental mas difere desta pelo seu carácter mais intuitivo e em que ao invés de pesquisar de forma sistemática os resultados, estes surgem mais numa perspectiva de aprender—fazendo (cf. Cunha *et al.*, 2003).

Modo Institucional – é uma aprendizagem baseada em fortes constrangimentos, onde não há espaço para o voluntarismo pois o que acontece é a organização ir apreendendo valores, normas, processos, práticas do seu exterior ou a partir de uma entidade interna com poder para tal. As aprendizagens vão emergindo de forma lenta ou rápida por exemplo pela imposição que alguém decide fazer.

Na base de todos estes modos está a necessidade premente e permanente da empresa se revelar como um organismo que aprende, dotado de inteligências várias e que para as alimentar necessita de encetar processos de melhoria contínua. Um desses processos de melhoria contínua passa pelo desenvolvimento

coerente e consistente do processo formativo. A formação profissional nas suas diferentes valências de qualificação e nas suas várias formas – integração, reciclagem ou aperfeiçoamento e desenvolvimento – deve assumir-se como um processo proactivo, sério e revestir uma natureza estratégica para a organização e os negócios actuais e potenciais que a mesma desenvolve ou pretenda vir a desenvolver.

Abordar-se-á seguidamente alguns dos aspectos do processo formativo.

4.2.4. O Processo Formativo

O processo formativo reveste para a organização um papel extremamente interessante no que concerne à aprendizagem.

Subjacente ao início de um processo formativo deverá estar um diagnóstico de necessidades de formação da organização que se supõe tenha sido efectuado de forma séria e coerente com as necessidades efectivas ou potenciais do negócio e da previsível evolução da organização e do sector de actividade.

4.2.4.1. Diagnóstico de necessidades de aprendizagem

O processo de diagnóstico é neste caso a diferença entre o estágio de conhecimento, atitudes e comportamentos disponível e o estágio de conhecimento, atitudes e comportamentos necessário.

O conceito de necessidades de formação pode ser entendido como o detectar de lacunas existentes quer a nível individual como do colectivo, relativo a conhecimentos, competências, capacidades, habilidades e **a partir dessas necessidades poderá conceber-se um plano de formação que permita a diminuição ou mesmo termo desses estados de carência.**

Este levantamento de necessidades de formação pode ser efectuado a três níveis de análise distintos:

- Análise da organização como um todo (sistema organizacional)
- Análise dos recursos humanos (sistema de formação)
- Análise das tarefas e operações (sistema de aquisição de habilidades)

A Análise Organizacional envolve o estudo de toda a empresa – sua visão, missão, objectivos, recursos, competências e o seu desempenho para alcançar os objectivos definidos.

A Análise dos Recursos Humanos envolve o estudo dos comportamentos, atitudes, conhecimentos, competências e habilidades que são necessárias para o alcance dos objectivos organizacionais – como o próprio nome indica concentra-se essencialmente nos colaboradores.

A Análise de Operações e Tarefas consiste em determinar que tipos de comportamentos os colaboradores devem exibir para desempenharem eficazmente as funções dos seus cargos – focaliza-se na relação trabalhador/tarefa.

Após a caracterização das necessidades de aprendizagem que possam ser supridas através de formação profissional, torna-se necessário proceder ao adequado planeamento dessa mesma formação, definindo claramente os objectivos que se pretendem atingir, as lacunas que se pretendem colmatar e as estratégias

de acção que possam conduzir ao atingir dos objectivos. Desse planeamento, e pela importância que o mesmo reveste, abordar-se-á de forma sistemática os aspectos que devem ser levados em consideração.

4.2.4.2. Planeamento da Formação

Para que a Formação Profissional se torne eficiente e a aprendizagem se possa concretizar, deverá passar por um planeamento racional e integrado que envolve os seguintes aspectos:

- a) Definição de uma necessidade específica;
- b) Definição dos objectivos da Formação;
- c) Divisão do trabalho a ser desenvolvido;
- d) Determinação do conteúdo da Formação;
- e) Escolha dos métodos de Formação e a tecnologia disponível;
- f) Definição da população a ser formada, considerando o número de pessoas, a disponibilidade de tempo, o grau de habilidade, conhecimentos e tipos de atitudes, e as características pessoais de comportamento;
- g) Periodicidade e horário ou ocasião propícia para a formação;
- h) Cálculo da relação custo/benefício do programa;
- i) Controle e avaliação dos resultados.

Um dos principais aspectos a considerar neste processo de gestão que é a formação profissional, visando a aquisição de competências, conhecimentos, habilidades, é que os objectivos devem ser muito claros para todos os níveis da organização. Só conhecendo muito bem os objectivos e os resultados que se pretendem obter se poderá efectuar a imprescindível avaliação da formação e as vantagens que a mesma tenha tido do ponto de vista da aprendizagem individual, grupal, departamental e organizacional.

4.2.4.3. Objectivos da Avaliação da Formação

Já é quase um lugar comum dizer-se que “só podemos melhorar o que conseguimos medir”. É claro que na ânsia de tudo quantificarmos e de se ter criado a ideia de que tudo tem de ter um número para ser credível esquece-se que nem todos os objectos de estudo são passíveis dessa quantificação, mas que podem ser objecto de uma qualificação sem que isso lhes diminua a importância ou a credibilidade.

Assim, após se terem indicado as métricas quantitativas ou as matrizes qualitativas tem de se compreender e actuar em conformidade no que respeita ao processo de controlo e aos objectivos da avaliação.

De seguida apresentam-se alguns exemplos de objectivos genéricos da avaliação de um processo formativo que tenha sido desenvolvido numa organização, a saber:

- Avaliar o cumprimento / incumprimento dos objectivos;
- Medir os benefícios do processo de formação;
- Determinar até que ponto a formação ministrada produziu as modificações desejadas no comportamento dos colaboradores.
- Analisar eventuais desvios e encontrar as justificações para os mesmos.
- Efectuar processos diferidos no tempo sobre a formação desenvolvida e perceber o grau de consistência das aprendizagens efectuadas.

4.2.4.4. Eficácia da acção de Formação

O grau de eficácia da formação depende de um conjunto vasto de factores onde provavelmente encontraremos na base as motivações e a vontade da parte do colaborador enquanto formando, em pretender aproveitar ao máximo a formação, compreender as vantagens que tem para si próprio efectuar tais aprendizagens.

Por outro lado, compreendemos que este potenciar da eficácia da formação e consequente melhoria dos níveis de aprendizagem passa por algo que se denomina por “aprendizagem significativa”.

A “aprendizagem significativa” implica a realização de uma excelente caracterização dos colaboradores (algumas questões):

- Quem são?
- Que experiência têm?
- Que necessidades e expectativas referem?
- Que objectivos têm?
- Que estratégias devem ser adoptadas?

Em conclusão o processo de aprendizagem pode ser desenvolvido a nível organizacional a partir de planos de formação bem delineados integrando-se nos objectivos do negócio, do sector de actividade, da empresa e das expectativas de desenvolvimento dos seus colaboradores.

4.2.5. Estratégias para melhorar os níveis de aprendizagem

O processo de aprendizagem visa entre outros aspectos: aumentar os conhecimentos, modificar atitudes, alterar comportamentos, adquirir técnicas. No entanto quando se inicia um processo de aprendizagem este pode ser mais ou menos produtivo em função de múltiplos factores.

Há duas questões cuja resposta é fundamental nos processos de aprendizagem:

- a) Como é que as pessoas aprendem?
- b) Porque é que as pessoas aprendem?

O processo de aprendizagem é de enorme importância para as empresas e para as pessoas. Uma empresa é tão mais importante e reconhecida, quanto melhor for a qualidade e a competência dos seus trabalhadores e isso dependerá numa parte bastante significativa da forma como foram ensinados.

Antes de passarmos ao modo como as pessoas aprendem, é fundamental que aquele(s) que lidera(m) o processo de aprendizagem consiga responder explícita ou implicitamente às questões: O que vou ensinar? quem vou ensinar? Que recursos possuo para efectuar este processo? Ao serem colocadas e respondidas estas questões estão a criar-se as condições para poder vir a promover uma aprendizagem significativa.

4.2.5.1. Como é que as pessoas aprendem?

Em primeiro lugar as pessoas decidem aprender e estarão mais receptivas a efectuar novas aprendizagens quando percebem as vantagens que daí podem advir para si próprias.

A aprendizagem será mais motivadora quando a informação ou as demonstrações de algo são englobadas num contexto mais vasto. É importante que a pessoa que se decide a aprender compreenda a forma como as coisas se relacionam, que os novos elementos – teóricos ou práticos – que passa a dispor se integram num todo mais vasto e nele ganham significado.

É igualmente importante que no processo de aprendizagem seja respeitada a capacidade de apreensão de informação, o que quer dizer que há que ter em consideração a quantidade de dados que são fornecidos ao sujeito. Será que se pretende dar de uma só vez toda a informação? E será que o sujeito tem capacidade de processar toda essa informação? Respeitar o ritmo e a capacidade de processamento do sujeito é essencial no processo de aprendizagem. Dividir o que se pretende ensinar em partes digeríveis é muito provavelmente a melhor opção.

