

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

César Fonseca



Introdução de novos canais de comunicação na equipa multi-profissional

**Perspectiva de trabalho no Lar de Idosos de Azeitão
SAMS/SBSI**

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Liderança de Grupos



-
-
-

Dimensão e Composição do Grupo

- A dimensão dum grupo pode afectar os processos de grupo de várias formas.
 - A comunicação torna-se mais difícil dado que os membros dispõem de menos tempo para intervir. Sujeitos mais agressivos poderão dominar a reunião.
 - Maior probabilidade de formação de cliques e coligações criando potencial para o conflito. Os consensos tornam-se mais difíceis.
 - Um maior número de membros pode por outro lado aumentar o capital de conhecimento e diversificar as perspectivas.
 - A dimensão óptima dum grupo resulta dum compromisso entre os custos e benefícios. Para além de 8 membros a contribuição potencial de membros adicionais terá de ser cuidadosamente ponderada.

-
-
-

Coesão do Grupo e Pensamento Grupal

- A coesão é o grau de atracção mútua entre os membros e da sua atracção pelo grupo.
- Os grupos são tanto mais coesos quanto mais semelhantes os valores, atitudes e antecedentes culturais dos membros.
- Os grupos altamente coesos poderão chegar a uma decisão mais rapidamente mas poderá por outro lado haver tendência para não se analisarem as alternativas.
- Os membros dos grupos coesos arriscam menos a rejeição social que poderá resultar de apresentar opiniões dissidentes. Os grupos altamente coesos podem ser vítimas do “pensamento grupal” (*groupthink*) (Janis, 1972).

-
-
-

Pensamento Grupal

- O *groupthink* envolve certos tipos de ilusões e estereótipos que interferem com uma tomada de decisão eficaz.
- Os membros desenvolvem uma ilusão de invulnerabilidade, as críticas são ridicularizadas e os oponentes subestimados.
- Como resultado o grupo sobrestima a probabilidade de alcançar os seus objectivos.
- O *groupthink* pode conduzir a decisões desastrosas. Os efeitos adversos do “pensamento grupal” podem ser evitados se o líder tomar a iniciativa para aumentar a avaliação crítica de alternativas.

-
-
-

Diferenças de Estatuto

- Quando elevadas e óbvias tendem a inibir a troca de informações e a avaliação correcta das ideias.
- Os membros com estatuto mais baixo têm relutância em criticar ou discordar das pessoas com estatuto mais elevado.
- As ideias e opiniões das pessoas com elevado estatuto têm mais influência e tendem a ser avaliadas mais favoravelmente.

-
-
-

Características dos Membros

- Cada membro é portador de certas necessidades, atitudes, valores, conhecimentos e experiência.
- Algumas destas características dos membros têm implicações óbvias nos processos de grupo.
- Se os membros têm objectivos pessoais inconsistentes com os objectivos da tarefa definida pelo líder, a decisão do grupo será afectada.
- Os traços de personalidade poderão igualmente influenciar a qualidade das decisões. A investigação mostra que os grupos com membros compatíveis são mais produtivos, especialmente sob pressão temporal.
- Um aspecto importante da personalidade é o grau em que os membros são agressivos e competitivos.
- A maturidade e a estabilidade emocional são também traços importantes.

-
-
-

A Envolverte Física

- As reuniões ocorrem em ambientes que contribuem para modelar o clima psicológico e que indirectamente influencia os processos de grupo.
- Um dos factores mais óbvios é a disposição dos lugares. Uma mesa comprida rectangular com lugares nos topos enfatiza as diferenças de estatuto além de que inibe as trocas entre os membros que não se vêem mutuamente.
- Uma disposição circular facilita a comunicação e a informalidade.
- A disposição em U é também apropriada sobretudo quando se usam cartas, gráficos, projecções.
- Outro factor é a presença ou ausência de distrações – ruídos exteriores, telefones e interrupções pela secretária do líder.

-
-
-

Funções de Liderança na Decisão em Grupo

- O comportamento dos líderes pode ser descrito segundo duas grandes categorias:

- ✓ Orientação para a tarefa

- ✓ Orientação para o relacionamento

Uma distinção semelhante pode igualmente ser aplicada no contexto da decisão de grupo.

-
-
-

Comportamento orientado para Tarefa

1. Estruturação

Apresentação do problema ao grupo, proposta dum objectivo, obtenção da aprovação, introdução dum procedimento para resolver o problema ou tomar uma decisão, proposta duma agenda.

