

#16

Gestão de Recursos Humanos

Guia do
Empresário
por
Centro
Tecnológico
do Calçado
de Portugal

#16

Gestão de Recursos Humanos

**Guia do
Empresário**
*por
Centro
Tecnológico
do Calçado
de Portugal*

Índice

Introdução	06
Fatores Críticos de Sucesso na Gestão do Capital Humano	08
O Indivíduo na Empresa	20
A Liderança nas Equipas	28
A Formação	38
O Coaching	42
Conclusão	48
Bibliografia	50



“Não espere por uma crise para descobrir o que é importante na sua vida.” Platão

Introdução



Os Recursos Humanos são pilares basilares de qualquer organização. São eles que fazem as empresas funcionar e, sem eles, os recursos materiais e técnicos não têm qualquer utilidade.

A adoção de uma estratégia organizacional tem, naturalmente, implicações ao nível da estratégia dos recursos humanos. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é importante porque é necessária à procura de vantagens competitivas das organizações, porque há falhas na “Gestão de Pessoal” e, porque há, cada vez mais, mudanças nas características da mão-de-obra e na natureza do trabalho. A implementação de uma estratégia nesta área inclui a organização ou estruturação da empresa e a motivação e liderança das pessoas.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos está centrada no pressuposto de que os colaboradores são ativos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento.

Contudo, denota-se, em muitas organizações, uma fraca aposta nos seus colaboradores, desde o recrutamento à motivação, passando pelo relacionamento interpessoal e pelos processos de liderança. Neste sentido, este Guia pretende alertar os empresários para a importância das interações sociais no bom funcionamento das estruturas e de como estas, quando bem geridas, impulsionam positivamente a sua produtividade.

“A transformação para a classe mundial só é possível com uma liderança comprometida, visionária e com a mão na massa.” George Kent

Fatores Críticos de Sucesso na Gestão do Capital Humano



“O modo pelo qual os seus funcionários se sentem é o modo pelo qual os seus clientes se irão sentir.”
Karl Albrecht

Atualmente, a brava concorrência dos mercados e a constante procura de vantagens competitivas faz com que a GRH opte por uma postura dinâmica. Para isso, torna-se importante que se facilite o envolvimento e a participação dos colaboradores, ou seja, que se fomente a implementação de um conjunto de atividades estratégicas de gestão de recursos humanos.

A GRH trata a articulação e o ajustamento entre as pessoas que trabalham na organização e as necessidades estratégicas desta, assegurando a total utilização dos RH disponíveis.

Para haver uma formulação da estratégia é necessário:

- > Missão da organização: o seu carácter, orientação global e forma de estar;
- > Objetivos que concretizam a missão;
- > Análise do ambiente, que permita conhecer ameaças e oportunidades;
- > Diagnóstico interno, que evidencie os pontos fortes e fracos da organização, e que incida na sua estrutura, cultura e recursos;
- > Escolha estratégica, que permitirá atingir os objetivos.

A Gestão de Recursos Humanos valoriza a conceção e implementação de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuem para alcançar os objetivos da organização. Esta coerência interna é expressa e apoiada pela Cultura Organizacional.

Por isso, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) deve ser uma gestão da e pela cultura. As pessoas que integram a Organização e a forma como as coisas são feitas constituem o fator diferenciador em relação à concorrência e a sua vantagem competitiva.

Assim, a GERH situa-se no cruzamento de 4 componentes:

- > Organização: estruturas, procedimentos, funções e alinhamento hierárquico;
- > Pessoas: competências, potencial e gestão das suas capacidades;
- > Sistemas de recursos humanos: compensação, recrutamento, formação e comunicação;
- > Cultura organizacional: normas, valores e crenças.

A Cultura Organizacional e a Gestão da Mudança

“Provámos que a produtividade é (...) o que acontece quando se obtém pessoas entusiasmadas em encontrar soluções para os seus problemas”
Jack Welch

Não se pode esquecer que, o que faz a organização, são as pessoas que a constituem, a forma como estabelecem os contactos entre si e otimizam os meios disponíveis. A forma como agem traduz a atuação da empresa onde trabalham. Então, a eficácia organizacional depende da eficácia das pessoas que a compõem. Quanto melhor forem, melhor será a organização, assim como os seus resultados. Quanto mais experiências novas, conhecimentos e aprendizagens o sujeito for acumulando e transpondo para o seu quotidiano laboral, mais a empresa aprende e mais se desenvolve.

Para se gerir a mudança é necessário, sempre, contextualizar e ter especial atenção à cultura da organização. Esta, é um conjunto de evidências, factos, valores, crenças, conhecimentos e costumes que pertencem ao “subconsciente coletivo”. São valores que devem ser partilhados e assumidos pelos colaboradores da organização, de todos os níveis hierárquicos, sob pena de os recursos humanos da empresa não estarem identificados nem alinhados com a estratégia e os objetivos da mesma.

Há a consciência que a imagem de uma organização depende, em muito, da forma como os seus colaboradores a vêem, de como se empenham e “vestem a camisola”. Sem estes pontos, dificilmente se consegue transparecer uma boa imagem,

adequada aos seus interesses. Com efeito, a desmotivação, a má organização empresarial e os conflitos, entre outros problemas internos, refletem-se na forma como se comunica e responde ao cliente externo, traduzindo-se em falhas comunicacionais e/ou organizacionais.

A forma como se comunica com o cliente interno (colaboradores da empresa) influi na forma como estes respondem à mudança ou a novos projetos da organização, fazendo a diferença entre o empenho e o envolvimento ou a indiferença e acomodação. Aqui, torna-se fundamental envolver todos os stakeholders, isto é, todos aqueles que, de alguma forma, desempenham cargos de liderança e/ou influência. São eles quem melhor sabe comunicar e influenciar os restantes colegas, informando-os, criando aceitação e alinhando-os com a mudança e os interesses da empresa.

Em suma, para que haja mudança sustentável, é preciso:

- > Implicação da gestão de topo da organização;
- > Atenção particular à comunicação, não apenas para informar sobre a mudança mas, sobretudo, para ouvir e agir sobre as suscitações;
- > Que a remuneração encoraje a inovação e reconheça o sucesso dos que contribuem para a mudança;
- > Que numa perspetiva de “organização que aprende a aprender” seja criada uma atmosfera de trabalho facilitadora e indutora da mudança.

Recrutamento e Selecção

“Dado que o talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, as organizações que melhor atraem, selecionam e retêm os seus talentos ultrapassam em desempenho as que não o fazem”
Ployhart, 2006

Numa perspetiva estratégica de GRH torna-se importante determinar em que medida as atividades de recrutamento podem atuar como fonte de vantagem competitiva das organizações. Os conhecimentos e as competências dos colaboradores-chave das empresas são um ativo fundamental, pelo que, a contratação de um fraco colaborador pode originar efeitos nefastos de grande alcance.

Os processos de recrutamento e seleção podem ser operacionalizados de diferentes formas, tendo em conta os objetivos organizacionais, a sua cultura, o meio em que esta se insere, o tipo de função a preencher e, por fim, mas não menos importante, as condições financeiras da empresa.

Os termos recrutamento e seleção não são sinónimos. O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa.

Tipos de recrutamento	
Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
Movimentação de quadros de pessoal da própria organização. Envolve transferência de colaboradores, promoção de programas de desenvolvimento de RH ou planos de carreira.	Consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente.
Vantagens	Vantagens
Adaptação: o candidato tem maiores possibilidades de êxito e adaptação por já estar integrado na empresa.	
Economia: não há despesas de anúncios.	Celeridade: porque não há movimentações encadeadas, nem períodos de passagem de tarefas antes da sua realização.
Rapidez: pela proximidade e identificação entre os vários quadros de pessoal.	Injeção: de sangue novo na empresa, de novas formas de pensar.
Conhecimento: conhece-se melhor os hábitos, limitações e méritos dos colaboradores.	Visibilidade: que a empresa obtém no mercado de trabalho e o reforço da sua imagem como empregadora.
Promoção: oportunidade de fazer carreira.	
Aumento da “Moral” de Trabalho: fator de motivação dos colaboradores.	
Limitações	Limitações
Insuficiências de RH internos para cobrir as necessidades de preenchimento de vagas.	Mais caro que o recrutamento interno.
Dificuldades em se conseguir a aprovação das chefias para libertar os seus colaboradores mais eficientes no exercício das funções atuais.	Maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.
	Frustrações de expectativas de carreira em colaboradores da empresa.

Os processos de recrutamento e seleção estão intimamente ligados e devem ser interpretados como um conjunto. O recrutamento atrai candidatos, mas a empresa, direta ou indiretamente, necessita de selecionar os que mais se adequam às suas necessidades.

Existem diversos métodos de seleção, sendo, o mais utilizado, a entrevista que, muitas vezes, é complementada por testes psicotécnicos. Os testes psicotécnicos são provas a que o candidato é submetido e que pretendem medir um conjunto de dimensões considerado importante para o desempenho da função. Diferem dos testes de personalidade, que permitem averiguar os traços principais do perfil do candidato: introversão/extroversão, assertividade/passividade, sociabilidade/isolamento, estabilidade emocional/falta de controlo, entre outros.