É do conhecimento comum o ditado que diz: “ouço e esqueço, vejo e lembro, faço e aprendo”. Este é o outro nível acerca do como as pessoas aprendem: praticando. Sendo inicialmente apoiadas e depois, em função dos próprios ritmos, deixadas praticar será uma forma poderosa de se consolidarem as aprendizagens.

4.2.5.2. Porque é que as pessoas aprendem?

Como foi referido as pessoas aprendem mais facilmente, congregam energia e esforços nesse sentido, quando percebem ou lhes é dito quais as vantagens pessoais que decorrem dessa aprendizagem, isto é, da sua adesão a esse processo de mudança.

Ao responder ao porque é que as pessoas aprendem? Porque é que as pessoas estão dispostas a mudar? O que faz com que as pessoas que trabalham numa organização decidam voltar ou não no dia seguinte? Estão a colocar-se questões no domínio da motivação. O que motiva as pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas se motivem? Esta é uma questão para a qual não há a resposta certa nem fácil o que faz da temática da motivação (a par com a liderança) uma das mais permanentes ao nível da gestão e do comportamento organizacional.

Como se podem motivar as pessoas ao longo de um processo de aprendizagem? Desfeita a expectativa de uma resposta universal, pode referir-se em termos gerais que em primeiro lugar há que propor um incentivo. Um segundo momento é, ao longo do processo de aprendizagem, ir compreendendo que as pessoas têm avanços e recuos mas que devem ser sempre encorajadas, celebrando-se as pequenas vitórias e por último após o bom desempenho no processo de aprendizagem terá de coerentemente recompensar-se a pessoa.

Após ter sido efectuada uma análise do processo de aprendizagem mais do ponto de vista do indivíduo abordar-se-á seguidamente as fases do processo de aprendizagem organizacional.

4.2.6. As fases do processo de Aprendizagem Organizacional

De acordo com Fiol (1996), referido por Cunha *et al.* (2003) o processo de aprendizagem organizacional pode ser visto seguindo a “metáfora da esponja”. Esta metáfora coloca este processo em duas fases: num primeiro momento a questão que se coloca é a de saber como encher a esponja de informação pertinente e útil para a organização e, num segundo momento, trata-se de como espremer a esponja isto é de que forma se vai retirar da impregnação “sofrida” pela esponja os resultados importantes para a organização.

Dito de outra maneira, como se encharca a esponja de informação e como se transforma esta em conhecimento teórico e prático que dote a organização de novas estratégias de abordagem do mercado, seja através de novos procedimentos ou de novos ou reformulados produtos.

De acordo com os mesmos autores, a informação que a empresa possui não é, só por si, fonte de vantagem ou de desvantagem. Esta adjectivação só ganha significado em função da utilização que venha a ser dada à informação no sentido de, se possível, a transformar em conhecimento.

A partir desta metáfora da esponja identificar-se-ão as fases do processo.

A primeira fase do processo tem a ver com a aquisição de informação que mais não é do que criar as condições para identificar, seleccionar e recolher a informação considerada adequada e pertinente. Por vezes o grau de disponibilidade da informação pode condicionar a qualidade final da mesma. Face à escassez ou à abundância de informação poderá ocorrer respectivamente ou uma precipitação em aproveitar o máximo de informação uma vez que a mesma é escassa ou, por outro lado, surgir o perigo de desperdiçar informação pertinente dada a sua abundância.

Assim perante esta situação existem de acordo com McKee (1992) algumas estratégias como sejam:

- Alargar o número de fontes de origem de informação, por exemplo através dos clientes e dos fornecedores, o que vai permitir gerar informação mais vasta e diversificada.
- Entender e analisar a informação não numa perspectiva de curto prazo mas mais no médio e longo prazo, isto é, recolher informação que se antevê possa vir a ser útil no futuro.
- Melhorar os sistemas de “feed-back”.

Numa *segunda fase* temos a assimilação da informação que pode ser feita de modos muito diversos. O importante nesta fase é que se consiga encontrar para o tipo de empresa, negócio, cultura e população, a forma mais adequada que passa muitas vezes por desenvolver abordagens criativas que estimulem toda a população a “espremer a esponja” o melhor possível. Exemplos disso são a passagem da informação e a sua assimilação através de jogos e actividades lúdicas, formação “outdoor”, encontros de reflexão, etc.

O terceiro momento tem a ver com a forma como é utilizada a informação ou melhor como é que essa informação é transformada e utilizada como conhecimento. A informação como atrás se referiu pode ser escassa ou imensa, ser de maior ou menor qualidade, sendo que o importante é o aproveitamento que se dá particularmente à informação de qualidade. A utilização da informação pode ocorrer a vários níveis como sejam ao nível dos colaboradores, dos processos, dos produtos ou serviços, dos clientes ou mesmo da comunidade mais vasta em que a organização se insere. É com a disseminação da informação pelos vários níveis e o seu processamento que pode surgir campo propício para a inovação e rotinização (cf. Cunha *et al.*, 2003).

A inovação, seja enquanto capacidade de fazer novas coisas ou pelo menos fazer diferentemente as mesmas coisas, surge como uma vantagem competitiva do ponto de vista estratégico (cf. Porter, 1996). A capacidade de inovação e de implementação desse mesmo tipo de inovação pode permitir à organização ganhar quota de mercado, fidelizar clientes, atrair novos e variados clientes, distinguir-se da concorrência. Ao inovar a organização está não só a ganhar idiosincrasias organizacionais mas igualmente a ajustar-se a novos pedidos dos seus actuais ou potenciais clientes.

De seguida surge a rotinização que é um processo que favorece os ganhos de eficiência e de eficácia organizativa. Surge como uma espécie de maturidade organizacional e que permite à organização estabilizar procedimentos e processos, criar um conjunto de expectativas nos seus clientes e estratégias e formas rápidas de as conseguir satisfazer. De toda a forma a rotinização quando atinge um patamar de alguma rigidez pode significar que começa o segundo grande momento da aprendizagem organizacional paradoxalmente designado por desaprendizagem.

A desaprendizagem obriga a organização a manter sobre si própria um bom nível de atenção, na medida em que muitas vezes os primeiros momentos de desadequação interna ou externa da organização, podem ser revelados de formas muito subtis como por exemplo dando respostas rotineiras a questões que implicariam inovação ou respondendo com inovação a questões e situações em que bastaria aplicar um comportamento ou decisão estandardizada (cf. Cunha *et al.*, 2003).

A desaprendizagem é um processo muitas vezes difícil e complexo por razões que se relacionam com o facto de se acreditar muitas vezes no passado como sendo o melhor guião para o presente e para o futuro. Quantos exemplos não se conseguiriam dar de iniciativas organizacionais que tiveram um impacto positivo enorme, que permitiram alcançar enormes êxitos e cuja fórmula parece eterna. Quantas vezes não parece uma irresponsabilidade provocar uma mudança, com os enormes encargos que esta terá quando a organização “caminha” forte e saudável!

A desaprendizagem inicia-se com a fase de ruptura na qual a organização começa por quebrar algumas rotinas. As rotinas da mesma forma que favorecem a eficiência também podem conduzir ao surgimento de insucessos devido a estarem a ser resolvidas situações novas com formas que já são desadequadas. A quebra de rotinas libertará a organização para pensar em novos métodos, processos, estruturas, objectivos, estratégias; a ruptura pode e deve traduzir-se numa oportunidade de rejuvenescimento senão mesmo “num renascimento”.

As rupturas podem gerar situações de desconforto e de desequilíbrio embora sejam necessárias para o alcançar de novos equilíbrios. Assim, o processo de aprendizagem organizacional termina com a realização de reequilíbrios.

De seguida abordar-se-á a vantagem competitiva que é o facto de a organização se comportar de facto como um organismo que aprende continuamente e faz o ciclo da aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagem.

4.3. As “Learning Organizations”

Estas organizações caracterizam-se por desencadear de uma forma mais sistemática todas as fases do processo de aprendizagem organizacional atrás referido.

São organizações que incorporam nos seus valores, na sua visão e missão e coerentemente nas suas retóricas e práticas o valor da aprendizagem. Mantêm elevados níveis de atenção sobre si próprias, sobre a sua tendência evolutiva e a dos seus concorrentes, revelam uma postura para o cliente muito elevada,

sendo organizações em que a mudança é basicamente encarada de forma normal, e assim procuram-na continuamente como forma de satisfazerem as necessidades dos seus clientes – internos e externos – através da maximização dos processos de aprendizagem individual, grupal e organizacional.

Estas organizações conseguem pela coerência entre o seu discurso e a sua prática tornar igualmente coerente a afirmação segundo a qual a aprendizagem é condição essencial para a inovação (cf. Stata, 1989)

4.4. A Inovação

Há quem diga que a melhor forma de prever o futuro é inventá-lo. Gandhi por seu turno afirmou que «é melhor acender uma vela do que amaldiçoar a escuridão». De facto uma organização que não sinta necessidade de se reinventar, de alterar processos, de inovar, poderá estar a caminhar a passo rápido para o precipício.