Alguns exemplos:

- Parece estarmos prontos a sugerir soluções.
- Porque não decidimos primeiro a aceitação do novo contrato passando as outras questões para a próxima reunião?
- Vamos dividir-nos em 4 sub-grupos cada um deles estudando as soluções.

-
-
-

2. Estimulação da comunicação

Procurar informação específica junto dos membros, pedir opinião, encorajá-los a contribuir com as suas ideias, fornecer informação.

Alguns exemplos:

- Quais são os últimos resultados das vendas do produto X?
- Alguém sabe mais alguma coisa sobre este novo projecto?
- A minha pesquisa mostra que os custos de produção subiram de 20% no último ano.

-
-
-

4. Resumir

Rever o que se disse ou o que foi alcançado até então, rever as ideias e factos apurados durante a discussão, fazer uma lista ou afixar as ideias sugeridas e pedir ao grupo para as re-examinar.

Alguns exemplos:

- Até agora ouvimos três diferentes ideias para reduzir os custos são elas...
- Consideramos os prós e contras das primeiras três propostas mas não discutimos ainda a quarta proposta.
- Na reunião de hoje concordamos que seria desejável ir por diante com o novo projecto. Decidimos que o Antunes e o Silva deverão reunir-se amanhã para redigir a proposta e que a Eduarda se ocuparia das especificações. Decidimos também...

-
-
-

5. Verificação do consenso

Verificação do grau de acordo entre os membros do grupo com respeito aos objectivos, interpretação da informação, avaliação das diferentes alternativas e capacidade para chegar a uma decisão.

Alguns exemplos:

- Estamos de acordo que as reformas antecipadas são a melhor forma de reduzir os custos com o pessoal?
- Possivelmente alguns de nós têm dúvidas sobre os resultados da pesquisa de mercado. Vamos ver se estamos de acordo quanto ao significado dos números.
- Parece haver a impressão de que necessitamos de muito mais informação para podermos resolver este problema. Estão de acordo com a proposta de X para adiar a decisão para a próxima reunião?

-
-
-

Funções de Manutenção do Grupo

- Diz respeito aos comportamentos do líder que aumentam a coesão, melhoram as relações interpessoais, ajudam a resolução dos conflitos e satisfazem as necessidades dos membros no tocante a aceitação, respeito e envolvimento.
- A manutenção do grupo deve ser uma actividade continuada visando reforçar o espírito de equipa (*teambuilding*) e evitar a apatia crónica, o alheamento, os conflitos interpessoais e as lutas pelo poder.
- A lista a seguir é uma tipologia simplificada baseada na evidência empírica.

-
-
-

Principais Tipos de Comportamento de Liderança de Grupo

Resumo

Comportamento orientado para a tarefa	Objectivo específico
1. Estruturação	Orientar e sequenciar a discussão
2. Estimular a comunicação	Aumentar a troca de informação
3. Clarificar a comunicação	Aumentar a compreensão
4. Resumir	Verificar a compreensão
5. Verificação do consenso	Verificar o grau de acordo
Comportamento orientado para a manutenção	Objectivo específico
1. Gatekeeping	Incrementar e equalizar a particip.
2. Harmonização	Reduzir a tensão e hostilidade
3. Apoiar	Evitar o abandono
4. Estabelecer normas	Regular o comportamento
5. Analisar o processo	Identificar/resolver prob. processo

-
-
-

Solução de Problemas

Papel do líder

- Preparação da agenda;
- Apresentação do problema;
- Diagnóstico do problema;
- Geração de soluções.

-
-
-

Preparação da Agenda

- ✓ Circular 2 ou 3 dias antes.
- ✓ Excessiva antecipação pode levar a esquecer.
- ✓ A agenda deve mencionar os pontos a examinar e quanto tempo se deve consagrar a cada um deles.
- ✓ Deve mencionar-se: “para informação”, “para discussão”, “para decisão”.
- ✓ Um problema importante poderá justificar uma reunião expressa.
- ✓ Documentos de apoio devem igualmente circular previamente.

-
-
-

Apresentação do Problema

O primeiro passo é expor o problema ao grupo.

1. Usar termos situacionais e não comportamentais

- ✓ Como poderemos conseguir que as pessoas trabalhem mais?!
(comportamental)
- ✓ Como poderemos aumentar a produtividade? (situacional)

-
-
-

2. Evitar sugerir causas

- ✓ Como introduzir incentivos par aumentar a produtividade dos empregados?

Este enunciado implica que a causa da baixa produtividade reside na baixa motivação e implica também que a solução apropriada seja o recurso a incentivos.