No entanto, para se recrutar candidatos para a entrevista é necessário deter uma lista com os seus *curricula*, e que pode advir de candidaturas espontâneas, anúncios, pesquisas na internet, rede de conhecimentos, entre outros. Em todo este processo há que ter sempre em linha de conta a igualdade de oportunidades e de géneros.

A seleção consiste no processo de escolha entre os finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta da função. Esta decisão deve ter sempre em conta a adequabilidade e adaptabilidade do candidato selecionado às questões anteriormente referidas, como, por exemplo, as competências, bem como expectativas dele e da empresa

Por fim, de referir que, a qualidade dos candidatos selecionados vai definir a qualidade do capital humano de uma organização, imprescindível ao seu sucesso estratégico. É fundamental não esquecer a necessidade de acolher o novo colaborador, informando-o de normas e regras, estrutura e organização da empresa, sistemas de gestão e comunicação, expectativas e exigências da função e apresentá-lo aos restantes colegas.

As Funções e Competências

“Diretores de Empresa: (...) definem e formulam a política de uma empresa (...) cujas atividades planeiam, dirigem e coordenam; supervisionam outros trabalhadores. As funções (...) consistem em: definir e formular a política da empresa ou da unidade orgânica a seu cargo; planificar e dirigir as atividades da empresa (...).”

Classificação Nacional de Profissões (2010)

Atualmente, assiste-se a uma mudança na organização do trabalho, a uma passagem do Paradigma Funcional (a função é a unidade constituinte da organização) para o Paradigma das Competências, onde

as pessoas são a unidade constituinte da organização. Contudo, e apesar de tudo, a análise do trabalho e das funções continua a ser uma pedra fundamental, a espinha dorsal, na GRH das organizações.

Com efeito, a Análise Funcional constitui uma base de trabalho para o recrutamento e seleção, a gestão de desempenho e, muitas vezes, a gestão de competências. Além disso, permite racionalizar e automatizar os processos de trabalho, reorganizar trabalho e equipas, aumentar a responsabilidade, entre muitos outros. Com esta abordagem a GRH adquire uma visão estratégica e global da missão da empresa.

Aplicações da análise funcional	
Planeamento de RH	Permite obter informação para melhor compreender os Conhecimentos, Capacidades e Aptidões existentes na empresa e necessários no futuro.
Recrutamento e Seleção	Contribui para determinar, com mais precisão, as características do trabalho a desenvolver bem como o perfil pessoal que os candidatos devem possuir.
Gestão do Desempenho	Identifica atividades, deveres e responsabilidade de cada função e permite determinar os seus indicadores de desempenho a alcançar.
Compensação	Revela as diferenças e semelhanças entre postos de trabalho, facilita a sua avaliação e qualificação e, logo, a definição de uma estrutura salarial equitativa.
Formação e Desenvolvimento	Ajuda a estabelecer as necessidades de formação dos colaboradores que desempenham cada função.
Planeamento de Carreira	Define grupos profissionais com funções articuladas entre si e permite a passagem de níveis dos colaboradores de forma natural e articulada.
Organização do Trabalho	Procura modelos de produção mais eficientes
Ergonomia e Fatores Humanos	Permite uma melhor adaptação entre a pessoa e o trabalho
Motivação	Permite desenhar uma função de acordo com atributos motivacionais do colaborador, aumenta o seu grau de satisfação e reduz comportamentos nefastos.
Facilitador de Mudança	Um conhecimento atualizado do conteúdo das funções permite às outras atividades de GRH adaptar-se com maior rapidez e eficiência à mudança.



As **Funções** são configurações específicas de atividades ou missões funcionais, suscetíveis de serem atribuídas a um mesmo colaborador (enformam um posto de trabalho - PT). Uma função pode agregar várias missões funcionais.

Uma Análise Funcional deve conter, no mínimo:

- > Nome da Função
- > Missão
- > Atividades-Chave
- > Competências Fundamentais

As **Competências** são características e capacidades da pessoa, que fazem com que apresente comportamentos específicos que lhe possibilitam manifestar os comportamentos e ações que se revelam eficazes. No fundo, são conhecimentos e saberes-fazer específicos que, usados de forma interativa e interatuante, permitem realizar as Missões Funcionais, ou seja, "sustentam" a execução dessas missões.

Para Philp Pavard, da Volkswagen Group, Competências são "aquelas áreas de conhecimento, capacidades e atitudes que podem ser descritos em termos comportamentais e que estão associados com a

eficácia numa dada organização, no âmbito profissional específico". Existem muitas tipologias de competências mas, partindo desta visão, podem-se subdividir as Competências em 2 tipos:

> **SOFT:** Comportamentais ou transversais – traços, atitudes, valores, comportamentos sociais. Ex: liderança, comunicação, responsabilidade, cooperação, honestidade;

> **HARD:** Técnicas ou Operativas – conhecimentos, saberes profissionais, "know-how" técnico, capacidades operativas. Ex: línguas, informática, modelação, gestão, gestão de recursos humanos.

Ora, se as Competências podem ser descritas em termos comportamentais, então, o comportamento é o único meio de observar as competências. Estas são ações observáveis que o indivíduo utiliza, intencionalmente, em contexto profissional, no sentido de produzir resultados.

Por tudo isto, quando uma empresa detém o conhecimento profundo do mosaico funcional que a constitui mais apta se encontra para gerir e definir estratégias integradas e sustentáveis, rumo ao sucesso.

Sistema de Gestão do Desempenho

"Muito poucas empresas têm em vigor sistemas válidos de avaliação. E isso não é apenas mau – é terrível!" Welch e Welch (2005)

A Avaliação de Desempenho (AD) é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo na função que ocupa. Toda a avaliação é um processo para julgar e estimular o valor, as qualidades de uma pessoa.

No entanto, o Sistema de Gestão do Desempenho vai além de uma avaliação. Trata-se de um sistema de gestão, orientado para a transformação dos esforços dos colaboradores, em resultados das diferentes equipas e, para a garantia do contributo destas, para o alcance dos objetivos pré-determinados. Pretende-se, assim, desenvolver as competências dos colaboradores com vista a atingir e superar esses mesmos objetivos.

As suas principais funções são:

- > Detetar os problemas dos recursos humanos da organização.
- > Criar condições de medição do potencial humano para determinar a sua plena aplicação.
- > Permitir o tratamento dos RH como um recurso básico da organização e, cujo potencial e produtividade podem ser desenvolvidos, dependendo da forma de gestão.
- > Fornecer oportunidades de crescimento e condições de participação a todos os membros da empresa, tendo em conta os objetivos organizacionais e individuais.

> Motivar os empregados a melhorar o seu desempenho.

Fundamentalmente, a gestão do desempenho consiste em melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

De uma forma mais aprofundada a Avaliação de Desempenho permite:

- > Validação dos sistemas de recrutamento e seleção
- > Medição do contributo individual para atingir os objetivos estratégicos da empresa
- > Gestão das Remunerações e dos RH
- > Determinação do potencial do empregado e da organização
- > Identificação de necessidades de formação
- > Melhoria da Produtividade.

Tendo como base de trabalho a Análise Funcional, um sistema de Gestão do Desempenho permite tornar mais objetivo o contributo de cada colaborador na estrutura, quais as suas limitações e dificuldades, as suas competências (desenvolvidas ou não), bem como valências, limitações e entraves da própria organização. Desta forma, no caso de aplicação de um sistema de prémios e incentivos, a empresa torna-o mais justo, equitativo e objetivo.

A avaliação é, por norma, realizada pelo superior hierárquico do avaliado. No entanto, ela pode ser configurada, de acordo com os interesses da empresa, de forma a que o avaliador seja um ou vários, podendo, mesmo, chegar a uma avaliação 360°, que envolve todas as pessoas com quem o avaliado tem interface direta. Da mesma maneira, também se pode incluir o item da autoavaliação, onde o próprio avaliado se avalia.

A avaliação deve terminar numa entrevista, preparada com cuidado e marcada com antecedência, para permitir aos intervenientes – avaliador e avaliado – prepararem-se adequadamente. Aqui, deve ser permitido ao avaliado expressar a sua opinião acerca do seu desempenho e formas de melhoria, bem como da orientação e acompanhamento recebidos por parte da sua chefia.

No entanto, num sistema de AD há que ter em conta os erros mais comuns no momento da avaliação. São eles:

- > Avaliadores com bitola mais ou menos rigorosa;
- > Avaliação dos subordinados feita da mesma forma como o avaliador foi avaliado (erro por semelhança);
- > Hesitação do avaliador numa avaliação realista face aos prémios que são atribuídos;
- > Tendência para diferenciar os desempenhos com receio de recriminações e conflitos com os avaliados;
- > Decisão prévia tomada antes da avaliação ocorrer, por um juízo feito no passado (efeito memória);
- > O avaliador dá mais importância a determinadas características dos avaliados desprezando outras (erro sistemático).