A inovação constitui-se como um dos temas actuais tanto na literatura académica e de consultadoria como na prática de gestão.

4.4.1. O conceito de Inovação

Enquanto conceito a inovação surge com um carácter polissémico e polimórfico, isto é, assume-se com vários sentidos e diferentes formas. Sob a capa de inovação podem encontrar-se tanto alterações estruturais e de orientação estratégica, como a redefinição de todo um conceito de negócio, a criação de novos produtos, novos serviços, a alteração de processos, a “simples” mudança de conteúdos funcionais, etc.

Segundo Cunha *et al.*, (2003:606) que tiveram por base a definição avançada por (Fonseca, Cunha & Gonçalves, 1996) a inovação foi conceptualizada como “a introdução de uma nova forma de relacionamento entre a organização e a sua envolvente e/ou a adopção de um novo meio ou fim internos, de modo a aumentar a eficiência organizacional e/ou a sua eficácia”.

Esta definição do conceito apesar de ampla não esgota em si própria tudo o que pode estar contido na inovação e que pode passar por níveis tão diversificados como sejam a título de exemplo: formas de abordagem e tratamento dos clientes internos, postura e actuação em relação ao mercado, inovações tecnológicas; no entanto esta definição já não aborda todo um conjunto de factores facilitadores ou obstáculos à inovação.

4.4.2. As fases do Processo de Inovação

Apesar de vários autores nomearem de forma diferente as fases do processo de inovação existe um razoável consenso no que respeita à existência de três grandes fases:

- fase inicial
- fase intermédia
- fase final

Na fase inicial apreende-se a possibilidade de efectuar uma inovação, surja esta de uma procura sistemática ou resulte de uma situação perfeita e completamente casual; na fase intermédia as organizações

procuram transformar essa possibilidade e/ou oportunidade numa inovação e esta em algo de efectivo, de organizacionalmente concreto, patenteável. As inovações que se conseguem concretizar são as que atingem a fase final. Nesta fase a ideia central é a de que a inovação atinge o estado em que deve ser divulgada enquanto algo que cria valor para o consumidor final.

4.4.3. As fontes de oportunidades de Inovação sistemática, segundo Drucker

De acordo com Drucker referenciado por Cunha *et al.* (2003: 613), são sete os possíveis cenários para que ocorra a possibilidade de inovação:

“Oportunidades
1- Ocorrências inesperadas
1.1. Êxito Inesperado
1.2. Fracasso Inesperado
1.3. Acontecimento externo inesperado
2- Incongruências
3- Necessidades Operativas ou de Processo.
4- Alterações nas estruturas do sector ou do mercado.
5- Alterações demográficas
6- Mudanças de percepção, atitude e significado
7- Novos Conhecimentos (científicos ou não)”

4.4.4. Modelos de Inovação

Os modelos de inovação foram sendo desenvolvidos de acordo com os diferentes níveis de análise em que a mesma se pode conceptualizar.

Existem vários modelos de explicação da inovação que apresentam um carácter integrador: o modelo dos determinantes do comportamento inovador, o modelo das inteligências individual e organizacional e o modelo da acção criativa em múltiplos domínios sociais (cf. Cunha *et al.*, 2003).

No âmbito deste manual abordar-se-á apenas o modelo dos determinantes do comportamento inovador.

4.4.4.1. Modelo dos Determinantes do Comportamento Inovador

Este modelo foi apresentado por Scott e Bruce (1994) e baseia-se na congregação de três níveis de análise do comportamento inovador: individual, grupal e organizacional.

Como o próprio nome do modelo indicia, o seu objectivo central é o de determinar os factores que podem influenciar o comportamento inovativo, sendo este considerado como a capacidade de desenvolver ideias, projectos, experiências, produtos e serviços criativos.

Os factores que de acordo com o modelo influenciam o comportamento inovador são:

- **Qualidade da relação líder-membro**, na medida em que uma boa relação a este nível proporciona um ambiente de confiança recíproca, potenciador de um contexto mais propício ao desenvolvimento e assumpção de responsabilidades.
- **Expectativas de papel do líder em relação aos colaboradores**, que quando são elevadas tendem a ser acompanhadas pelo desempenho dos próprios colaboradores. Se as expectativas que o líder tem sobre os colaboradores são elevadas há uma tendência dos colaboradores para tentar corresponder a essas mesmas expectativas.
- **Qualidade da relação com a equipa**, tende a influenciar quando esta relação é percebida e sentida por todos como equitativa e justa (cf. Cunha *et al.*, 2003).
- **Estilos individuais de resolução de problemas**, que se situam a dois níveis: sistemático e intuitivo. O estilo sistemático apresenta uma forte orientação para a observância de rotinas, ênfase na lógica, racionalidade e rigor no cumprimento de procedimentos; o estilo intuitivo baseia mais a resolução de problemas na intuição e imaginação, pelo que se pode pressupor que o segundo estilo será mais propenso ao desenvolvimento de comportamentos inovativos.
- **Clima Psicológico de Inovação**, tem a ver com os sinais que a organização emite e que o colaborador apreende. Assim, se o colaborador percebe que os comportamentos criativos e inovadores são valorizados e encorajados pela organização, nomeadamente se esta apoia de forma explícita as situações de mudança, se apresenta tolerância ao erro, se permite o procurar de alternativas para a resolução de situações, é provável que os indivíduos tentem corresponder adoptando comportamentos mais propensos à inovação.

Síntese

Numa realidade organizacional tão marcada pela incerteza, pela mudança, pela forte competitividade torna-se extremamente crucial para as organizações saberem posicionar-se neste tipo de cenário.

Assim, a capacidade para aprender – desaprender – reaprender, torna-se uma vantagem competitiva muito forte que quando aliada a uma filosofia empreendedora e com ênfase nos processos de inovação surgirá como um valor distintivo de uma organização face aos seus competidores, que agora surgem num espectro mais global.

Foi objectivo central da abordagem que efectuamos chamar a atenção para o carácter voluntário da aprendizagem. Esta surge como uma determinação da pessoa em querer aprender, ocorrendo essa aprendizagem a vários níveis e pressupondo sempre a conversão da informação, dos dados, das situações e experiências em conhecimento(s).

Conhecimento que quando aplicado no dia a dia quer em contextos pessoais, grupais ou organizacionais vai ter implicações, “vai agitar as águas” e impelir a organização, o grupo e o indivíduo para novos desafios e novos projectos.

Abordou-se ainda o conceito de melhoria contínua ao nível da aprendizagem através do recurso dinâmico que as organizações podem utilizar que é a formação profissional dos seus colaboradores. Formação entendida na lógica do investimento e da permanente adequação às exigências da envolvente nas suas múltiplas facetas.

As “learning organizations” e o potencial inovativo que as organizações e os indivíduos que nelas trabalham podem ter, foram igualmente abordados enquanto forma de tornar as organizações mais competentes, mais inteligentes e necessariamente mais humanizadas.

Exercícios

Exercício 1

Assinale com V (verdadeiro) ou F (falso) cada uma das seguintes afirmações.

- a) A desaprendizagem é uma forma de aprendizagem.
- b) Um dos objectivos da aprendizagem é alterar comportamentos.
- c) A apresentação do contexto não favorece a aprendizagem.
- d) A aprendizagem significativa tem a ver com o conhecimento o mais aprofundado possível dos métodos formativos.
- e) A formação profissional é uma das formas de promover a melhoria contínua nas organizações desde que seja efectuada de forma rigorosa e dentro da estratégia da organização.
- f) As pessoas aprendem melhor se perceberem que não têm nada a ganhar nem a perder.
- g) Um dos factores que promove a inovação tem a ver com a tolerância aos erros.



comportamento organizacional

CAPÍTULO 5

Trabalho de equipa

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Definir o que é uma equipa e identificar as suas características centrais.
- Descrever algumas das funções que o grupo ou equipa podem ter.
- Identificar as fases de evolução de uma equipa.
- Diagnosticar os principais fenómenos que podem ocorrer num grupo / equipa.
- Especificar os aspectos que podem ser observados numa equipa.
- Indicar alguns factores que contribuem para a melhoria da gestão da equipa.
- Identificar os aspectos que se exigem a uma equipa vencedora.



Definitivamente o conceito de trabalho de equipa não só está na moda como cada vez mais, do ponto de vista organizacional, se torna difícil desenvolver situações, projectos, tomar decisões sem estar envolvido em equipas de trabalho ou equipas de projecto.

A existência de processos de tomada de decisão mais partilhados, o recurso ao trabalho de grupo para resolver situações e problemas, definir objectivos e estratégias para os atingir; organizar recursos, melhorar procedimentos e processos, desenvolver novos produtos são com mais frequência um modo de estar nas organizações que valoriza o trabalho de equipa

O trabalho de equipa antes de ser uma funcionalidade organizacional é uma atitude, uma mentalidade, que necessita ser exercitada, praticada, formada e consequentemente reconhecida e valorizada.