Um enunciado menos restrictivo seria:

- ✓ Como poderemos aumentar a produtividade dos empregados?

Desta forma competirá ao grupo descobrir as causas da baixa produtividade bem como gerar soluções.

-
-
-

3. Invocar interesses mútuos

Considerem-se os seguintes enunciados:

- ✓ Como baixar os custos de produção?
- ✓ Como proteger os nossos postos de trabalho evitando que os custos de produção sejam superiores aos da concorrência?

O segundo enunciado será mais eficaz com membros que não estão à partida preocupados em baixar os custos de produção, na medida em que indica como tal objectivo é relevante para os seus interesses.

-
-
-

5. Ser breve

- ✓ Na maior parte dos casos será possível apresentar o problema em não mais do que 5 minutos.
- ✓ As introduções muito longas dão a impressão que o líder está a tentar vender a sua ideia.
- ✓ Por outro lado, podem originar confusão.
- ✓ O líder deve fazer uma breve introdução e aguardar a reacção do grupo. Se a formulação não tiver sido clara alguém porá questões. Nessa altura, o líder poderá fazer uma descrição mais pormenorizada do problema.

-
-
-

Diagnóstico e Geração de Soluções

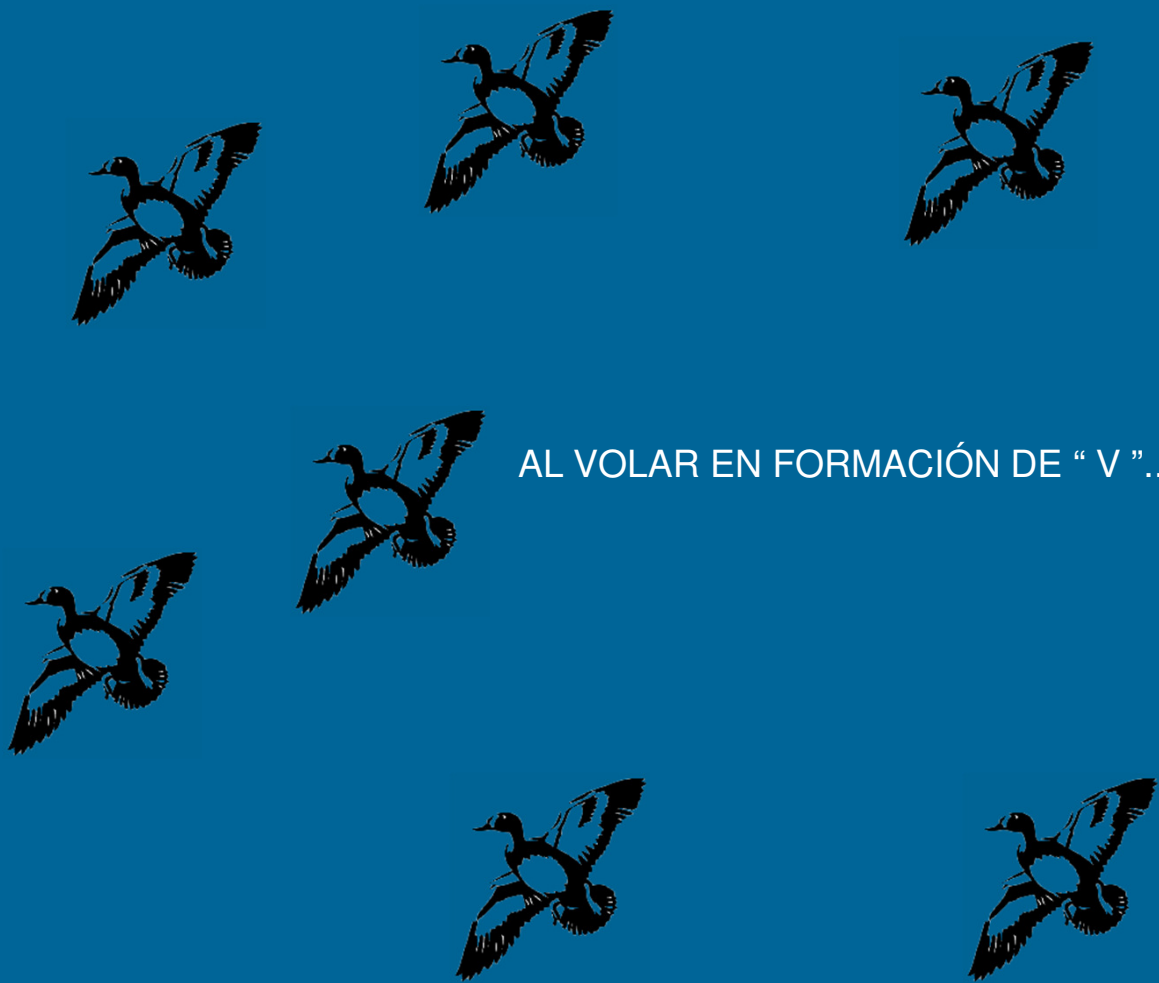
- Brainstorming
- Técnica do grupo nominal
- Técnicas sinérgicas

