

A Formação Comportamental nas Organizações – Projeto “Os 7  
Hábitos das Pessoas Eficazes”

Ana Teresa Pereira Valente

Projeto de Mestrado  
em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Luiz Martinez, ISCTE Business School

Coorientadora:

Dr. Ana Sobral, *Team Manager* da Quorumaster, Consultoria Lda.

Abril 2012



## **Resumo**

Num mundo em que os recursos humanos são o motor das organizações, importa desenvolvê-los e torná-los os mais produtivos e motivados possível.

Este caso pretende demonstrar a realidade de um grupo de formandos pertencentes ao plano de desenvolvimento de quadros de um conjunto de empresas de um grupo empresarial português.

Analisa-se a formação comportamental e mais concretamente o curso de formação “Os 7 hábitos das pessoas eficazes”, baseado em S. Covey (2010), por ter sido esta a solução encontrada para dar resposta à necessidade do aumento de eficácia destes indivíduos.

Para além do enquadramento teórico necessário, é efetuada no terceiro capítulo uma descrição do que foi o planeamento deste curso de formação ministrado por uma equipa de consultores da Quorumaster ao grupo de formandos anteriormente mencionados. No capítulo seguinte, dá-se destaque ao curso de formação em si, apresentando-se as principais atividades e conclusões retiradas, bem como a avaliação dos formandos em critérios previamente definidos entre a empresa cliente e a Quorumaster.

As conclusões desta formação, da avaliação dos formandos e da avaliação da formação, permitem confirmar e reforçar a importância da formação comportamental e mais especificamente do curso d’ “Os 7 hábitos das pessoas eficazes”, como *driver* para o aumento da eficácia dos formandos e, conseqüentemente, da produtividade das organizações.

**Palavras-chave:** formação comportamental, eficácia, produtividade.

## **Abstract**

In a world where human resources are the engine of organizations, it is important to develop and improve them, to keep them the most productive, effective and motivated.

This case aims to demonstrate the reality of a group of individuals belonging to the board development plan of a great group of Portuguese companies.

As the solution found to respond to the need for increase effectiveness of these individuals, this work shows an analysis of the behavioral training and, more specifically, the training course of "The 7 Habits of Effective People", based on S. Covey (2010).

Apart from the theoretical framework necessary, is performed in the third chapter a description of what has been the planning of this training course taught by a team of consultants from Quorumaster to the aforementioned group of trainees. The following chapter gives emphasis to the training course itself, presenting the main activities and conclusions drawn, and the assessment of trainees on criteria previously agreed between the client and Quorumaster.

The conclusions of this training, of the assessment of trainees and from training evaluation, allow us to confirm and reinforce the importance of behavioral training and more specifically the course of "The 7 Habits of Highly Effective People," as driver for increasing the effectiveness of the trainees and hence the productivity of organizations.

**Key-words:** behavioral training, effectiveness, productivity.

## **Agradecimentos**

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que este projeto fosse realizado. A todos eles, o meu muito obrigada.

Agradeço ao Prof. Doutor Luís Martinez pela orientação do meu projeto. A forma como orientou o meu trabalho, as suas diretrizes e a forma como sempre me recebeu foram determinantes para o meu sucesso.

Agradeço à Dra. Ana Sobral, minha *Team Manager*, por todo o apoio e pelo incentivo que sempre me deu.

Agradeço ao Professor Mestre José Condesso, Partner da Quorumaster, por ter permitido a realização do meu projeto na Quorumaster.

Gostaria ainda de agradecer a todos os consultores da Quorumaster que permitiram e de alguma forma contribuíram para a realização do meu projeto, em especial ao Dr. Nuno Margato e à Dra. Viviana Almeida, colegas de equipa na implementação do projeto de formação.

Finalmente mas não menos importante, deixo também uma palavra de agradecimento à Dra. Maria de Fátima Portulez e à B2B – Nutrimais, Lda. por terem permitido a utilização dos dados obtidos através da formação ao grupo de formandos da B2B.