Para diminuir os riscos, há que tomar medidas através de uma metodologia mais eficaz, que abranja:

- > Gestão de desempenho day-to-day, ou seja, gerir e acompanhar os colaboradores (quase) diariamente, dando-lhes feedback do seu desempenho, de melhorias, etc.
- > Envolvimento de todos os colaboradores no acompanhamento, na definição de indicadores de desempenho e objetivos, individuais e de equipa, na configuração do sistema e no processo de implementação e concretização.
- > Melhoria dos planos individuais alinhando-os com os planos coletivos.
- > Sensibilização para o sistema e formação no mesmo.
- > Justiça e imparcialidade na avaliação.

Em conclusão, um Sistema de Gestão do Desempenho, é mais do que uma mera avaliação. Necessita de, em primeiro lugar, definir objetivos, seguindo-se um planeamento das ações a implementar, e posteriormente, um acompanhamento dessas mesmas ações e dos desempenhos – dos colaboradores e das equipas – para finalizar numa avaliação desses mesmos desempenhos. Ele só faz sentido quando é gerado valor, quando proporciona à empresa melhorias e (re)definição de estratégias. Daí que, não faça qualquer sentido aplicar sistemas de AD idênticos em empresas diferentes. Cada organização é única, com mosaicos funcionais distintos, culturas distintas, entre outros e, como tal, os sistemas de gestão devem ser criados para aquela empresa naquele momento.



A Comunicação

"O comportamento é função da pessoa e do ambiente."
Kurt Lewin

A Comunicação Interna tem um papel fundamental no desenvolvimento de uma identidade organizacional e, naturalmente, de uma cultura organizacional. Trata-se de um sistema de interações e inter-relações entre interlocutores que se influenciam e partilham significados e símbolos. É através desta partilha que se desenvolve, nos colaboradores, a ideia de empresa e que serve de referência aos seus comportamentos.

Desta forma, uma comunicação que assente na divulgação da Missão, cultura e visão da empresa, que respeite os diferenciais individuais e otimize as relações interpessoais permite um melhor desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Com já foi referido anteriormente, a missão e a visão são partes constituintes da estratégia da empresa. A Missão justifica a existência da organização e forma como cria valor atualmente e tenciona criar no futuro, orienta o negócio no qual compete e define a forma como distribui os recursos para lá chegar. A Visão é uma imagem mobilizadora de um futuro tangível, que aponta uma direção, alinha perspetivas, dá significado à ação, gera entusiasmo e envolvimento e focaliza atenção e energia dos recursos da empresa.

Qualquer comportamento é comunicação, logo, qualquer ação desencadeada por um indivíduo é suscetível de ser interpretada e de adquirir um significado para o outro, mesmo em caso de omissão. Desta forma, na empresa, os indivíduos estão em constante comunicação. E esta atribuição constante de significados leva à criação da ideia do que é a empresa.

Contudo, o colaborador, com base nas experiências que tem na organização, estabelece um mapa do que é a sua realidade e, é esse mapa, que vai determinar a análise dos processos de troca que tem na empresa. Este mapa interpretativo, desenvolvido nas interações com a organização, torna-se a base da sua atuação, sendo os seus comportamentos reflexo da sua forma de interpretação.

Partido desta ideia, o indivíduo acredita que o seu comportamento mostrado é o esperado e, se não lhe for fornecido qualquer tipo de feedback (retorno) contrário, o seu mapa interpretativo continua a ser reforçado e os comportamentos a serem repetidos. Assim, a empresa é o que os seus colaboradores interpretam que ela seja, com base nas relações com eles estabelecidas.

Uma boa gestão da comunicação deverá acautelar que o mapa interpretativo seja o mais concordante possível entre os colaboradores da empresa. Isto quer dizer que, a identidade comum ou específica (de um sector, por exemplo) é um quadro de referência para o sujeito. Como tal, torna-se fundamental a comunicação da cultura da empresa, os seus valores, missão e visão, bem como normas, nos processos de socialização e no desenvolvimento da própria organização. É com base nessa identidade que os colaboradores vão agir e comportar-se. A prática diária da comunicação destes elementos é um pilar no alinhamento de todos os colaboradores – em especial das chefias – na estratégia e comportamentos da empresa. Portanto, de nada serve um mapa interpretativo idealista e teórico se, na prática quotidiana, a comunicação não reforça esse mapa.

Uma boa e eficaz gestão da comunicação interna é resultado e, ao mesmo tempo, origem da identidade organizacional.

Para terminar, de referir que, faz parte do ser humano, como ser social que é, estar em constante interação e comunicação. Quanto mais aberta, clara e desenvolvida a comunicação organizacional estiver, mais potencializa e otimiza os seus recursos humanos. Se Comunicação significa pôr em comum, então, a sua eficiência depende da forma como os interlocutores partilham, ou seja, ela só é eficiente quando o significado e o sistema de trocas lhes são comuns (comportamento gera comportamento). Se cada colaborador é diferente e tem experiências diferentes, filtra a realidade de acordo com os seus quadros de referência, havendo, consequentemente, distorções nas relações comunicacionais. O conhecimento profundo dessas diferenças e o respeito por elas, são a base de uma boa comunicação, com relações mais proveitosas e partilhadas. Isto quer dizer que é crucial o respeito pelo outro, assim como as suas especificidades, pois o resultado da comunicação, não é aquilo que se pensa que se comunicou, mas é a resposta que se obtém.



O Indivíduo na Empresa

"O operário que quer fazer o seu trabalho bem deve começar por afiar os seus instrumentos."

Confúcio

É sabido, que a postura do indivíduo perante a vida e o trabalho, bem como o seu comportamento, exercem grande influência na forma como ele se relaciona com os restantes indivíduos. Contudo, e infelizmente, tal facto é, muitas vezes, desvalorizado, ou mesmo ignorado, pelos empresários e gestores.

Tal como foi referido no capítulo anterior, se as relações interpessoais não são independentes do comportamento humano, então, as organizações também não o são. Com efeito, estas são constituídas por pessoas, e, como elas interagem entre si, como comunicam, determina o tipo de equipa e de trabalho que obtêm.

Neste contexto, torna-se impreterível desenvolver pessoal e profissionalmente os indivíduos, dotá-los de liderança pessoal, inteligência emocional e outras características psicossociais, para que as empresas possam criar e melhorar, possam crescer e desenvolver.

Inteligência Emocional, Desenvolvimento e Liderança Pessoal.

"O que não te mata deixa-te mais forte"

Nietzsche

A Inteligência Emocional (IE) manifesta-se na capacidade de nos avaliarmos com espírito crítico. A imagem que temos de nós próprios nem sempre corresponde à imagem que os outros têm de nós.

Para Daniel Goleman, o "Pai" da IE, ela manifesta-se no poder de compreensão do outro, na intuição, no controlo das emoções e na autoconsciência ou capacidade de reconhecer como se é. Ou seja, é a capacidade de comunicar, a forma de lidar com outras pessoas, o estilo social de liderança e a capacidade de trabalhar em equipa.

A IE não é uma capacidade inata, que nasce connosco. Pode e deve ser estimulada e reforçada. Os cérebros emocional e racional funcionam como os músculos: podem-se aumentar as capacidades emocionais através de persistência, treino e exercício.

A capacidade de nos apercebermos dos nossos estados de espírito e emoções, de nos distinguirmos e de agirmos de forma adequada pressupõe um elevado grau de autopercepção. Constitui, também, a base do comportamento emocionalmente inteligente e, como tal, permite-nos registar os estados de espírito e emoções dos outros e reagir com sensibilidade.

Quanto mais consciência tivermos dos nossos sentimentos, pensamentos, alterações físicas e comportamentos, maior influência poderemos ter sobre eles. Esse desenvolvimento dá a possibilidade de controlar os humores e seus efeitos sobre as ações. Não é por acaso que as pessoas bem-sucedidas lidam de forma consciente com os seus sentimentos. São pessoas emocionalmente inteligentes porque controlam os seus sentimentos em vez de serem dominados por eles. Além disso, têm uma imagem positiva de si própria e, também, uma atitude positiva perante os outros.

A ideia que nós temos de nós próprios pode-nos conduzir a uma percepção deturpada da realidade. Com efeito, pessoas com muito amor-próprio são mais bem-sucedidas do que pessoas inseguras, porque o seu sentimento de autoestima é mais forte. Daí que seja importante não permitir que os pensamentos negativos nos bloqueiem ou perturbem e, cada vez que eles se intrometam, devemos substituí-los por uma formulação positiva. Distanciarmo-nos da nossa autoapreciação negativa podendo decidir conscientemente por uma apreciação mais positiva.

A atitude que as pessoas têm perante si próprias tem efeito sobre as reações do meio que as rodeia. É crucial a Empatia, isto é, a capacidade de compreender o eu do outro, de nos colocarmos no seu mundo mental e emocional. Se se conseguir ver as coisas na perspectiva dele, pode-se com-

preender os seus sentimentos, estados de espírito e comportamento. Isto pressupõe abertura e interesse pela outra parte.