-
-
-

Introdução de novos canais de comunicação na equipa multi-profissional

LA PRÓXIMA TEMPORADA,
CUANDO VEAS LOS GANSOS EMIGRAR,
DIRIGIENDOSE HACIA UN LUGAR MÁS CÁLIDO
PARA PASAR EL INVIERNO.
FIJATE QUE VUELAN EN FORMA DE “ V “
TAL VEZ TE INTERESE SABER
POR QUE LO HACEN ASÍ.

¡ Ah...!
¡Si entre Amigos
fuéramos gansos!



AL VOLAR EN FORMACIÓN DE " V "...



...LA BANDADA ENTERA AUMENTA
EN UN 71% EL ALCANCE DEL VUELO



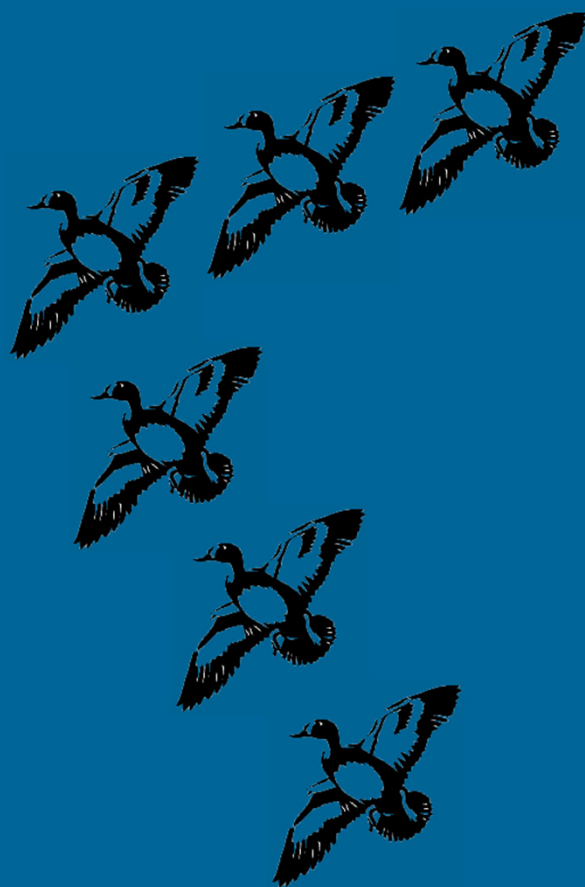
CON RELACIÓN AL DE UN PÁJARO
VOLANDO SÓLO.



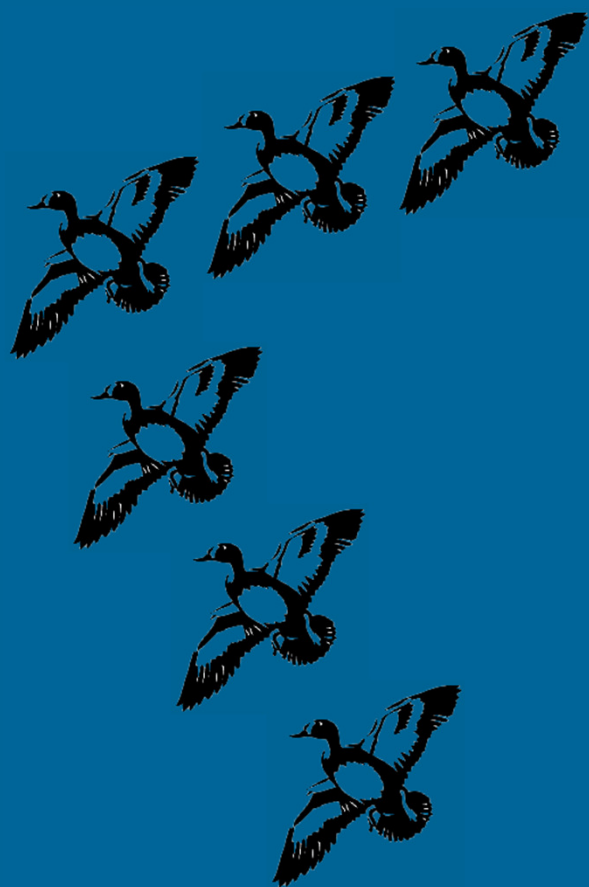


LECCIÓN 1:

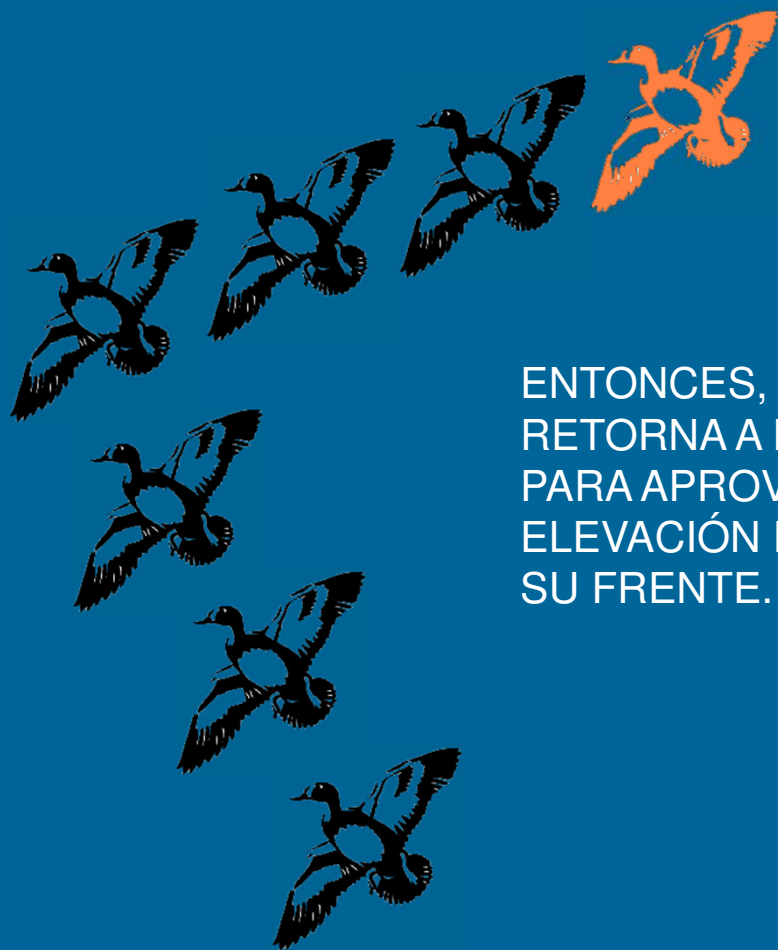
COMPARTIR LA MISMA DIRECCIÓN
Y EL SENTIDO DEL GRUPO,
PERMITE LLEGAR MÁS RÁPIDO
Y FÁCILMENTE A DESTINO,
PORQUE AYUDANDONOS
ENTRE NOSOTROS LOS LOGROS
SON MEJORES.



CUANDO UN GANSO SALE
DE LA FORMACIÓN...



SIENTE LA RESISTENCIA DEL AIRE
Y LA DIFICULTAD DE VOLAR SÓLO.



ENTONCES, RÁPIDAMENTE
RETORNA A LA FORMACIÓN,
PARA APROVECHAR EL PODER DE
ELEVACIÓN DE LOS QUE ESTÁN A
SU FRENTE.



LECCIÓN 2:

PERMANECIENDO EN SINTONÍA Y UNIDOS
JUNTO A AQUELLOS QUE SE DIRIGEN
EN NUESTRA MISMA DIRECCIÓN,
EL ESFUERZO SERÁ MENOR.

SERÁ MÁS SENCILLO Y PLACENTERO
ALCANZAR LAS METAS.

ESTAREMOS DISPUESTOS
A ACEPTAR Y OFRECER AYUDA.