## Índice

Resumo .....	I
Abstract.....	II
Agradecimentos .....	III
Sumário Executivo .....	7
1. Introdução.....	9
1.1. Objetivos do Projeto e Metodologia .....	9
1.2. Estrutura do Projeto .....	10
2. Enquadramento teórico.....	12
2.1. A formação e a formação comportamental.....	12
2.2. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes .....	15
2.2.1. A Vitória Particular .....	20
2.2.1.1. Hábito 1: Proatividade .....	20
2.2.1.2. Hábito 2: Começar com o Objetivo em Mente .....	22
2.2.1.3. Hábito 3: Primeiro o mais importante.....	24
2.2.2. A Vitória Pública.....	26
2.2.2.1. Hábito 4: Pensar <i>win/win</i> .....	27
2.2.2.2. Hábito 5: Procure primeiro compreender e depois ser compreendido..	29
2.2.2.3. Hábito 6: Crie Sinergias.....	30
2.3. Renovação.....	31
2.3.1.1. Hábito 7: Afine o instrumento .....	31
3. O curso da Quorumaster à B2B: As 7 Atitudes de Sucesso .....	33
3.1. A Quorumaster, Consultoria Lda.....	34
3.1.1. A Quorumaster .....	34
3.1.2. Missão e valores .....	35
3.1.3. Estratégia organizacional.....	36
3.1.4. Certificações .....	37
3.2. A empresa cliente – B2B – Nutrimais, Lda.....	38

3.3.	Do primeiro contacto com a empresa cliente à implementação do curso de formação .....	39
3.4.	Plano de Formação.....	41
3.4.1.	Objetivo geral da formação .....	41
3.4.2.	Objetivos específicos da Formação “Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes”.....	41
3.4.3.	Público-alvo/Perfil de entrada do formando.....	41
3.4.4.	Perfil da saída dos Formandos.....	42
3.4.5.	Perfil dos Formadores.....	42
3.4.6.	Conteúdos Programáticos .....	42
3.4.7.	Local da Formação .....	43
3.4.8.	Horário da Formação .....	43
3.4.9.	Participantes por ação .....	44
3.4.10.	Métodos, Técnicas e Recursos Pedagógicos.....	44
3.4.11.	Recursos Materiais.....	45
3.4.12.	Avaliação dos formandos.....	45
3.4.13.	Avaliação dos formadores e da formação .....	46
3.4.14.	Certificação .....	46
3.5.	Cronograma explicado e aplicado ao diagnóstico de necessidades .....	47
4.	Método.....	58
4.1.	Procedimentos.....	58
4.2.	Amostra.....	60
5.	<i>Report</i> do desenrolar da formação .....	61
5.1.	Atividades e conclusões retiradas .....	61
5.2.	Resultados da avaliação dos formandos – avaliação ao longo do tempo .....	79
6.	Conclusão .....	84
6.1.	Síntese do Projeto .....	84
6.2.	Limitações e Proposta de trabalho futuro .....	88

7. Bibliografia.....	89
Anexos.....	92
7.1. Anexo 1 – Currículo dos consultores que integraram o projeto de formação .	93
7.2. Anexo 2 – Apresentação do conteúdo e das atividades propostas para a formação .....	99
7.3. Anexo 3 – Flyer de venda do curso das 7 atitudes de sucesso.....	133
7.4. Anexo 4 – Questionário de Diagnóstico aos formandos a estarem presentes na formação dos 7 hábitos das pessoas altamente eficazes .....	134
7.5. Anexo 5 – Conclusões do Questionário de Diagnóstico.....	139
7.6. Anexo 6 – Informações do carácter dos formandos .....	142
7.7. Anexo 7 – Cronograma inicial de implementação.....	147
7.8. Anexo 8 – Conclusões da formação .....	148
7.9. Anexo 9 – Relatório de Avaliação .....	194
7.10. Anexo 10 – Teste de diagnóstico de conhecimentos.....	222
7.11. Anexo 11 – Grelha de avaliação dos formadores e da formação .....	227

## **Sumário Executivo**

Por vezes perguntamo-nos que caminho fizemos para chegar a casa, porque é que utilizamos determinadas expressões ou porque razão realizamos certa tarefa de determinada maneira, sendo que muitas vezes sabemos da existência de caminhos mais curtos, de expressões mais corretas e de formas mais eficazes para a realização de determinada tarefa. Tomamos um certo caminho e usamos certas expressões ou processos por serem isso mesmo: processos. São hábitos comportamentais que trazemos connosco, que vamos “regando” ao longo de toda a nossa vida.