Em situações de conflito revela IE quando mostrar respeito perante os desejos, necessidades e sentimentos do outro e aceitar perspetivas diferentes da sua. Mesmo quando não concorde com a visão ou comportamento do outro, pode-lhe mostrar a sua opinião não deixando, nunca, de escutar ativamente.

Nem sempre é fácil desistir de hábitos antigos: dão-nos segurança na forma de lidar connosco e com os outros e induzem-nos a deixar de questionar o nosso comportamento e a reagir como de costume. No entanto, é importante mudar a situação corrigindo antigas atitudes ou adotando outro comportamento com base nas conclusões tiradas.

Componentes da Inteligência Emocional	
Autoconsciência	Capacidade para compreender profundamente as suas emoções, qualidades, limitações, valores e motivações
Autogestão	Capacidade de manter a clareza mental e a concentração de energias para gerir as próprias emoções
Consciência Social	Capacidade para estar sintonizado com os sentimentos do outro interlocutor, de modo a tomar decisões positivas e em que o outro se vê compreendido
Gestão das Relações	Capacidade para gerir relações, para lidar com as emoções dos outros de forma eficaz

In: " Comportamento Organizacional", Rui P. Lourenço, Ege – Atlantic Business School.

A capacidade de comunicar, o espírito de equipa, o gosto em contactar com os outros, a facilidade nas relações públicas e a capacidade de trabalho e de liderança têm um papel importante em todos os níveis hierárquicos duma empresa, contribuindo, significativamente, para o êxito individual e, também, da empresa em geral.

Além da IE, a Liderança é para toda a gente, e não apenas para quem desempenha funções de chefia. Estes, mais do que os seus colaboradores, precisam de ser líderes de si mesmos e dos outros, independentemente de terem uma liderança formal(izada) e, neste período de mudança económica, social e organizacional, é uma área fundamental a desenvolver. Para se ser líder basta-lhe ser apenas um ser humano, um indivíduo que arrisca, que luta e que faz coisas que os outros não querem. Não é só algo que se faz no trabalho mas em todas as áreas da nossa vida.

Se resistir à mudança e não se adaptar, protegendo-se nos seus velhos hábitos, pára no tempo e não evolui. O medo que se ultrapassa ao atingir os limites (que acha que tem) faz com que os seus limites se alarguem. Ser audaz e aproveitar as oportunidades que lhe metem medo transformar o em alguém mais forte e poderoso. Isto quer dizer que, quanto mais tempo passar fora da sua zona de conforto maior ela se torna e, quanto mais se esforçar, mais serão as coisas que antes o assustavam e agora lhe parecem normais.

Muitos dos colaboradores das empresas fogem à mudança. Escondem-se à espera que a mudança se vá embora, pensando que ficam imunes a ela e aos seus efeitos. Mas tal não é possível. O que era normal e “seguro” deixou de existir. A complacência tornou-se o principal inimigo do triunfo e, como tal, não se pode aceitar a inércia perante a mudança nem o pensamento no passado.

O essencial do mundo do trabalho são as pessoas. A primeira missão das empresas é ligarem-se – e dar valor acrescentado – às pessoas. Quanto mais forte for o elo que as pessoas tiverem com os seus colegas e clientes, mais forte serão os resultados das suas empresas.

O empresário não se pode dar ao luxo de não gastar tempo a relacionar-se com as pessoas com quem trabalha. Se fizer com que os outros tenham sucesso, eles farão com que (a empresa) tenha sucesso. A melhor forma de inspirar os seus colaboradores e colegas a serem líderes naturais e a desempenharem as suas funções com eficácia, eficiência e motivação, é o líder ser, ele próprio, um modelo de mestria na liderança. Liderar pelo exemplo é uma das ferramentas mais poderosas para influenciar positivamente a mudança nos outros. Todos são importantes. As ações de todos têm importância e cada relação tem efeito sobre a empresa. As ondas de impacto determinam a cultura da organização e a qualidade dos resultados que a empresa irá atingir.

É fundamental liderar-se, primeiro, a si próprio, para poder atingir um determinado patamar enquanto pessoa, a partir do qual pode liderar outras pessoas.

Liderança Pessoal é, então, a habilidade de se liderar a si mesmo, de ser o líder de sua própria vida. O Líder pessoal determina a vida que deseja, e, através de planeamento e das ações, faz as coisas acontecer.

Isto quer dizer que, a Liderança Pessoal começa num processo de autoconhecimento em que, saudável e positivamente, aprendemos a admitir para nós mesmos aquilo em que somos mais e menos notáveis. Daí que, um bom líder de si próprio, normalmente, desenvolve, paralelamente, competências de liderança interpessoal.

Naturalmente, Liderança Pessoal e Inteligência Emocional estão muito ligadas. Se a liderança é um processo de influência sobre outros para os levar a realizar algo, então, a liderança pessoal é influenciar-se a si próprio para estabelecer a auto motivação e autogestão para um desempenho superior.

A investigação em diversas áreas mostra que, a prática da liderança pessoal eficaz pelos colaboradores de uma empresa, pode levar a um conjunto alargado de benefícios.

O Comportamento Humano e a Assertividade

"Devemos nos comportar com os nossos amigos do mesmo modo que gostaríamos que eles se comportassem connosco"

Aristóteles

Numa organização em que os seus recursos humanos são cooperantes, comunicam eficazmente entre si, se preocupam em ter um comportamento assertivo, baseado no respeito e na confiança, procuram desenvolver-se a si e aos colegas, sem quaisquer tipos de sentimentos e atitudes menos afirmativos como a inveja, a desconfiança, a agressividade ou o calculismo, os níveis de motivação, envolvimento e responsabilização são, tendencialmente, mais elevados que numa empresa onde tal não aconteça.

Assim, ter um comportamento assertivo é, essencialmente:

> Respeitar-se, respeitar o outro, e fazer-se respeitar porque respeita o outro (o respeito não se impõe)

> Confiar em si e nos outros

> Ser calmo

> Ser ponderado, não tirar conclusões precipitadas sem juízos de valor pré-concebidos

> Pronunciar-se serena e construtivamente

> Responsabilizar-se pelos seus atos, sentimentos e pensamentos

> Ser verdadeiro consigo e com os outros

> Procurar compromissos e negociar na base de interesses múltiplos

> Saber comunicar, escutar os outros e preocupar-se em ser entendido

> Ser empático.

A Assertividade proporciona uma atmosfera calma, aberta e confiante. Num ambiente de trabalho saudável, onde as pessoas se relacionam bem (e gostam de se relacionar) e sentem que trabalham com pessoas que as respeitam e merecem o seu respeito, regra geral, elas fazem para manter esse ambiente e melhorá-lo cada vez mais.

Em suma, quando as pessoas se sentem bem e se sentem motivadas, mais facilmente "vestem a camisola", mais se envolvem e vêm a empresa como sua.

A Gestão de Conflitos

"Quando estiver envolvido num conflito com alguém, há um fator que pode fazer a diferença entre deteriorar a relação ou desenvolvê-la. Esse fator é a atitude"

William James

Tradicionalmente, os conflitos eram vistos como um mal a evitar. A inexistência de conflitos nos grupos e nas organizações era tida como sinal de competência. A técnica residia não no facto de saber negociar

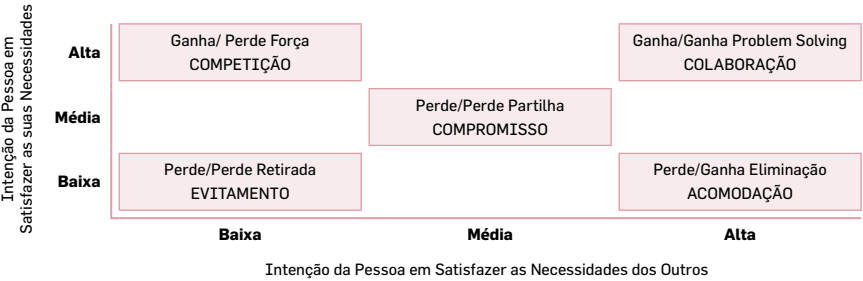
os conflitos, mas sim de os saber evitar de forma sistemática, porque não os tolerava. Quando surgiam, ocasionalmente, eram regulados e eliminados com base na autoridade e no poder. Muitos dos conflitos têm efeitos negativos e prejudiciais, mas esta visão tradicional dos conflitos é superficial, inadequada e limitada.

Muitas vezes o conflito torna-se parcialmente negativo e destrutivo de uma relação porque consome demasiada energia individual, impedindo a pessoa de investir no trabalho ou na relação.

As ideias inovadoras são, quase sempre, consequência de pontos de vista conflituosos que são partilhados e discutidos abertamente. O desacordo aberto pode proporcionar uma maior exploração de sentimentos, de valores, atitudes e pontos de vista, favorecendo a expressão individual e a busca de melhores conclusões.

Esta visão atual dos conflitos reconhece a utilidade da existência de um certo grau de conflito para a vitalidade dos grupos, das organizações e das relações interpessoais. O conflito faz parte da relação, onde há momentos em que as necessidades, os sentimentos, os pensamentos e as ações de cada um entram em conflito com os outros. Isto não quer dizer que sejam destrutivos.