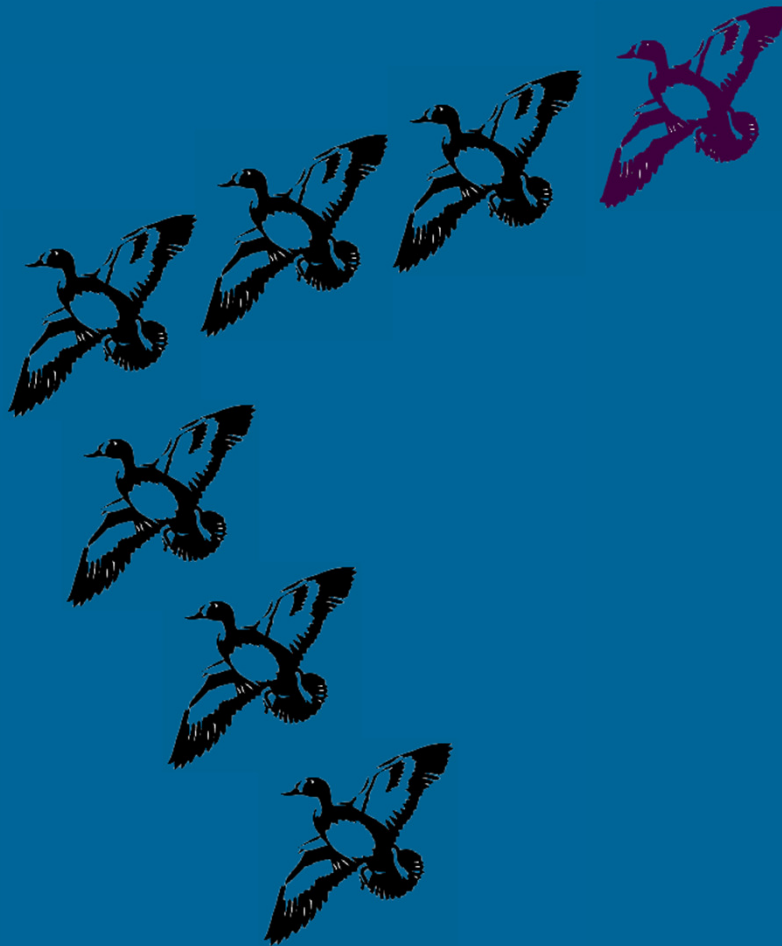


CUANDO EL GANSO LIDER SE CANSA...





... SE TRASLADA AL FINAL DE LA FORMACIÓN.
MIENTRAS OTRO ASUME LA DELANTERA.



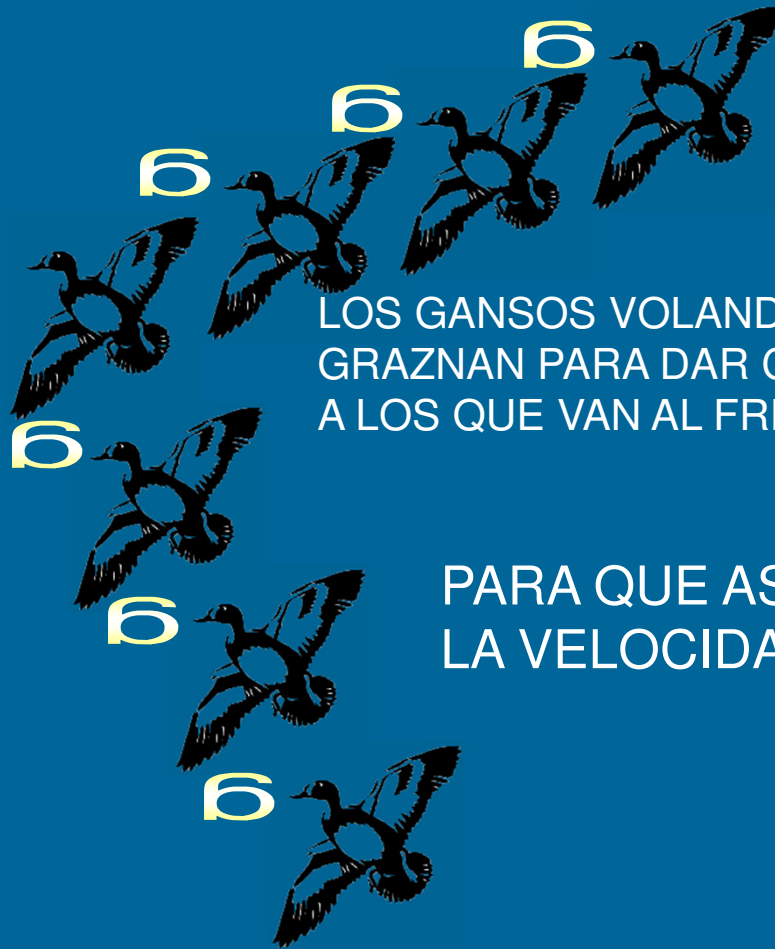
LECCIÓN 3:

COMPARTIR EL LIDERAZGO.