Actualmente as acções de formação que muitas empresas organizam ou em que participam têm uma componente de desenvolvimento de espírito de equipa e do trabalho em equipa, reconhecendo-se que é

uma competência importante para a organização podendo inclusive ser a sua variável distintiva, geradora de valor para essa mesma organização por contrapondo a outras em que tal competência está pouco ou nada desenvolvida.



As equipas podem ter um carácter formal com regras, normas, princípios e competências definidas; com objectivos comuns a todos os membros e relações funcionais, hierárquicas e de pares entre eles; com uma identidade mais ou menos marcada. Podem no entanto surgir, e habitualmente surgem, grupos totalmente informais que mantendo algumas das características atrás referidas, surgem como suporte, apoio às necessidades mais individuais dos seus membros bem como forma de desenvolvimento dos mesmos.

5.1. Conceito de Grupo

A nível tanto individual como organizacional os grupos são uma realidade de extrema importância na medida em que a existência destes e a pertença aos mesmos condiciona o comportamento individual dos membros de uma organização mais vasta.

A organização também “sofre” a influência dos grupos que a compõem. Em algumas organizações a cultura de grupo pode ser muito marcada e condicionar a própria cultura da organização no sentido mais global como é o caso, por exemplo, dos hospitais que têm uma cultura da classe médica e a cultura da classe dos enfermeiros muito marcadas. Existem outros tipos de organizações onde por exemplo impera a cultura de engenheiros, de motoristas, de professores, etc..

Além da importância do grupo enquanto unidade de análise tanto em termos teóricos como práticos e da grande importância dos fenômenos decorrentes da pertença aos mesmos, observamos ainda a relevância que decorre dos processos de identificação dos indivíduos com outros grupos – de referência – que não os de pertença, e por último, e de uma forma ainda mais abrangente, a pertinência que assume para a compreensão e explicação de determinados comportamentos e funcionamentos organizacionais os processos e as consequências resultantes das relações intergrupais.

É ainda de grande importância o estudo dos grupos porquanto o próprio comportamento individual sofre alterações quando o indivíduo está isolado ou integrado num grupo.

Como referem Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2003:328): “...o grupo é uma unidade de análise de importância reconhecida em termos de comportamento nas organizações, mas também porque o comportamento dos grupos difere consideravelmente do comportamento individual, introduzindo uma nova série de considerações e factores que vêm complicar o trabalho do gestor”.

Muitos dos comportamentos que os indivíduos assumem são condicionados pela sua pertença a grupos. As relações intergrupais são, de acordo com vários autores dos quais se destaca (Tajfel, 1972,1981, 1983) pelo seu pioneirismo, caracterizadas pelo assumir por parte de um indivíduo de um conjunto de comportamentos discriminatórios do seu próprio grupo – *ingroup* – em relação ao grupo dos outros *outgroup*.

Assim, de acordo com a teoria da identidade social proposta por Tajfel (1981) a identidade social é entendida como o grau em que um indivíduo valoriza positiva ou negativamente a sua pertença a um grupo isto é de que forma a pertença a um grupo contribui para aumentar ou diminuir a auto-estima do indivíduo.

Pertencemos a muitos grupos e não valorizamos de igual modo a pertença a cada um deles e isto por motivos muito diversos que podem ter a ver com o estatuto, o grau de autonomia, o poder, a posição hierárquica, o prestígio atribuído, as necessidades – número e qualidade que o grupo resolve ou ajuda a resolver – as expectativas dos membros, etc.

Alguns grupos contribuem para a nossa auto-estima positiva enquanto outros contribuem para a não auto-estima o que conduz a uma identidade negativa. Neste último caso o indivíduo pode, se lhe for possível, sair do grupo ou caso não lhe seja possível reduzir o tempo de permanência no grupo, ter manifestações contrárias ao grupo, deixar de ter consciência a sua pertença ao respectivo grupo, adoptar comportamentos de grupos de referência que lhe sejam favoráveis nos processos de comparação social que estabelece.

Em condições de pertença a grupo que contribui para a auto-estima positiva os comportamentos face a outros grupos é de acordo com a teoria da identidade social de:

- aumento do favoritismo em relação ao *ingroup* e desvalorização do *outgroup*;
- subavaliação das diferenças dentro do *ingroup* e sobreavaliação das semelhanças.

Casos ocorrem em que nas relações intergrupais a desconfiança assume tal proporção que alguns autores como Eiser (1986) e Kramer (2001) apelidam o comportamento de “paranóia organizacional” que comporta todo um conjunto de crenças relativamente a perigosidade, perseguições, ameaças, comportamentos intencionalmente malévolos e prejudiciais.

Todos estes fenómenos devem e têm de estar presentes quando se analisam as organizações e isto na medida em que uma organização enquanto funcionando como um sistema é composta por vários subsistemas que interagem entre si, se interligam e inter influenciam fazendo com que o todo seja superior à soma das partes.

5.2. A Natureza dos Grupos

Existem muitas definições do que é um grupo havendo algum consenso ao referir-se que se trata de um conjunto mais ou menos numeroso de pessoas, unidas com um objectivo comum, com relações afectivas entre si, com interacções entre todos e com normas e valores muito próprias.

As pessoas têm motivações em comum, identificam-se entre si, partilham um objectivo comum e têm consciência de si e daquilo que é a especificidade identitária.

É interessante verificar o comportamento dos indivíduos nos grupos, nomeadamente no processo de tomada de decisão na medida em que algumas decisões são mais demoradas porque partilhadas a diversos níveis mas também de carácter mais complexo e mais arriscado do que seriam assumidas se as pessoas actuassem individualmente.

- A abordagem do grupo é mais adequada para a resolução de problemas de carácter mais complexo.
- Para problemas que exigem soluções muito diversificadas a existência de equipas multidisciplinares traz mais valias.
- A existência de diferentes perspectivas, o todo ser mais que a soma das partes faz com que possam emergir soluções e ideias que de outro modo não ocorreriam.
- Por ultimo as pessoas tendem a sentir um certo orgulho em participar nos processos de tomada de decisão para os quais contribuíram e isso faz com que tenham maior propensão para aceitar as soluções.

5.3. Algumas teorias de formação de grupo

O que levará à formação de grupos? De acordo com a teoria da proximidade a aproximação espacial levará a uma maior possibilidade de constituição de grupos. A teoria baseada nas actividades, interacções e sentimentos desenvolvida por Homans (1950), e referida por Cunha *et al.* (2003:330) acentua a interacção como o elemento facilitador da associação de pessoas em grupos com vista à resolução de problemas e tomadas de decisão em assuntos com algo em comum. A teoria da troca de Thibaut e Kelley (1959), e igualmente referenciada por Cunha *et al.* (2003:330), enfatiza a relação “entre os custos e benefícios que resultam da interacção, considerando-se como benefícios os que decorrem da satisfação de necessidades individuais”.

Existem mais modelos que tentam explicar a formação de grupos no entanto a proximidade a um grupo não é uma situação ingénuo na medida em que a similitude de valores, crenças, atitudes, interesses pode conduzir a que um indivíduo se aproxime de um grupo e a ele queira pertencer como de igual modo o próprio grupo pode estar interessado em captar para si o indivíduo x ou y.

Os grupos podem assumir diferentes funções e ter diferentes papéis na vida dos seus membros podendo desempenhar funções de carácter mais cognitivo, grupos de desenvolvimento; mais afectivo ou de carácter mais instrumental. O ponto seguinte será para aprofundar as funções dos grupos.

5.4. As funções dos Grupos

Os grupos têm um papel muito importante na vida dos indivíduos, nomeadamente no facto de conseguirem satisfazer um vasto conjunto de necessidades. Os indivíduos precisam de se integrar em grupos na medida em que os grupos podem contribuir para ajudar a definir a sua identidade.

As organizações apresentam na sua composição um conjunto de pessoas que se encontram organizados em grupos e dessa forma constroem um sentimento de pertença e de unidade.

Mas do ponto de vista das organizações existem vários motivos para poder constituir um grupo:

- Organização do trabalho: através da constituição de grupos é possível à organização melhor estruturar o trabalho em termos de objectivos a atingir e de competências a reunir para que o desempenho seja potenciado.
- Resolução de problemas: nomeadamente em situações de maior complexidade e em que seja necessário encontrar soluções, modos de operar mais adequados à organização e ao seu desempenho eficaz, a criação de grupos com este fim pode ser uma mais valia organizacional.
- Desenvolvimento de novas formas de operar: os grupos podem também ser criados porquanto a organização pode necessitar de desenvolver novas formas de abordar o negócio, seja por exemplo através de criação de novos processos, desenvolvimento de novas estruturas, novas ideias no sentido de melhorar a qualidade de serviço.