Existem 5 estratégias para a resolução de Conflitos:



(Blake & Mouton, 1964)

Estratégias	
Evitamento	O indivíduo ignora ou negligencia os interesses de ambas as partes. Evita-se o conflito e não se satisfaz nenhuma das partes envolvidas. Nenhuma dá a vitória à outra.
Acomodação	Disponibilidade para o indivíduo satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios. Não se argumenta.
Competição	Tentativa para o indivíduo satisfazer os seus próprios interesses sem consideração pelos do outro. Insiste numa determinada solução, sem atender ao ponto de vista do outro.
Compromisso	Tentativa para o indivíduo satisfazer moderadamente ou incompletamente os interesses de ambas as partes. Procura encontrar uma solução intermédia e um compromisso.
Colaboração	Tentativa para o indivíduo satisfazer completamente os interesses de ambas as partes. Procura encontrar uma solução totalmente satisfatória e resolutive, um consenso.

Os conflitos são uma realidade constante quer a nível pessoal quer socioprofissional. Se considerarmos o conflito como um mal a evitar existe tendência para criar mecanismos de defesa. Evitar conflitos pode ser eficaz a curto prazo mas não o é a médio e longo prazo. Os conflitos devem ser enfrentados e resolvidos eficazmente, sendo necessário enfrentá-los e resolvê-los assertivamente. Todas as soluções devem ser ponderadas e consideradas, teoricamente como possíveis. As pessoas

devem sentir-se livres de sugerir e apresentar qualquer solução, não devem estar numa posição de defensiva, mas de plena abertura. As pessoas devem encorajar-se mutuamente no sentido de compreenderem as implicações positivas de cada uma das soluções e expor todas as críticas e dúvidas sugeridas por cada uma delas. Após este período há que escolher a solução que melhor satisfaça os interesses e as necessidades de todos os implicados no conflito.



A Liderança nas Equipas



"The Leader is one who mobilises other toward a goal shared by the leader and followers"

Gary Wills

A liderança é a atividade no terreno que, diariamente, responde a questões sobre como determinar pessoas de modo a preservar e criar valor. Os gestores também são líderes na medida em que determinam pessoas e equipas. O facto de haver uma distinção entre gestor e líder deve-se ao facto de se querer acentuar o perfil e as competências de liderança, fundamentais para uma boa gestão em tempos de mudança constante.

O comportamento de liderar envolve múltiplas funções, tais como planificar, informar, avaliar, controlar, motivar, recompensar, etc. Contudo, liderar é essencialmente orientar um grupo, as pessoas desse grupo, em direção a determinados objetivos ou metas.

Sendo a Liderança um processo de influência, torna-se necessário que o líder modifique, intencionalmente, o comportamento de outras pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. Tal é possível, quer através do modo como o líder utiliza o poder que possui, quer através do modo como desenvolve a relação interpessoal com os seus colaboradores.

É a adequação entre os comportamentos do líder e as características da situação, que define a eficácia da liderança.

A verdadeira liderança emerge do grupo, independentemente de títulos ou de rótulos sem imposição. Consegue alcançar o "coração" da sua equipa mas, mesmo que seja nata, necessita ser estimulada.

O líder é sempre detentor do poder pessoal pois, tal como foi falado anteriormente, é líder de si mesmo, devido às suas características pessoais - personalidade magnética, que envolve carisma, competência, justiça, equilíbrio e estabilidade emocional. Todos colaboram com ele de livre vontade, sem ameaças nem obrigações. Apresentam-se prazerosos em segui-lo e realizam o que lhes pede. O líder valoriza os seus colaboradores e estimula o trabalho em equipa, fazendo com que cada um se sinta útil. A sua grande arma é o próprio exemplo. Transmite auto-confiança e auto-estima e eleva a dos outros, respeita-os e é tolerante, é acessível a opiniões diferentes da sua e aceita que os outros tenham a sua forma de pensar e agir, desde que não interfira negativamente no trabalho e no grupo.

O líder deve ter como prioridades:

- > A motivação das pessoas para colaborar;
- > A estimulação e o entusiasmo para que realizem trabalhos mais eficazes;
- > A inspiração para que sejam mais produtivas e se tornem pessoas melhores e mais qualificadas;
- > A consciencialização, pelo exemplo, para que aumentem o seu ângulo de visão acerca do seu mundo profissional e pessoal e se possam tornar líderes, formais ou não.

O líder é compreensivo, dotado de espírito humanitário. Tem grandeza de carácter, modéstia e humildade. É persuasivo e bom comunicador, dá tudo de si pelo que faz, passando esse espírito à sua equipa de trabalho. É ético, honesto, negociador e envolvente. Tem pensamento organizado, estilo firme de liderança e persistência.

Em suma, as principais funções de Liderança são a tomada de decisões, a construção

de relações, a comunicação “democrática”, atempada e orientada e, por último, a influência de pessoas, através da motivação, reconhecimento e recompensa. Acima de tudo, o líder deve saber coordenar a sua equipa, motivá-la através da delegação, envolvê-la nos objetivos pela tomada de decisão participada e desenvolvê-la pelo ensinamento de novas tarefas, pelo seu acompanhamento, avaliação e crítica asertiva.



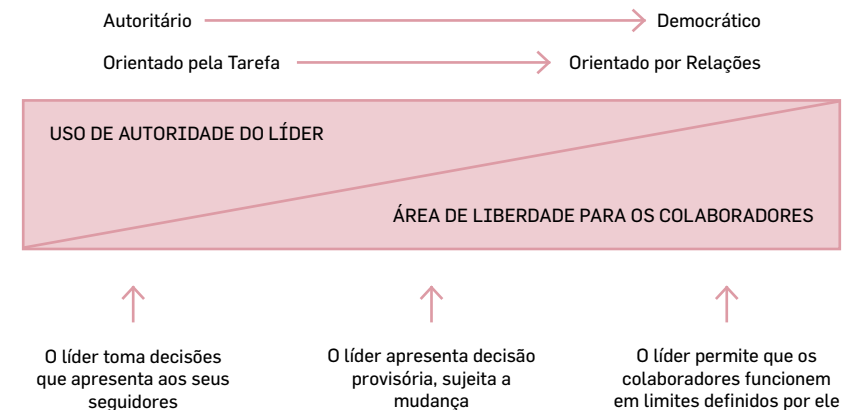
Traços Gerais do Líder

Liderança Situacional e Liderança Transformacional

“Bons líderes fazem as pessoas sentir que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que faz a diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas sentem-se centradas e isso dá sentido ao seu trabalho.” Warren Bennis

Já muito foi dito sobre Liderança de Equipas e Liderança Pessoal. No entanto, torna-se importante referir dois pontos que tanto se tem focado nos últimos anos: a Liderança Situacional e a Liderança Transformacional.

A Liderança Situacional baseia-se na relação entre o estilo do líder, a maturidade dos colaboradores e a situação encontrada. Não existe um estilo de liderança adequado para todas as situações, mas adaptado às ocasiões. Apresenta uma relação entre liderança, motivação e poder, em que o líder estará frequentemente a avaliar os seus colaboradores e a alterar seu estilo de liderança, sendo esta dinâmica e flexível. A liderança situacional procura utilizar modelos diferentes de atuação conforme a situação encontrada; concilia as tarefas segundo uma determinada orientação do líder, com base num apoio emocional e um relacionamento adequado e tendo em conta o nível de maturidade dos colaboradores.



Isto quer dizer que, conforme o perfil do colaborador, o líder deve lidar com cada situação encontrada na organização. A maturidade (vontade e a capacidade de uma pessoa assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento) do colaborador faz o líder agir de modos diferentes conforme a necessidade, tendo sempre em vista o atingir dos resultados previstos e a estabilidade emocional e relacional dos atores.

A Liderança Transformacional está diretamente relacionada com uma influência idealizada, baseada no que o líder é e no carisma que suscita. O líder vive um ideal e é valorizado e respeitado por isso. Detém uma motivação inspiradora e inspirada, obtendo-a de diversas maneiras tendo em conta os indivíduos com quem lida. Estimula intelectualmente os seus colaboradores, desenvolvendo-os através da criação de ideias e criando projetos de aprendizagem relacionadas com o trabalho. Além disso, o líder estimula o diálogo individual com os seus colaboradores para saber as suas necessidades, dificuldades, etc.

A Liderança Transformacional inspira à transcendência do interesse individual em favor do coletivo, através do exemplo. O líder inspira os seus colaboradores a confiar em si e neles próprios, a auto motivarem-se e a desenvolverem-se com vista a altos níveis de desempenho e rendimento com grande impacto na organização.

Quando um líder consegue conciliar estes dois tipos de liderança torna-se um verdadeiro líder, motivador, inspirador, orientado para objetivos, tarefas e resultados mas, simultaneamente, para as pessoas que com ele trabalham.