RESPETARNOS MUTUAMENTE
EN TODO MOMENTO.

COMPARTIR LOS PROBLEMAS
Y LOS TRABAJOS MÁS DIFÍCILES.

REUNIR
HABILIDADES Y CAPACIDADES,
COMBINAR DONES,
TALENTOS Y RECURSOS.



LOS GANSOS VOLANDO EN FORMACIÓN
GRAZCAN PARA DAR CORAJE Y ALIENTO
A LOS QUE VAN AL FRENTE,

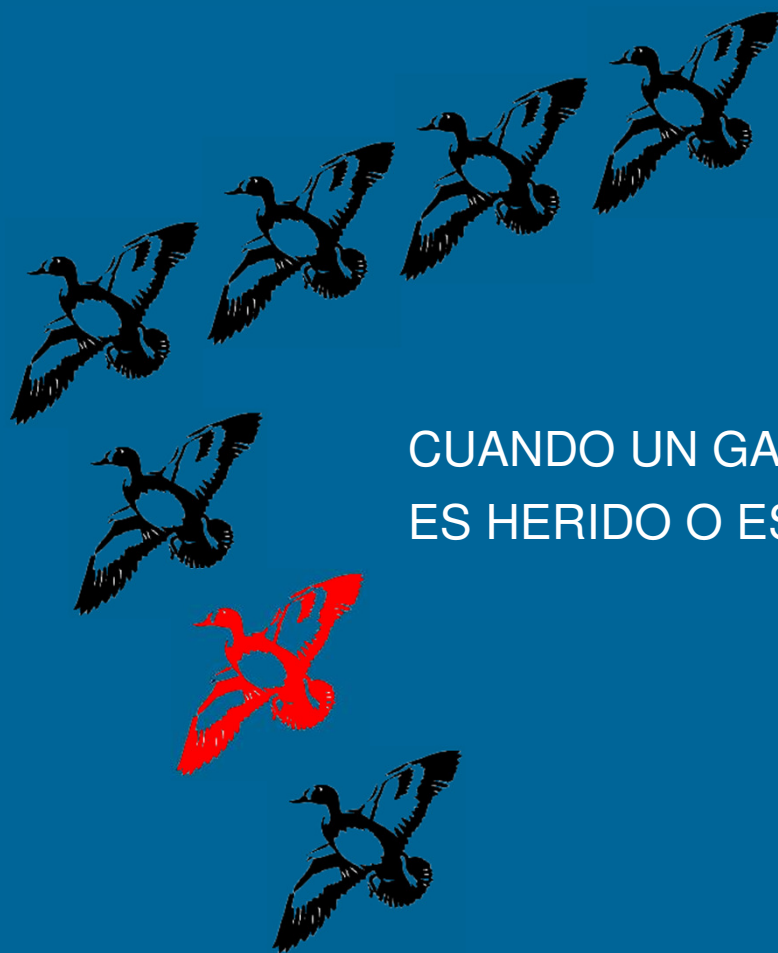
PARA QUE ASÍ MANTENGAN
LA VELOCIDAD.



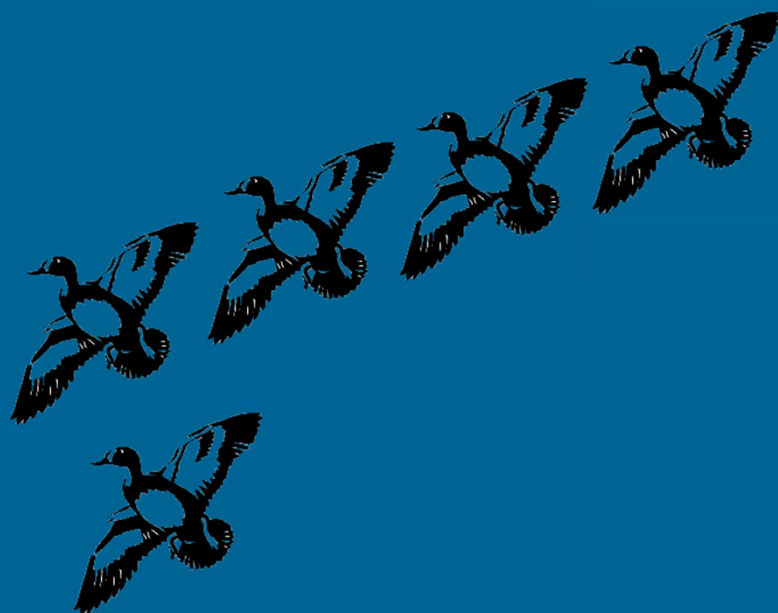
LECCIÓN 4:

CUANDO HAY
CORAJE Y ALIENTO,
EL PROGRESO ES MAYOR.