Muitas mais são as funções dos grupos e disso temos vários exemplos no dia a dia como seja o trabalho de uma equipa desportiva, o desempenho de uma orquestra, o trabalho de uma equipa de cirurgiões, a organização de trabalho de um departamento ou unidade de produção.

Os grupos, se bem liderados, podem funcionar como um importante estímulo ao desenvolvimento de um trabalho com maior motivação, com maior empenhamento e que pode ter o seu “output” organizativo na qualidade dos resultados de negócio quer do ponto de vista de desempenho estratégico como operacional.

No ponto seguinte procurar-se-á abordar a realidade específica que são as equipas e que podem ajudar a realizar algumas funções aos seus membros:

- Os colaboradores podem perceber no interior da equipa qual o seu papel no processo de desenvolvimento da qualidade da equipa.
- Podem encontrar na equipa uma forma de melhorar competências pessoais e ao articular as competências de todos os elementos da equipa contribuir para a qualidade da equipa e o sucesso da organização.
- Ao melhorar o seu desempenho enquanto membro da equipa o indivíduo ajuda a equipa a ser por um lado mais eficiente e eficaz e por outro lado a ter uma melhor imagem. Neste sentido cada membro do grupo, directa e indirectamente, potencia as oportunidades de recolher iguais vantagens para si próprio.

5.5. Equipas, um caso particular de grupos

Nem todos os grupos podem ser considerados equipas embora muitas vezes se utilizem estes dois termos de forma indiscriminada. Como referem Cunha *et al.* (2003:346) as equipas são casos particulares de grupos.

As equipas tendem a apresentar muitas das características de um grupo mas com maiores níveis de profundidade. Assim as principais características de uma equipa são:

- Níveis de interdependência elevados.
- Funções diferenciadas mas fortemente complementares.
- Relações afectivas fortes.
- Papéis diferenciados.
- Modelos mentais partilhados.

Um outro aspecto altamente importante é o facto de nas equipas o sucesso individual ser, pelo menos em teoria, secundarizado pelo sucesso da equipa. Assiste-se a esta situação com enorme frequência quando se ouvem as entrevistas feitas a atletas em que perante a insistência dos jornalistas em quererem falar sobre o desempenho individual do atleta, este utiliza a técnica comunicacional do “disco riscado” e insiste em que o mais importante é o desempenho da equipa, o importante é o trabalho desenvolvido por todos em benefício da equipa, é o empenhamento de todos ao longo do trabalho semanal e é o papel que todos desempenham para a equipa.

A existência de objectivos comuns, o estabelecimento de metas ambiciosas mas realistas, a capacidade de querer ir sempre um pouco mais além, a força de vontade individual conjugada no colectivo; o sacrifício pessoal de dar o melhor pela equipa, faz com que muitos obstáculos sejam superados por vezes em situações contextuais difíceis e com poucos recursos disponíveis.

Numa equipa existe lugar para o bom colaborador. O carácter de bom é bastante subjectivo, no entanto, e de forma sistematizada poder-se-á especificar que o bom colaborador é aquele que no dia a dia assume a responsabilidade do sucesso e do fracasso da organização em que se integra; tem um espírito proactivo, fazendo coisas e promovendo iniciativas no sentido que a sua equipa e a organização a que pertence possa desenvolver-se mais e melhor; é aquele que com o seu comportamento contribui para os objectivos da equipa e da organização mais ampla em que se integra e para a manutenção do espírito de equipa. (Diridollou, 2002)

Pensemos na equipa “Nós” versus na equipa “Eu” e logo se poderão deduzir todo um conjunto de reflexões acerca deste caso especial de grupo que é a equipa.

5.6. Fases de Desenvolvimento de uma equipa

O contexto em que uma equipa surge vai determinar muito do seu investimento inicial em termos de orientação para resultados, para as tarefas ou para as interações sociais.

Algumas novas realidades organizacionais têm vindo a assumir um maior achatamento estrutural com uma redução dos níveis hierárquicos com implicações a vários níveis ou aspectos organizacionais de maior ou menor amplitude: cultura, valores, atitudes e comportamentos, processo de selecção de competências, escolha de lideranças, processos de tomada de decisão, sistemas comunicacionais, organização e estruturação de trabalho, monitoria de processos e de resultados, sistemas de informação, tecnologias, gestão de remunerações, incentivos e benefícios, gestão de carreiras, etc.

Em relação a todos os aspectos mas principalmente a nível da gestão de carreiras tem-se assistido a alguma evolução, sempre mais rápida no discurso do que propriamente na prática organizacional.

A evolução tem sido na alteração de uma carreira na vertical por uma carreira mais em “zigue-zague”; de uma valorização não tanto dos escalões, níveis e designações hierárquicas mas de uma valorização que passa por assumir novas responsabilidades, desenvolvimento de novas funções, assumpção de novos papéis, integração em projectos de desenvolvimento organizacional e em equipas de trabalho pluridisciplinar.

Esta evolução carece ainda nos actuais contextos e no quotidiano de muitas organizações de uma revolução de mentalidades: organizacionais, grupais e pessoais.

As fases de formação da equipa podem como se referiu no início deste ponto ser mais inicialmente orientadas para a tarefa, para o querer fazer em que cada um procura o que, objectiva e efectivamente, pode fazer para os objectivos da equipa e evolui para um sentido do “nós” em detrimento do “eu”.

A equipa não pode ser cada um com a sua bola e os seus objectivos; se isto acontece podem existir várias atitudes da parte dos “jogadores” como sejam alguns não podem nem querem dar o melhor pela equipa, outros podem mas não querem e outros querem mas não podem.

A equipa tem de evoluir sabendo que as várias competências têm de ser utilizadas pois além de só existir uma bola, também os objectivos são comuns e todos podem e querem desempenhar o seu papel na equipa.

5.7. Alguns Fenómenos de Grupo - Equipa

- Cooperação
- Competição
- Tensão / Conflitualidade
- Coesão
- Estilos de Comunicação
- Níveis de produtividade

5.8. O que avaliar numa equipa

São inúmeros os aspectos que podem ser avaliados num grupo e apesar das particularidades que uma equipa pode ter, passamos a enunciar o que pode ser avaliado nesta última realidade.

5.8.1. A liderança

Trata-se de um processo essencial para o sucesso de uma equipa, pelo que será especificado neste ponto com mais profundidade face às demais variáveis. Como escreveu Luís de Camões, “...o fraco rei faz fraca a forte gente”. Os líderes de uma equipa devem:

- Avaliar o que os outros exigem e esperam da equipa.
- Definir muito bem os objectivos da equipa.
- Definir, supervisionar e controlar o que foi definido em termos de qualidade da equipa.
- Ajudar a melhorar os níveis de qualidade da equipa.
- Como é referido na gíria futebolística conhecer “o balneário”. Procurar ter o melhor diagnóstico possível acerca da qualidade das interações sociais dos membros da equipa entre si.
- Monitorar a qualidade do desempenho da equipa.
- Ser optimista e ter sentido de humor.
- Ter capacidade de se rir principalmente de si próprio.

5.8.2. Participação dos elementos

- Grau, tipo e qualidade de participação.
- Redes de relações interpessoais existentes.

5.8.3. Influência dos membros na equipa

O que é que caracteriza os participantes que parecem ter mais influência na equipa, por que é que alguns têm menos influência, porque é que a equipa não os escuta, existência de subgrupos dentro da equipa.

5.8.4. Estilos de Influência

Tanto em relação aos líderes como em relação aos membros:

- autocrático: centraliza e gera dependência.
- democrático: promove participação e gera consensos.

5.8.5. Tomada de Decisão

- impostas/propostas;
- Discutidas/partilhadas;
- Consumadas/participadas.

5.8.6. Funções de Produção

É a área sócio-operatória. Em termos concretos, define quem pede mais informações ou quem dá mais informações ou opiniões sobre a matéria, quem tenta resumir um determinado aspecto, etc.

5.8.7. Funções de Regulação:

Área sócio-afectiva. Implica mais o envolvimento humano, mais descentrado da tarefa, quem ajuda quem no seio do grupo a participar, quem interrompe, como reagem as pessoas cujas ideias são rejeitadas. Há aspectos importantes como solidariedade, aprovação, tensão, agressividade, desaprovação.

5.8.8. Atmosfera / Clima

O grupo é amigável, ameniza os conflitos que possam existir ou há, pelo contrário, uma tendência para se criarem conflitos, lançar polémicas, e contrariar os outros?

5.8.9. Qualidade do Tipo de Membro

Avaliar a tendência para a formação de subgrupos; o sentido de pertença ao grupo (se há aceitação do indivíduo e se ele se sente aceite). Verificar se há pessoas que parecem não pertencer ao grupo e o modo como são tratadas; verificar os sentimentos do grupo; observar que tipo de sentimentos detecta no seio do grupo (aborrecimento, irritação, bem-estar, etc.).

5.8.10. Normas da Equipa

A instituição das normas tem vantagens e desvantagens (se são muitas e rígidas o grupo não se sente bem, logo há que existir uma certa flexibilidade). É importante que as normas explícitas expressem a maioria dos desejos dos participantes.