A Motivação

"Conjunto de forças energéticas que têm origem no indivíduo e fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração"
Pinder, 1998

A Motivação é, sem dúvida, um conceito fundamental na análise do comportamento humano e organizacional. Além disso, ela tem direta e indiretamente relação com a produtividade. Estudos, como os de Mahoney(1988) reforçam a ideia de que a produtividade pode ser melhorada por uma de duas vias: através do aumento de *inputs* (capital, trabalho, recursos naturais) ou através do aumento da eficiência na transformação de *inputs* em *outputs* (bens e serviços). A primeira, principalmente em tempos de crise, é difícil de promover ao passo que a segunda pode, de alguma forma, ser controlada pelos gestores. Neste sentido, para aumentar a produtividade torna-se necessário atuar nas pessoas, através das suas capacidades e da motivação.

No entanto, os motivos são difíceis de estudar porque não são diretamente observados nem mensuráveis. A observação do comportamento do ser humano não nos remete de imediato para a compreensão dos motivos que a ele subjazem porque um determinado comportamento pode ter, na sua base, vários motivos, a mesma necessidade pode ser satisfeita por vários comportamentos e porque existem motivos que não produzem comportamentos que visem a satisfação da sua necessidade.

Uma coisa é certa: a Motivação é um processo de influência social, mobilizador e enérgico. Pode ser de dois tipos:

> **Intrínseca:** em que os comportamentos de trabalho são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita no seu executante;

> **Extrínseca:** os comportamentos de trabalho que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma punição

Motivar equipas pressupõe liderar com eficácia e eficiência no sentido de as conduzir numa determinada direção e alcançar determinados objetivos previamente

acordados e especificados. Acima de tudo, o líder deve saber coordenar a sua equipa, motivá-la através da delegação, envolvê-la nos objetivos pela tomada de decisão participada e desenvolvê-la pelo ensinamento de novas tarefas, seu acompanhamento, avaliação e crítica assertiva.

De facto, as organizações desejam encontrar novas formas de aumentar a qualidade e a quantidade da sua produção, a sua eficácia e eficiência. Uma das técnicas utilizadas para obter tais resultados é a Definição de Objetivos. Os objetivos motivam e identificam os colaboradores à organização. Quando há objetivos é importante clarificá-los e explicar aos colaboradores como é que as suas contribuições tornam essas metas numa realidade.

Qualquer objetivo eficiente deve ser SMART	
Específico (Specific)	Facilmente compreendido, conciso e não ambíguo. Deve permitir a concentração de atenções (ex: produzir 100 unidades com zero defeitos no dia da expedição)
Mensurável (Measurable)	Quantificável de modo a não haver dúvidas sobre se o grupo o alcançou ou não – tendo em conta que a quantidade afeta a qualidade. (ex: reduzir as modificações em 20% durante os próximos meses)
Atingível (Attainable)	Nem fácil nem impossível. Os objetivos fáceis não desafiam nem motivam o grupo. Os demasiado difíceis frustram o grupo (ex: reduzir as refeições em 35%)
Relevante (Relevant)	Sintonizado com o resto da organização ou unidade de trabalho. Orientado para resultados e haver um planeamento (ex: aumentar a produção em 10%, no mesmo período de tempo).
Datado (Time-bound)	Demarcar prazos para a conclusão (ex.: aumentar em 20% as vendas até 31 de dezembro).

Motivar intrinsecamente os colaboradores passa, essencialmente, por demonstrar confiança e reconhecimento no valor do seu trabalho e na importância das suas funções, demonstrar-lhes confiança no seu valor como indivíduos, preocupando-se com eles, desafiando-os, envolvendo-os e responsabilizando-os, inculcando-lhes espírito de equipa, sendo justo, comunicativo e democrático.

Para motivar de forma extrínseca, normalmente, atua-se através de um Sistema de Recompensas.

Sistema de Recompensas	
Monetárias	Dinheiro
	Benefícios complementares ao salário: carro, cartão crédito, etc.
Não Monetárias	Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal: possibilidades de aprendizagem
	Recompensas Adicionais: tempo livre, etc.

Com o sistema de Recompensas e uma Gestão da Compensação pretende-se, acima de tudo:

- > Alinhar os comportamentos individuais com os objetivos da organização;
- > Alcançar e/ou manter um estado de equidade interna, externa e individual, reforçando positivamente os bons comportamentos e negativamente os indesejados. Assim, contribui para a manutenção dos níveis de motivação apropriados e para atrair e reter os melhores colaboradores;

> Manter os custos sob controlo e garantir a capacidade de adaptação dos custos da organização a variações da envolvente.

No entanto, na sua criação e implementação é necessário que este garanta a Equidade interna e externa bem como detenha as seguintes condições (Locke & Latham):

- > Os empregados valorizarem o dinheiro extra que poderão vir a receber;
- > Não perderem algo de importante para alcançarem um elevado desempenho;
- > Terem controlo sobre os resultados;
- > Perceberem claramente como funciona o plano;
- > O desempenho ser medido de uma forma objetiva (por exemplo, através da AD).

Bem utilizadas, as recompensas monetárias constituem uma poderosa influência sobre o desempenho:

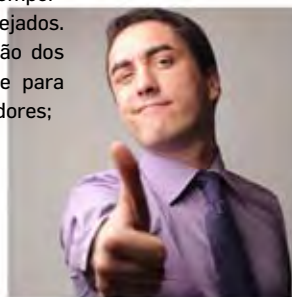
Melhorias de Desempenho e Técnicas Motivacionais	
Técnica	Melhoria (% média)
Recompensas Monetárias Individuais	30%
Recompensas Monetárias de Grupo	20%
Definição de Objetivos	16%
Enriquecimento da Função	9%

Fonte: Locke e Latham (1984)

Em suma, é certo que ninguém trabalha por diversão, mas o trabalho pode ser divertido. Fazer o que se gosta e gostar do que se faz é o que mais motiva um colaborador, mais até do que o salário que ele recebe. E grande parte da motivação pode ser dada com um simples elogio. Depende do superior perceber que, muitas vezes, o seu funcionário está a precisar mais de um elogio do que de um aumento salarial.

Além do salário, os funcionários procuram, sobretudo, o reconhecimento pelo trabalho, que é uma das formas de realização que mais faz crescer. Se em vez de reconhecimento o responsável age com agressividade, desqualificação, injustiça ou indiferença, os membros da equipa sofrem com a agressão porque se sentem desrespeitados. A primeira competência que o líder deve ter é assumir-se como pessoa, assumir que necessita usar tanto a razão quanto a emoção no trabalho e ter a consciência de que trabalha com pessoas que procuram o mesmo objetivo. Fatores como afetividade, bom humor, solidariedade, espírito de equipa, ética, transparência, reconhecimento e sensibilidade devem estar unidos a competências, formação, habilidades, capacidades e experiências.

Através da Motivação torna-se mais fácil desenvolver uma equipa coesa, colaborante e cooperante, tanto nos objetivos da empresa como nos objetivos grupais, envolvendo-a, motivando-a, responsabilizando-a e melhorando-a no sentido de tornar a empresa mais atualizada, evoluída, melhorada e, como tal, mais competitiva num mercado em constantes transformações.



© olly - Fotolia

Desenvolvimento de Pessoas e Gestão de Competências

"Vou preparar-me e um dia terei a minha oportunidade."
Abrahan Lincoln

Ao longo dos últimos anos tem-se defendido que as empresas precisam muito mais que QI (Quociente de Inteligência) e aptidões mecânicas para terem sucesso. Elas necessitam de competências adequadas a cada perfil funcional, que incluam qualidades pessoais, características comportamentais e relacionais, experiência e motivação. Daí que, cada vez mais se tenha apostado na gestão das competências nas organizações.

As empresas precisam de colaboradores com competências diversas que lhes permitam lidar com as mudanças rápidas de forma eficaz e eficiente. Para isso, necessitam de processos de desenvolvimento permanentes que assegurem a aquisição de novas competências.

Desta forma, torna-se importante conhecer as competências que as empresas têm, as necessárias a cada missão funcional, onde estão, quem as detém e quem as pode desenvolver. A partir daqui, mais facilmente se podem gerar oportunidades de motivação, diagnosticar necessidades de formação, otimizando, assim, os recursos humanos da empresa com vista à melhoria da sua competitividade e ao sucesso.

De referir, ainda, que a gestão das competências pode ser, muitas vezes, feita pelos próprios líderes de equipa na medida em que estes podem impulsionar, formar, desenvolver e motivar os seus colaboradores. O *empowerment* é, então, e fundamentalmente, o desenvolvimento da autonomia e da responsabilidade nos colaboradores, através do uso eficiente e proactivo da liberdade e do aumento da tomada de decisão em matérias operacionais chave.



A Formação



“Não tenha medo de crescer lentamente. Tenha medo, apenas, de ficar parado.”

Provérbio chinês

A Formação é um fator de extrema importância para o desenvolvimento da organização e está diretamente associado ao desenvolvimento dos recursos humanos que a constituem. Possibilita a sua melhoria constante, incrementando a sua eficácia e eficiência. Assim, deverá ser encarada, não como um custo, mas como um investimento, por ser geradora de resultados e, como tal, ser parte integrante do plano de negócios da empresa.