UNA PALABRA DE ALIENTO A TIEMPO
MOTIVA, AYUDA, DA FUERZAS
PRODUCE EL MEJOR DE LOS BENEFICIOS.



CUANDO UN GANSO SE ENFERMA
ES HERIDO O ESTÁ CANSADO...

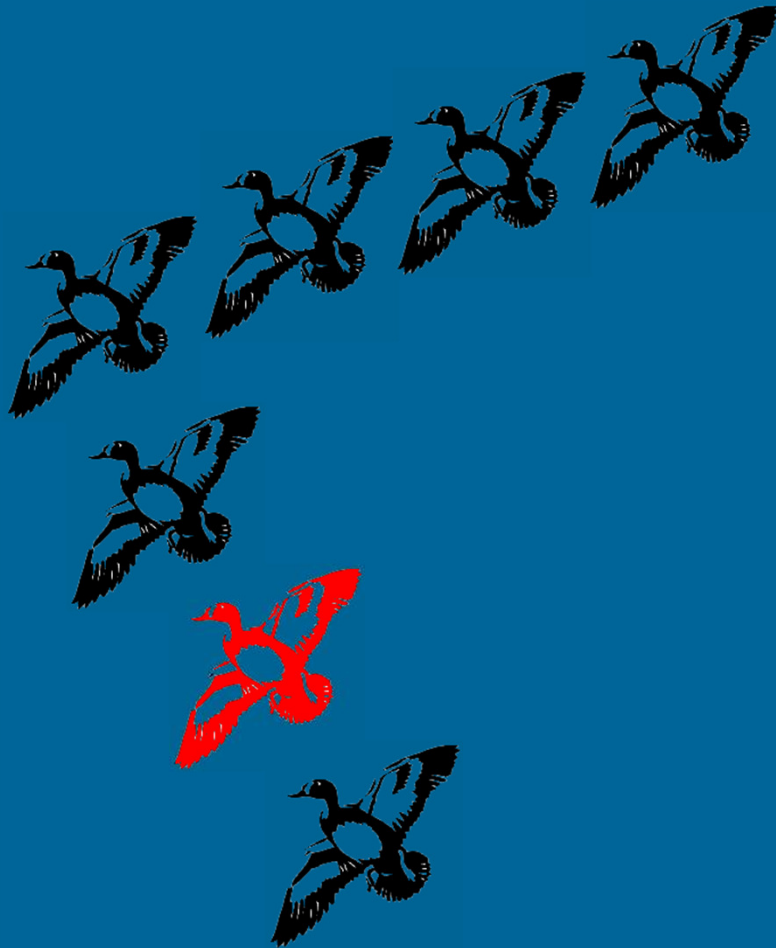


Y DEBE SALIR DE
LA FORMACIÓN



OTROS SALEN DE LA FORMACIÓN
Y LO ACOMPAÑAN PARA AYUDARLO
Y PROTEGERLO.
PERMANECEN CON ÉL
HASTA QUE MUERA
O SEA CAPAZ DE VOLAR
NUEVAMENTE;
ALCANZAN SU BANDADA,
O SE INTEGRÁN
A OTRA FORMACIÓN.





LECCIÓN 5:

ESTEMOS UNIDOS
UNO AL LADO DEL OTRO,
PESE A LAS DIFERENCIAS
TANTO EN LOS
MOMENTOS DE DIFICULTAD,
COMO EN LOS
MOMENTOS DE ESFUERZO.

SI NOS MANTENEMOS
UNO AL LADO DEL OTRO,
APOYANDONOS Y ACOMPAÑANDONOS.

SI HACEMOS REALIDAD EL ESPIRITU
DE EQUIPO.

SI PESE A LAS DIFERENCIAS PODEMOS
CONFORMAR UN GRUPO HUMANO
PARA AFRONTAR TODO TIPO DE SITUACIONES.

SI ENTENDEMOS EL VERDADERO
VALOR DE LA AMISTAD.

SI SOMOS CONSCIENTES DEL
SENTIMIENTO DE COMPARTIR.

LA VIDA SERÁ MÁS SIMPLE,
Y EL VUELO DE LOS AÑOS
MÁS PLACENTERO



AMIGOS...
SEAMOS GANSOS!!!