Assim, se todos os dias realizarmos aquilo a que estamos habituados, torna-se de fácil compreensão que a alteração de um hábito, de um comportamento, seja de extrema dificuldade.

No contexto socioeconómico atual, mais do que nunca, fatores como a eficácia e a produtividade assumem um papel de destaque. Organizações com colaboradores eficazes veem os seus níveis de produtividade aumentar e, conseqüentemente o seu lucro também aumenta.

De acordo com esta premissa, a formação comportamental surge como uma possível solução para aumentar a produtividade das organizações, aparece como o primeiro passo para a mudança, como a semente para um novo hábito mais eficaz que vem erradicar um hábito antigo, tornando os seus colaboradores mais eficazes.

S. Covey apresenta um conjunto de 7 hábitos base que, uma vez profundamente enraizados no mapa percetual dos indivíduos, fazem com que estes sejam altamente eficazes. Assim sendo, e tomando como base esta teoria, foi desenvolvido um plano de formação para um grupo de 13 indivíduos pertencentes ao plano de desenvolvimento de quadros de várias empresas de um grande grupo empresarial português.

A aprendizagem destes 7 hábitos de sucesso e a sua aplicação no dia a dia, fará com que, numa fase inicial, através da proatividade, de se agir com um objetivo em mente e de se realizarem as tarefas de acordo com prioridades, o individuo passe de um plano de dependência onde tudo o que faz depende de terceiros, para um plano de independência. Ao ser proativo, o individuo começa a conseguir agir por si próprio e a fazer as suas próprias escolhas. Uma vez trabalhados estes 3 hábitos: ser proativo, começar com o objetivo em mente e fazer primeiro o mais importante, o individuo está então apto a

passar para um plano de interdependência em que a interação com terceiros é o ponto-chave. Para ser bem-sucedido neste plano, deverá desenvolver os hábitos de pensar *win/win* e de se preocupar primeiro em compreender e só depois ser compreendido usando ao máximo a sua capacidade de escuta ativa, pois só assim os níveis de confiança serão suficientemente elevados para que se possa atingir o objetivo último da criação de sinergias. O sétimo hábito aparece como o afinar do instrumento, ou seja, não basta apenas aprendermos os hábitos da eficácia, temos que, ao longo do tempo, trabalha-los e adaptá-los à nossa realidade, uma vez que esta vai sofrendo mutações ao longo do tempo.

Esta formação foi desenhada por uma equipa de consultores da Quorumaster à medida das reais necessidades dos formandos após um diagnóstico 360° e de recolhidas informações acerca do percurso dos formandos no grupo assim como das suas características de personalidade mais relevantes.

Foi usada uma metodologia completamente indutiva, em que os formandos primeiramente realizam as atividades adequadas aos temas e posteriormente são conduzidos pela equipa de consultores às conclusões que se pretendem retirar de cada uma delas. A grande maioria destas atividades são realizadas em equipa, com o objetivo de se trabalhar o plano da interdependência dos indivíduos e de aumentar as suas “contas emocionais”, os níveis de confiança e de interajuda.

Os formandos revelaram-se bastante empenhados nesta demanda e realmente participativos. Através da avaliação dos formandos e da formação, pode-se concluir que esta foi de facto útil. Pois apesar dos indivíduos já estarem familiarizados com os conceitos em debate, a sua abordagem e a forma indutiva como foi feita, bem como a apresentação e debate de possíveis soluções de implementação, contribuiu para o aumento da eficácia dos formandos, bem como para a difusão de boas práticas dentro da organização. Esta formação permitiu ainda que indivíduos de diferentes empresas do grupo se conhecessem melhor e aumentassem as suas contas emocionais e os seus níveis de confiança, potenciando a interajuda e a criação de sinergias futuras.