5.9. Para que haja trabalho em equipa

Os elementos até agora referidos são importantes para o bom trabalho em equipa realça-se a importância de realizar uma muito boa caracterização dos elementos da equipa.

- Quem são?
- Que experiência têm?
- Que necessidades e expectativas referem?
- Que objectivos têm?
- Que estratégias devem ser adoptadas para potenciar as competências e capacidades de cada um?
- Como se percebem enquanto membros de uma equipa?
- Quais são para si próprios os principais facilitadores do trabalho de equipa e quais os principais obstáculos?

A resposta a esta e outras questões permitirá certamente ao líder da equipa identificar e implementar as melhores estratégias para que a equipa funcione em equipa.

5.10. Condições para uma boa gestão de equipa

5.10.1. Ao nível de processo

- Desenvolvimento de comunicação inter-pessoal.
- Motivação e envolvimento dos membros da equipa.
- Promoção da confiança e da capacidade de iniciativa.

5.10.2. Ao nível de conteúdo

- Definir objectivos ambiciosos mas realistas.
- Planear as actividades a realizar.
- Estabelecer as tarefas e regras de funcionamento.
- Organizar recursos e pessoas.
- Coordenar e acompanhar todo o processo.
- Avaliar e controlar resultados e desempenhos.
- A importância do papel da chefia enquanto veículo de transmissão de conhecimentos técnicos e operacionais.
- A importância da chefia na promoção da motivação e participação das suas pessoas.
- Compreender a importância de adoptar estilos de liderança adequados ao contexto situacional e ao estado de desenvolvimento dos colaboradores.
- Fornecer “feed-back” aos colaboradores relativamente ao seu desempenho e ao seu empenhamento.
- Desenvolver planos de acção de desenvolvimento das competências das suas pessoas enquanto indivíduos e membros de uma equipa.
- Acompanhar a implementação dos planos de acção de desenvolvimento dos colaboradores.
- Criar as condições para delegar.

5.11. O que se exige a uma equipa vencedora

Muitas das coisas que fazemos, muitos dos êxitos que alcançamos são obtidos em conjunto com outras pessoas, muitas vezes nas equipas às quais pertencemos efectiva e afectivamente.

Uma equipa vencedora deverá possuir entre várias características algumas das que a seguir se especifica:

- Concordar na realização de algo em conjunto.
- Todos os membros da equipa percebem o que deles se espera, quais os objectivos da equipa e as estratégias para alcançar os resultados definidos.
- Transparência na atribuição de responsabilidades.
- Sistemas de comunicação claros e coerentes.
- Níveis de motivação e de empenhamento elevados.
- Orgulho e brio profissional.
- Solidariedades recíprocas.
- Atitude de crítica e de auto-crítica construtiva e realista.
- Profissionalismo.
- Vontade de vencer
- Ousar ir sempre um pouco mais à frente.

Síntese

No trabalho em equipa as competências profissionais a nível dos diferentes saberes – saber, fazer, ser, inovar – é tão importante como a vontade de cooperar entre todos os elementos da equipa.

Ao longo deste capítulo procurou enunciar-se, entre vários aspectos, quais são as principais características de uma equipa, os factores que podem ser observados numa equipa e formas de aumentar o grau de eficiência e de eficácia da equipa.

Um outro ponto abordado relacionou-se com os principais fenómenos que podem ocorrer nos grupos e que apesar das equipas ser um caso particular de grupo não estão imunes a esses, entre outros, fenómenos.

Um último aspecto abordado foi acerca dos principais factores que caracterizam as equipas vencedoras.

Exercícios

Exercício 1

Assinale com V (verdadeiro) ou F (falso) cada uma das seguintes afirmações.

- a) Todos os grupos são uma equipa?
- b) A elevada interdependência é uma das características das equipas?
- c) Os papéis diferenciados são uma característica exclusiva dos grupos e não das equipas?
- d) Um dos fenómenos que podemos observar nas equipas é a coesão?

Bibliografia

- Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M.P. Cunha (Coord.), Teoria organizacional: Perspectivas e prospectivas (pp. 225-249). Lisboa: D. Quixote.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. (1ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P.B.; Guerra, P.B. & Rodrigues, J.B. (1997). Humanator: Recursos Humanos e sucesso empresarial. Lisboa: D. Quixote.
- Cunha, P. (2001). Conflito e Negociação. (1º Ed.). Porto: ASA Editores II, S.A.
- Diridollou, B. (2002). Gerir a Sua Equipa Dia a Dia. Lisboa: Bertrand Editora.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning. A review of some literatures. Organization Studies, 14, 375-394.
- Eiser, J.R.(1986). Social psychology. Attitudes, cognition and social behaviour. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gregerson, H.B., Morrison, A.J. & Black, J.S.(1998). Developing leaders for the global frontier. Sloan Management Review, Fall, 21-32.
- Infante, D.A. & Gorden, W.I. (1985). Superiors' argumentativeness and verbal aggressiveness as predictors of subordinates' satisfaction. Human Communication Research, Fall, 117 -125.
- Keenan, K. (2000). Comunicar. Lisboa: Texto
- Kramer, R.M. (2001). Organizational paranoia: Origins and dynamics. In B.M. Staw & R.I. Sutton (Eds.), Research in Organizational Behavior (vol. 23, pp. 1-42). Stamford, CT: Elsevier Science.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). Organizational behavior (4ª ed.). New York: Irwin / McGraw-Hill.
- Maddux, R. B. (1991). Negociar com Sucesso. (1ª Ed.). Lisboa: Monitor – Projectos e Edições Lda.
- Mckee, D. (1992). An organizational learning approach to product innovation. Journal of Product Innovation Management, 9, 232 - 245
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. Journal of Management, 22, 591-614.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper & Row.

- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53 (4), 49-61.
- Moore, C. W. (1998). *O Processo de Mediação*. (2ª Ed.). Porto Alegre: Artemed.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O., & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 115 – 133.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? . *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Raudsepp, E. (1992). Are you properly assertive?. *Supervision*, June, 17-18.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações*. Teoria e Prática. Lisboa: Edições Sílabo
- Ricardo, C. (2006). *Comunicação Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. (online). (Acedido 28 de Março de 2007). Disponível em <<http://www.ordemeconomistas.pt/congresso/pdf/CNE01192.pdf>>.
- Robbins, S.P. (1992). *Essentials of organizational behavior*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos. *Evolução e actualidade*. Cadernos do Noroeste, vol. 12, nº 1-2, pp179-174, CCHS – Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga
- Scott, S.G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan Management Review*, Spring, 63-74.
- Stogdill, R.N. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H. (1972). La Catégorization Sociale. In S. Moscovici. (Ed), *Introduction à la psychologie sociale*, tome I (pp. 272-302). Paris: Larousse.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Eds) *Differentiation between social groups: Studies in the psychology of intergroup relations*: 61-67. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories*. Cambridge. University Press.
- Tajfel, H (1983). *Grupos Humanos e categorias sociais* (vol 1 e 2). Lisboa. Livros horizonte.
- Turner, J.C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Eds), *Social Identity and intergroup* (pp. 5-40). Londres/Paris: University Press.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4º ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Netgrafia

www.kmol.online.pt/outros/glossar.html (site visitado em 29-06-07)

www.copel.com/pagcopel.nsf/b5fb3a8f0b80780383256bb8003b08ce/608acbbfdecce68b0325717800694792 (site visitado em 29/06/07)

portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?View=%7BC85FAE0E-049C-4D74-B1E7-121379BFC069%7D&u=u

Glossário

Autor: Benedito Milioni

Análise Swot - Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School (EUA), e posteriormente aplicada por numerosos académicos, a SWOT Analysis estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Por meio desta metodologia pode fazer-se o inventário das forças e fraquezas dos pontos fortes de uma organização e concluir sobre se estão de acordo com os factores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado.

Core Competencies - Do Inglês, é uma expressão que se encontra com frequência nas publicações sobre Planeamento Estratégico e Gestão das Competências, que significa as competências essenciais, fundamentais. As competências que favorecem a distintividade competitiva no mercado.

Percepção de Equidade - Expressão utilizada na gestão de remunerações, incentivos e benefícios, para expressar o sentimento ou percepção de justiça na distribuição de remuneração. A percepção da equidade é afectada por dois aspectos: o grau de compensação dos esforços tal como são percebidos pelo colaborador e o nível de remuneração que ele efectivamente recebe.

Resiliência - Termo provindo da Engenharia, reporta-se, na gestão pessoas e equipas, às energias e forças que um indivíduo dispense no seu processo de mudanças e transformações. Diz-se que um indivíduo de baixa resiliência tende a opor maior resistência, consciente ou não, às mudanças a que está exposto, sendo, o oposto, o indivíduo com alta resiliência, aquele capaz de agir com rapidez e profundidade nas suas próprias mudanças.