O mundo atual tem vindo a sofrer uma acelerada transformação, resultado das novas tecnologias e da globalização dos mercados. Além de ser necessária uma maior cooperação e intercâmbio entre os países, torna-se fundamental para a sua competitividade e das suas empresas uma maior qualificação dos seus recursos humanos. Aqui, a formação profissional assume um papel basilar como sistema organizado e propiciador de aquisição de saberes e de competências, valiosos instrumentos de adaptação ao contexto socioeconómico que hoje se vive.

As diferentes formas de organização do trabalho e de tomada de decisão, capazes de flexibilizar e adaptar as empresas ao mercado e de lhes imprimir acrescidos níveis de adaptação, produtividade e competitividade, são cruciais para as manter e melhorar. Para tal, as organizações deverão focar-se na preparação do seu pessoal para a mudança, na sua motivação e no *empowerment*¹.

Sendo as pessoas um fator estratégico da mudança, a sua formação inicial e contínua é uma das prioridades sociais. A formação técnica deve juntar-se, com fundamental importância, a formação comportamental, que altera mentalidades, prepara a empresa para a mudança e permite que ela ocorra em boas condições.

Para que a formação se afirme como um instrumento de Gestão de Recursos Humanos eficaz, deverá ser enquadrada na estratégia da empresa, procurando dar resposta às necessidades encontradas pelo diagnóstico a fim de manter a eficácia organizacional e responder às exigências de competências técnicas e humanas. Apesar de tudo isto, as empresas portuguesas têm a tradição de baixo investimento em formação e, aquele que existe tem um enfoque maioritariamente técnico.

Contudo, tem-se notado um acréscimo da importância da formação comportamental, nomeadamente em áreas como a Liderança, o Trabalho em Equipa, a Motivação, a Gestão de Conflitos e Negociação. Tal deve-se ao facto de se ter registado uma rápida mutação na estrutura das organizações portuguesas, nos métodos de trabalho e na tomada de decisões que obrigam a preparação e a adaptação dos colaboradores à mudança. Com efeito, se os empresários portugueses querem desenvolver a sua empresa, ganhar produtividade e eficácia têm de manter as suas equipas de trabalho motivadas e coesas.

¹ Delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos colaboradores na gestão das empresas.

Este modelo de organização envolve, ainda, uma nova visão de sucesso profissional que privilegia os objetivos do grupo e da empresa, deixando os pessoais para segundo plano. Só por via da formação é possível revolucionar as mentalidades e melhorar as aptidões de relacionamento interpessoal, de organização do seu próprio trabalho e respeitar as prioridades da equipa.

O trabalho em equipa implica uma deslocação do centro de poder na empresa, dando às equipas delegação de poderes e de tomada de decisão que lhes permita gerir e resolver, consensualmente, a maioria dos seus problemas. É igualmente necessário dar formação aos gestores para que estes respeitem essa autonomia e assumam o seu papel como orientadores e mentores da equipa e para que esta possa colocar em prática os novos saberes apreendidos na formação.

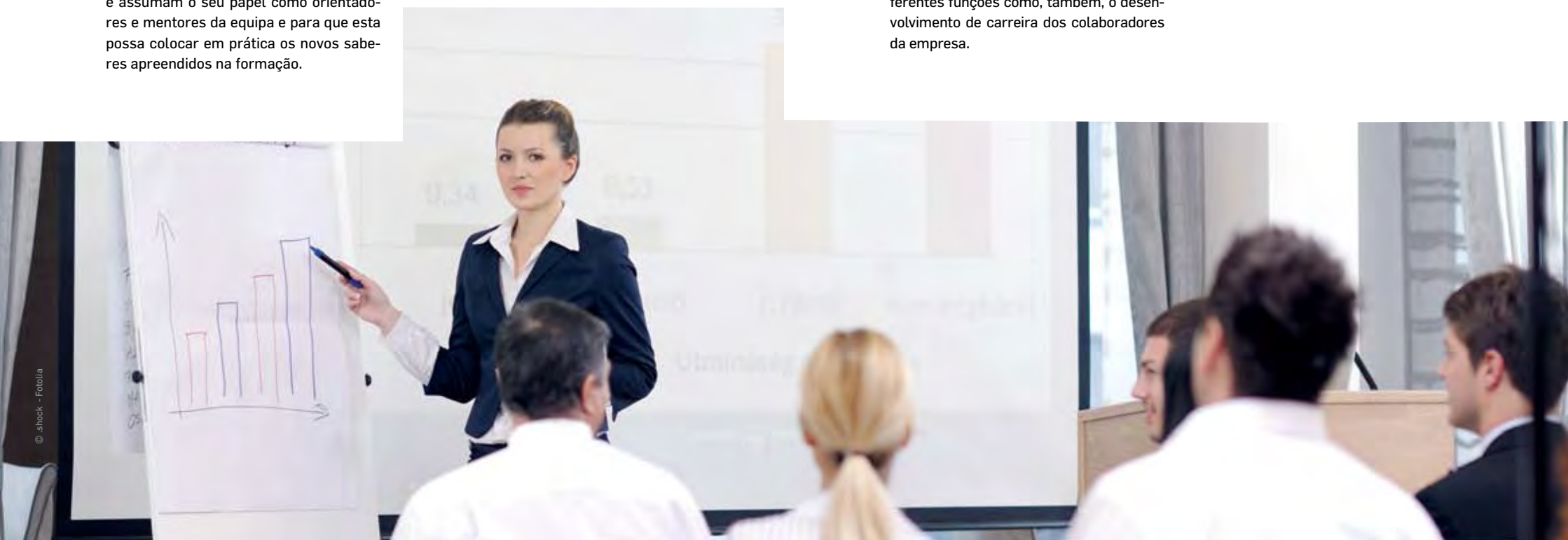
O grande objetivo da formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional, gerando mais-valias para a organização. Engloba, não só, a reciclagem ou atualização de conhecimentos mas, também, o reforço de atitudes e comportamentos desejáveis para o contexto empresarial e organizacional.

É através da gestão do desempenho que são apuradas as diferenças entre o estado atual dos RH e o desejado. E é a partir da diferença entre estes dois estádios (ao nível dos conhecimentos, comportamentos e atitudes) que se vão constituir as necessidades de formação.

Com a formação pretende-se, essencialmente, habilitar o indivíduo a desempenhar um determinado cargo, e/ou com mais qualidade e/ou com mais produtividade, ou desenvolver comportamentos, atitudes e ou conhecimentos que tenham impacto no desempenho da sua função e/ou no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Pode ser orientada para o cargo, com vista a melhorar o desempenho da função, ou orientada para o desenvolvimento, quando pretende preparar e desenvolver o indivíduo para o desempenho de uma função futura. Qualquer Plano de Formação deve ter como base o levantamento de necessidades de formação, realizado pelo responsável da Formação em conjunto com as chefias da empresa. Deverá ter em vista não só a melhoria do desempenho das diferentes funções como, também, o desenvolvimento de carreira dos colaboradores da empresa.

Este plano tem, por norma, uma periodicidade anual e deve ser realizado pelos RH com base na informação recebida pelas diferentes hierarquias e nas necessidades detetadas no levantamento. Só assim se poderá proporcionar uma efetiva mudança organizacional.

A inexistência de bloqueios à implementação dos saberes apreendidos é crucial. Com efeito, muitas vezes, são as próprias chefias e colegas que impedem a operacionalização dos mesmos em contexto de trabalho. Neste sentido, uma formação dirigida a apenas um nível hierárquico poderá tornar-se um custo, em vez de um investimento, principalmente quando detém uma forte componente comportamental.



O Coaching



“ Os coaches não desenvolvem as pessoas; equipam as pessoas para se desenvolverem a si próprias”
Hieker e Huffington

O Coaching tem vindo a crescer acentuadamente no desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional. É um processo que tem por principal objetivo desenvolver e capacitar as pessoas a atingirem todo o seu potencial profissional e pessoal.

Pressupõe que as pessoas têm as respostas dentro de si e são, na maior parte das vezes, a resposta para muitos dos seus problemas pessoais e profissionais.

Regra geral, baseia-se numa relação comunicacional entre dois indivíduos: o Coach e o coachee (ou cliente). Trata-se de uma conversa em que um fala - o coachee - e o outro escuta e faz perguntas - o Coach - sobre um determinado assunto.

Nesta conversa, são analisadas situações, com os seus pontos positivos e negativos, definidos objetivos e encontradas opções para a resolução dos problemas. A partir daqui, define-se um plano de ação, estruturado, simples e objetivo para atingir as metas definidas.

O Coaching não é psicoterapia, consultoria, mentoring ou formação e, como tal, exclui qualquer tipo de aconselhamento. Aqui, o Coach nunca pode assumir que o cliente está errado nem tirar qualquer tipo de conclusões. O coachee tem a sua maneira de pensar e de agir, que pode ser completamente divergente da do Coach, e este tem de as aceitar como sendo a melhor para o cliente, naquele momento.