Sinergia - Refere-se à convicção de que dois mais dois podem ser cinco. Esta é uma não-evidência que serviu para justificar as injustificáveis operações de fusão e aquisição que caracterizaram o mundo dos negócios nos anos 1980. O conceito de sinergia, introduzido por Igor Ansoff no livro “Corporate Strategy”, procura provar que duas empresas juntas valem mais do que soma das duas separadas. Se não existir sinergia (ou se ela não for negativa) não valerá a pena concretizar-se uma fusão ou uma aquisição. O conceito pode ser aplicado em outras áreas, como alianças estratégicas, “joint ventures”, acordos de cooperação, relações das empresas com fornecedores ou clientes e equipas de trabalho pluridisciplinares.

Aprendizagem

“aprender é tornar informação em conhecimento” (Saint-Onge, 2004)

“alteração dinâmica da memória” (Schank e Cleary, 1995)

“aprender significa compromisso” (Wenger, 2004)

“A aprendizagem na sua forma mais pura é um acto voluntário e auto-dirigido que resulta de uma motivação intrínseca e que pretende resolver um problema.” (McElroy, 2003)

“Aprender é, então, uma alternância entre as nossas aspirações, o nosso conhecimento prévio, as nossas acções e a forma como interpretamos os resultados das nossas acções.”(Karlöf et al, 2001)

“ganhar conhecimento, compreensão, ou mestria através de experiência ou estudo” (Allee, 1997)

“é o processo de integrar informação e de a aplicar às nossas necessidades em mudança. Aprender consiste em recolher nova informação e aumentar a compreensão para fazer as coisas de forma melhor.” (Allee, 1997)

“Aprender é o aspecto mais poderoso, cativante, compensador e agradável da nossa experiência pessoal e colectiva.”(Burgoyne, 1998)

“aprender é uma profissão de fé no futuro, e uma admissão de que o progresso é possível” (David Garvin)

Aprendizagem Conceptual

“Aprendizagem conceptual é o processo de adquirir melhor compreensão de relações causa-efeito usando estatísticas e outros métodos científicos para desenvolver uma teoria.” (Lapré e Wassenhove, 2002)

“alteração dinâmica da memória” (Schank e Cleary, 1995).

“aprender é tornar informação em conhecimento” (Saint-Onge, 2004).

“aprender significa compromisso” (Wenger, 2004).

“A aprendizagem na sua forma mais pura é um acto voluntário e auto-dirigido que resulta de uma motivação intrínseca e que pretende resolver um problema” (McElroy, 2003).

“Aprender é, então, uma alternância entre as nossas aspirações, o nosso conhecimento prévio, as nossas acções e a forma como interpretamos os resultados das nossas acções” (Karlöf et al, 2001).

“ganhar conhecimento, compreensão, ou mestria através de experiência ou estudo” (Allee, 1997).

“é o processo de integrar informação e de a aplicar às nossas necessidades em mudança. Aprender consiste em recolher nova informação e aumentar a compreensão para fazer as coisas de forma melhor” (Allee, 1997).

“Aprender é o aspecto mais poderoso, cativante, compensador e agradável da nossa experiência pessoal e colectiva” (Burgoyne, 1998).

“aprender é uma profissão de fé no futuro, e uma admissão de que o progresso é possível” (David Garvin)

Aprendizagem Operacional

“Aprendizagem operacional é o processo de implementar uma teoria e observar resultados positivos” (ou negativos) (Lapr e e Wassenhove, 2002)

Aprendizagem Organizacional

“a aprendizagem organizacional é encarada como um processo social de interação entre indivíduos o qual, embora nem sempre de forma consciente ou intencional, resulta na criação de novo conhecimento” (Santana e Diz, 2001).

Capital Humano

“O capital humano inclui todos os bens intangíveis que as pessoas trazem para as suas profissões” (Davenport, 2001).

“o capital humano é a personificação da capacidade produtiva das pessoas. É a soma das capacidades, do conhecimento, dos atributos, das motiva es e da força moral das pessoas. Pode ser dado ou alugado a outras pessoas, mas apenas numa base temporária; não   possível transferir a sua posse” (Bassi, 2001).

Capital Intelectual

“o capital intelectual das empresas   não são o somatório do conhecimento dos membros da organização, considerados individualmente, mas também o conjunto do conhecimento adquirido através dos relacionamentos entre os membros da organização e destes com os clientes” (Magalhães, 2005).

“o capital intelectual de uma empresa consiste na quantidade de conhecimento na posse dos indivíduos e das unidades corporativas multiplicada pela velocidade a que esse conhecimento   partilhado através da organização” [Gupta e Govindarajan, 2000]

Comportamento

“Comportamento é conhecimento na prática.” McElroy, 2003]

Conhecimento

“O conhecimento tem mais valor do que a informação porque foi contextualizado, validado, e situado na prática”. [Saint-Onge e Wallace, 2003] p.

“O conhecimento é baseado na experiência, requer informação, e envolve a aplicação de teoria ou heurísticas (de forma consciente ou inconsciente), e permite tomar decisões conhecedoras”

“conhecimento é a combinação de experiência, teoria e heurísticas, desenvolvida por um indivíduo ou comunidade de prática, que permite tomar decisões e agir.” ([Milton, 2005])

“Conhecimento é informação em acção” (O’Dell and Grayson, 1998).

“O conhecimento é a capacidade de agir eficazmente (Saint-Onge, 2004)

“o conjunto de informações sobre o mercado, colhidas ao longo de um período de tempo, que nos ajuda a minimizar os riscos de uma decisão errada” (Garber, 2001)

“O conhecimento é a capacidade de transformar informação e dados em acção eficaz” (Applehans et al, 1999).

“Quanto mais é usado, mais se expande e multiplica” (Duderstadt, 1999).

“O conhecimento é o produto de comportamentos naturais de processamento de conhecimento (ou inovação) encontrados em todos os sistemas vivos” (McElroy, 2003).

“o conjunto de informações validadas, organizadas e integradas pelo seu receptor, com o sentido de utilidade para determinado fim ligado a alguma das suas actividades” (Mendes, 2001)

“Conhecimento é a integração de idéias, experiências, intuição, habilidade e lições aprendidas” (Teixeira Filho, 2002).

Conhecimento Organizacional

“o conjunto de recursos intangíveis, que se foram desenvolvendo ao longo da sua história e que definem a sustentabilidade do seu potencial competitivo” (Magalhães, 2005).

“geralmente expresso por aquilo em que uma organização acredita, pelo que faz ou pela forma como se comporta” (McElroy, 1999)

Conteúdo

“representa uma combinação específica de informação e um documento possível de gerir” (Laugero e Globe, 2002).

Contexto - “Um contexto é algo que dá significado e profundidade à informação.” (Reamy, 2002)

Criação de Conhecimento Organizacional

“A capacidade de uma empresa como um todo criar novo conhecimento, disseminá-lo pela organização, e incorporá-lo nos seus produtos, serviços, e sistemas” (Nonaka e Takeuchi, 1995).

“É precisamente durante o tempo em que esta conversão tem lugar - de tácito para explícito, e (...) novamente para tácito - que o conhecimento organizacional é criado” (Nonaka e Takeuchi, 1995)

Cultura

“A cultura é a combinação de história partilhada, expectativas, regras informais, e movimentos sociais que afectam o comportamento de todos, desde os gestores aos funcionários do correio interno. É o conjunto de crenças que, apesar de nunca articuladas, estão sempre presentes para colorir a percepção das acções e comunicações” (O’Dell and Grayson, 1998)

“o conjunto de informações validadas, organizadas e integradas pelo seu receptor, independentemente de representar qualquer utilidade directa para as suas actividades” (Mendes, 2001).

“Uma cultura é um conjunto de básicos pressupostos tácitos sobre como o mundo é e deveria ser que um grupo de pessoas partilha e que determina as suas percepções, os seus pensamentos, sentimentos, e, até certo ponto, o seu comportamento observável. A cultura manifesta-se a três níveis: ao nível dos profundos pressupostos tácitos que são a essência da cultura, ao nível dos valores defendidos que muitas vezes reflectem o que um grupo idealmente deseja ser e a forma como se quer apresentar publicamente, e o comportamento do dia-a-dia que representa um complexo compromisso entre os valores defendidos, os pressupostos mais profundos, e os requisitos imediatos da situação” (Schein, 1996).

Dados

“É o elemento básico a partir do qual percebemos e registramos uma realidade.” Garber, 2001

“Os dados podem ser convertidos em conhecimento uma vez recebidos, compreendidos e interpretados através dos esforços de um ser humano” (Karlöf et al, 2001)

Gestão de Conhecimento

“GC é conseguir que os computadores saibam que informação contêm e sejam suficientemente espertos para entregar a informação certa à pessoa certa na altura certa mesmo quando a pessoa não sabe que anda à sua procura; informação que nos encontra quando precisamos dela” (Schank, 2006).

“- uma disciplina emergente que propõe uma abordagem formalizada e integrada para a gestão dos activos intangíveis de conhecimento da organização,

- um esforço coordenado para extrair e utilizar o potencial não realizado na organização para partilha e reutilização do conhecimento colectivo da organização,

- uma estratégia de negócio caracterizada pela transferência de best practices, aprendizagem pessoal, customer intelligence, process intelligence, gestão dos activos intelectuais e liderança da inovação” (Magalhães, 2005).

“A gestão do conhecimento cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando estas, e dessa forma, desenvolvendo um perfil de utilização pessoal que ajuda a levá-las à acção” (Santiago Jr, 2004).

“processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos funcionários, com o objetivo de se ter acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando-se, para isso, tecnologias de forma corporativa” (Santiago Jr, 2004)

“Gestão de conhecimento é reconhecer que, independentemente da área de negócio em que se encontra, você está a competir com base no conhecimento dos seus empregados” (Cindy Johnson).

“uma disciplina de gestão que procura ter impacto no processamento de conhecimento” (McElroy, 2003).

“o termo gestão de conhecimento consiste primariamente na oferta de elementos de informação que, contudo, não são convertidos em conhecimento” (Karlöf et al, 2001).

“gerir conhecimento significa oferecer a informação e os dados de que as pessoas necessitam para serem eficazes no seu trabalho” (Karlöf et al, 2001).

“gerir conhecimento significa oferecer a informação e os dados de que as pessoas necessitam para serem eficazes no seu trabalho” (Applehans et al, 1999).

“A Gestão de Conhecimento é ligar pessoas a pessoas e pessoas à informação para criar vantagem competitiva” (Brad Hoyt).

“Se feita da forma correcta a Gestão de Conhecimento é suposta criar um ambiente mais colaborativo, reduzir a duplicação de esforço e encorajar a partilha de conhecimento - poupando tempo e dinheiro neste processo” (Berkman, 2001).

“A gestão de conhecimento é o processo pelo qual a organização gera valor a partir dos seus bens intelectuais ou baseados em conhecimento” (Berkman, 2001)

“A gestão de conhecimento é o processo pelo qual a organização gera valor a partir dos seus bens intelectuais ou baseados em conhecimento” (Bukowitz e Williams, 1999)

A gestão de conhecimento “é a gestão explícita e sistemática de conhecimento vital e dos seus processos associados de criação, recolha, organização, difusão, uso e exploração na perseguição dos objectivos organizacionais” (Skyrme, 2001).

Informação

“Todo dado coletado capaz de diminuir o nível de incerteza na tomada de decisão” (Garber, 2001).

“A informação pode adicionar o nosso corpo de conhecimento, reestruturá-lo ou alterá-lo uma vez que o indivíduo absorveu a informação, a trabalhou, a comparou a conhecimento prévio, a interpretou e a avaliou” (Karlöf et al, 2001).

“o sentido que os dados fazem num receptor” (Mendes, 2001).

“é a base psicológica para enfrentar o medo do desconhecido, que caracteriza a reacção natural do ser humano há mudança” (Filho, 2001).

Inovação

“A inovação torna-se possível quando e onde surge a combinação certa de necessidade e solução sem que seja fuzilada pelo processo” (Semple, 2006).

“partilha de informação e criação de conhecimento para constantemente encontrar novas formas de oferecer soluções relevantes e de alta qualidade aos nossos clientes” (Saint-Onge e Armstrong, 2004).

Organização - “As organizações são essencialmente a soma de todas as decisões que tomaram ao longo do tempo” (Kleiner, 2003).

Organização Aprendizente

“uma learning organization distingue-se como aquela que ultrapassa este estágio de aprendizagem ‘natural’ e que tem como objectivo prosperar, utilizando a sua aprendizagem para ir além da mera adaptação” (Santana e Diz, 2001).

“organizações onde as pessoas expandem de forma contínua a sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novos e expansivos padrões de pensamento são desenvolvidos, onde a aspiração colectiva é libertada, e onde as pessoas continuamente aprendem a aprender em conjunto” (Senge, 1990).

“uma organização que continuamente expande a sua capacidade de criar o seu futuro” (Senge, 1990).

Pensamento Sistémico

“uma estrutura conceptual, um grupo de conhecimento e ferramentas que têm sido desenvolvidas (...) de forma a clarificar os padrões globais, e a ajudar-nos a ver como alterá-los eficazmente” (Senge, 1990).

“O pensamento sistémico é uma disciplina para ver ‘todos’. É uma estrutura para ver inter-relações em vez de coisas, para ver padrões de mudança em vez de momentos estáticos” (Senge, 1990).

Sociedade do Conhecimento

“Uma sociedade do conhecimento é uma sociedade baseada em pessoas, na sua criatividade, iniciativa e também a sua habilidade de aprender de forma mais sistemática” (Rodrigues, 2003).

“o conceito da Sociedade do Conhecimento assenta em pessoas inteligentes, dinâmicas e versáteis, com capacidade para recorrerem à informação e aos conhecimentos de que necessitam para desenvolver a sua actividade de forma criativa, em contextos bem definidos e em saudável articulação com os sistemas em que se integram”(Mendes, 2001).

Treino

“Treino é algo que aguentamos em resposta ao que outras pessoas pensam que devemos saber (i.e., motivação extrínseca), quer seja ou não relevante para os nossos problemas” (McElroy, 2003).

“treino interfere muitas vezes com a aprendizagem” (McElroy, 2003). “

Baseado em:

www.kmol.online.pt/outros/glossar.html (site visitado em 29-06-07)

Eficácia: A capacidade de um indivíduo para produzir resultados responsabilmente.

Eficiência: A capacidade potencial que têm os sistemas, simples ou complexos, para produzir resultados.

Ética: Regra de jogo de um indivíduo, grupo, instituição ou sociedade que tem uma estrutura funcional, uma moral dominante e uma ideologia que a sustenta

Baseado em:

www.copel.com/pagcopel.nsf/b5fb3a8f0b80780383256bb8003b08ce/608acbbfdecce68b0325717800694792 (visitado em 29/06/07)

Aprendizagem em equipa - Visa o alinhamento e a sinergia e não apenas a melhoria das habilidades dos membros da equipe, e suas habilidades de comunicação interpessoal, que é o objetivo do desenvolvimento de equipes.

Capacidade de aprendizagem - Habilidade e proficiência que permite às pessoas intensificarem consistentemente sua capacidade de produzir resultados que lhes sejam verdadeiramente importantes.

Capitais do Conhecimento © - O modelo de gestão denominado Capitais do Conhecimento é fruto de reflexão teórica e de observação prática sobre a questão. Teoricamente, é baseado nos conceitos expostos por Sveiby, Edvinsson e Stewart; empiricamente, é fundamentado em experiências concretas desenvolvidas por alguns projectos de gestão do conhecimento levados a cabo, desde início de 1998, pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Crie - Coppe/UFRJ).

O Modelo dos Capitais do Conhecimento apresenta quatro capitais que devem ser devidamente monitorados e geridos para uma efectiva gestão do conhecimento de uma organização. São eles: o “capital ambiental”, o “capital estrutural”, o “capital humano” e o “capital de relacionamento” (Figura 1).

Baseado em:

portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?View=%7BC85FAE0E-049C-4D74-B1E7-121379-BFC069%7D&u=u

Contactos Úteis (Links)

Comportamento Organizacional

www.interscience.wiley.com/jpages

www.insead.fr/CALT/Encyclopedia/Management/OB/

www.obmnetwork.com

www.users.globalnet.co.uk

www.behavior.org/performanceMgmt/index.cfm

Liderança

www.christianitytoday.com/leaders/

www.businessballs.com/leadership.htm

www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html

Comunicação

www.managementhelp.org/org_comm/org_comm.htm

www.managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm

www.organizationalcommunication.com

Aprendizagem e Inovação

www.managementhelp.org/org_perf/org_lrng.htm

www.infed.org/biblio/organizational-learning.htm

www.12manage.com/methods_organizational_learning.html

www.thinksmart.com/2/articlesorganizational.html

www.triz-journal.com/archives

www.nber.org/papers/w

Mediação e Negociação

www.mediate.com/articles/Mediationfaq.cfm

www.harborouselaw.com/beacon/2001.v1n1.htm

www.etu.org.za/toolbox/docs/building/conflict.html

Trabalho em Equipa

www.heartquotes.net/teamwork-quotes.html

www.teamworkonline.com/about.cfm

www.effectivemeetings.com/teams/teamwork/effective.asp

Soluções dos Exercícios

Capítulo 1 - exercício 1			
a)	b)	c)	d)
V	V	F	F
e)	f)	g)	h)
V	V	V	F

i)
V

Capítulo 1 - exercício 2		
a)	b)	c)
1. Pessoas ou Tarefas 2. Pessoas ou Tarefas	Participativo	Relacionamento

Capítulo 2			
a)	b)	c)	d)
F	V	V	F
e)	f)	g)	h)
F	V	V	V

Capítulo 3				
a)	b)	c)	d)	e)
F	F	F	F	F

Capítulo 4			
a)	b)	c)	d)
V	V	F	F
e)	f)	g)	
V	F	V	

Capítulo 5			
a)	b)	c)	d)
F	V	F	V