Vantagens do Coaching

“Não tenha medo de dar o seu melhor naquilo que parecem ser pequenas tarefas. De cada vez que conquista uma, fica mais forte. Se faz os pequenos trabalhos bem, os grandes tendem a cuidar de si mesmos.”
Dale Carnegie

Muitas são as vantagens apontadas ao Coaching em termos de resultados obtidos. Aqui, serão enumerados os mais relevantes:

- > Aumento do autoconhecimento e melhoria das competências pessoais, sociais e profissionais
- > Reestruturação da maneira de pensar e criação de planos de ação
- > Melhoria da eficácia comunicacional e das relações interpessoais
- > Melhoria das interações dentro das organizações e da cooperação
- > Aumento da produtividade
- > Aumento dos níveis de satisfação e motivação dos colaboradores
- > Fomento da confiança e da responsabilidade
- > Melhoria da capacidade de decisão e de identificação de soluções para os problemas
- > Alcance dos objetivos pessoais e profissionais

> Diminuição da resistência à mudança e de comportamentos defensivos

> Atitude positiva perante problemas e situações diversas.

> Aumento da estabilidade emocional e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Contudo, há a salientar que todo o processo de mudança está no Coachee. O Coach ajuda-o a que aprenda por si mesmo a potenciar as suas aptidões pessoais e profissionais. Sem Ação não há Coaching, logo o cliente é propulsado a tomar decisões e agir. E é este ponto que faz desenvolver competências, mudar atitudes e comportamentos.

Tipologias do Coaching

“Mude o modo que olha para as coisas, e as coisas que vê mudarão” Wayne Dyer

Independentemente das diversas ramificações que o Coaching possa assumir, podem sempre incluir-se numa das três principais categorias:

1. *Life Coaching* ou *Coaching* de Vida – o Coach realiza sessões individuais com o propósito de criar no cliente satisfação e um sentido de realização na vida. Muitas pessoas procuram Coaching de Vida num momento em que já estão bem encaminhadas, mas querem investir em si

mesmas para usufruir plenamente do seu potencial a fim de criar excelência. É aplicado a assuntos pessoais relacionados com a autoestima, o stress, relacionamentos, entre outros.

2. *Executive Coaching* ou *Coaching* Executivo – desenvolvimento de competências identificadas como chaves para o desenvolvimento profissional, não deixando de ser, também, um aperfeiçoamento pessoal, na medida em que o executivo aprende a fazer uma liderança de si mesmo. A empresa beneficia com o coaching pelo facto do coachee ser um stakeholder e, como tal, um caminho de transformação organizacional através do alinhamento individual e coletivo com foco no futuro desejado. É aplicado a assuntos profissionais relacionados com a liderança, relacionamentos, objetivos, entre outros.

3. *Business Coaching* ou *Coaching* de Empresas – o coach foca-se em ajudar a criar um negócio bem-sucedido nas vendas, gestão de equipas, recursos humanos, marketing, gestão, entre outras. Aqui, ele treina o cliente (empresário ou responsáveis de departamentos) através da orientação, apoio, encorajamento e responsabilidade.

Estas categorias podem cruzar-se, na medida em que, muitas vezes, uma sessão de life coaching pode ter relação com a vida profissional e vice-versa.

Metodologias do Coaching

“O segredo do sucesso é começar. O segredo de começar é dividir as tarefas árduas e complicadas em tarefas pequenas e fáceis de executar, e depois começar pela primeira” Mark Twain

De uma forma geral, existem muitas técnicas que podem ser aplicadas ao Coaching.

No que respeita à sua metodologia, apesar das suas variantes, no Coaching existem, essencialmente, quatro fases que, consoante os modelos, podem ter uma ordem diferente:

1. Análise das situações – o coachee examina e avalia a sua realidade onde revela um problema, necessidade de desafio ou oportunidade.

2. Definição dos objetivos a atingir – o cliente define os seus objetivos para curto, médio e longo prazo.

3. Procura de soluções e escolha de uma delas – são identificadas opções de resolução da situação e escolhida uma estratégia para a atingir.

4. Definição do plano de ação – o coachee expõe o que vai fazer, onde, quando e com quem. Aqui assume um compromisso para a Ação.

Reforça-se a ideia que o Coaching é Ação e, como tal, se o coachee não agir, não realizar as tarefas a que se predispôs, torna-se necessário analisar as razões que o levaram a não fazê-lo.

Questões Práticas sobre o Coaching

“O homem nasceu para a ação, tal como o fogo tende para cima e a pedra para baixo.” Voltaire

- Quem pode ser Coach?

Qualquer pessoa pode ser Coach desde que tenha competências para tal.

As empresas podem optar por Coaching Interno, escolher determinados colaboradores para serem coaches dos restantes colegas, ou por Coaching Externo, onde contrata alguém exterior à organização e que, preferencialmente, seja certificado na área.

- O Coaching pode ser feito com várias pessoas em simultâneo?

O Coaching pode ser feito individual ou em grupo, conforme as necessidades das empresas e do(s) coachee(s). A situação deverá ser analisada antes de se optar por uma das duas tipologias.

- Quais os princípios básicos do Coaching?

> Confidencialidade - o coach não deve fazer referência a nomes, empresas ou situações que faça a alusão a um cliente e o identifique. Deve ser respeitada a confidencialidade e privacidade.

> Respeito pelo Cliente – quanto aos seus valores, crenças e objetivos. O coach deve evitar projetar os seus quadros de referência no cliente e, muito menos, fazer juízos de valor sobre a sua atuação

> Autonomia do Cliente - o coach não cria dependência com o cliente. Caso o primeiro falhe, ele vive autonomamente.

- Quais as principais características de um Coach?

Comunicação	Paciência	Respeito
Empatia	Prudência	Atenção
Assertividade	Flexibilidade	Gosto pelo desenvolvimento pessoal, seu e dos outros
Inteligência Emocional	Capacidade para Desafiar	Destreza analítica
Escuta Ativa	Compreensão	Observação
Liderança Pessoal	Disciplina e Rigor	Capacidade de fazer perguntas

Em suma, um Coach deve ter consciência que o seu coachee não é igual a ele, tem vivências diferentes, educação diferente, valores diferentes e, como tal, o seu pensamento também é diferente. Partindo deste pressuposto, a forma de agir também pode ser diferente. A forma como se

relaciona com o coachee, o respeito pela diferença e pela privacidade, o gosto em ajudar os outros e desenvolvê-los, a paciência em ouvir e a prudência em fazer perguntas faz do Coach um verdadeiro agente de mudança, sendo o coachee o ator.



Conclusão



A Gestão dos Recursos Humanos caracteriza-se pelo estudo do comportamento e das motivações dos indivíduos, determinados pela organização e pelos seus valores, pelos relacionamentos interpessoais e interações que influenciam a sua personalidade. Também são estudadas as reações individuais e coletivas que fazem, por vezes, alterar as suas condutas pessoais.

Nas empresas destaca-se o papel da liderança, por todo o carácter orientador, estruturador, motivador e decisivo que este contém e por ter um carácter de influência social. Liderar é trabalhar, é ser exemplar nos seus atos e comportamentos, é ter consciência da especificidade de

cada colaborador que orienta, das suas motivações, limitações, competências, da sua personalidade e adaptar-se a ele.

Mas como as empresas não são só constituídas por recursos materiais, há que se ser sensível ao desenvolvimento do seu capital humano, das suas potencialidades e interações. Os recursos humanos são o cerne das organizações, são o motor que faz mexer as máquinas, são o cérebro que cria, resolve problemas, define objetivos e estratégias, são o sangue que oxigena e dá vida às empresas.

Cuidar das pessoas é pensar num futuro empresarial produtivo, lucrativo e de sucesso.



Bibliografia



CAMARA, Pedro B., e all, Novo Humator, Publicações Dom Quixote, Lisboa 1997

CAMARA, Pedro B., Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Publicações Dom Quixote, 2ª Edição, Lisboa 2006

GOLEMAN, DANIEL, Inteligência Emocional, Ed. Temas e Debates, 1995

GOMES, Jorge F., PINA E CUNHA, Miguel, REGO, Arménio, CAMPOS E CUNHA, Rita, CABRAL CARDOSO, Carlos, ALVES MARQUES, Carlos, Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa 2008

LOURENÇO, Rui, Manual da Disciplina de Comportamento Organizacional, EGE – Atlantic Business School, 2010

MAGGIE, João, 101 Perguntas sobre Coaching, Smartbook, 2011

MARTINS, ANTÓNIO, Chefia e Liderança, CNS- Companhia Nacional de Serviços, 1994

O'CONNOR, CAROL A, A Liderança com Sucesso, Coleção Gestão Essencial, Editorial Presença, 1995

PINA E CUNHA, e all, Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Editora RH, Lisboa, 2003

PINA E CUNHA, Miguel. REGO, Arménio, CAMPOS E CUNHA, Rita, CABRAL-CARDOSO, Carlos, Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Editora RH, Lisboa, 2004

REGO, Arménio, PINA E CUNHA, Miguel, OLIVEIRA, Carlos Miguel, MARCELINO, Ana Regina, Coaching para Executivos, Escolar Editora, 2007

SEHR, Marion, Teste a sua Inteligência Emocional, Círculo de Leitores, 2000