# **1. Introdução**

## **1.1. *Objetivos do Projeto e Metodologia***

A dissertação de mestrado foi executada com o formato de projeto/ caso de uma empresa em específico. Para o caso analisado foi selecionada, por força comercial, a empresa B2B, Nutrimais Lda, empresa de serviços partilhados de um grande grupo português. A escolha deste caso foi fortemente influenciado pelo elevado interesse e curiosidade pela área da formação e do desenvolvimento de pessoas suscitado no decorrer do Mestrado e pelo interesse em formação comportamental devido à atividade profissional exercida na Quorumaster, e por ser esta a mais relacionada com os Recursos Humanos. A execução desta tese permite a aplicação na prática de conhecimentos teóricos aprendidos durante o Mestrado, com especial enfoque nos conhecimentos de consultoria, formação e desenvolvimento e algumas ferramentas da liderança.

Pretende-se com este projeto dar resposta a uma necessidade de aumento de eficácia identificada num grupo de indivíduos pertencentes ao plano de desenvolvimento de quadros do Grupo Empresarial em estudo. Esta necessidade foi identificada em termos gerais pela equipa de Recursos Humanos do próprio Grupo Empresarial. No que concerne aos *gaps* nas competências necessárias para o aumento da eficácia, esses foram identificados pela equipa de consultores da Quorumaster, através da análise de questionários de diagnóstico e de entrevistas não estruturadas tanto à equipa de Recursos Humanos quanto à Psicóloga do Grupo em questão. Outro dos objetivos deste projeto de formação, referenciado pelo Grupo Empresarial, seria a potencialização da convivência de indivíduos de diferentes empresas do Grupo.

A solução apresentada para a problemática foi uma formação comportamental para o grupo de indivíduos identificados, baseada nos 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes de S. Covey.

Para dar resposta a esta problemática, propõe-se analisar documentos teóricos sobre a temática, bem como o projeto de formação implementado.

Relativamente ao método utilizado, e tendo em conta que estamos perante um projeto, procedeu-se a uma análise teórica relevante para o caso e a uma consequente aplicação prática dessa mesma teoria. Há a salientar que esta aplicação prática não foi textual,

uma vez que a forma como as atitudes de sucesso foram discutidas ao longo da formação foi adaptada à metodologia e às crenças da Quorumaster, empresa de consultoria responsável por este programa de formação.

## **1.2. Estrutura do Projeto**

Este projeto encontra-se estruturado em 7 capítulos, sendo o primeiro relativo à presente introdução. Neste ponto, após a apresentação dos objetivos do trabalho e metodologia utilizada, apresenta-se a estrutura do projeto.

O segundo capítulo consiste na revisão de literatura de documentos e estudos elaborados, assim como questões que se pretendem estudar no tema em análise. Com o objetivo de dar resposta a este desafio, neste capítulo pode-se encontrar um enquadramento teórico acerca de formação e, mais especificamente, de formação comportamental. Foi ainda analisado o documento de S. Covey “Os 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes”, com o propósito de melhor se conhecerem os hábitos de sucesso enunciados por Covey e no sentido de melhor se poderem desenhar as atividades para a formação proposta. Esta análise mostrou-se ainda relevante no sentido da compreensão geral do curso de formação em estudo como um todo.

No capítulo terceiro, são apresentadas as empresas que contribuíram para a realização deste projeto e a sua relação comercial. Começa-se por descrever a empresa prestadora de serviços: a Quorumaster, Consultoria Lda. de acordo com a sua história, missão e valores, estratégia organizacional e certificações. A Empresa cliente, a B2B – Nutrimais, Lda. é apresentada de uma forma mais sucinta, de acordo com a informação disponibilizada. Neste capítulo é ainda apresentado o plano de formação original, em todos os seus pontos, bem como o seu cronograma de implementação.

De seguida, no capítulo quarto, é apresentado e descrito, em maior pormenor, o método utilizado para a elaboração deste projeto, desde os procedimentos utilizados à amostra em estudo.

No capítulo quinto, é apresentada a principal matéria sobre o objetivo proposto, através da descrição e análise do curso de formação, identificando-se e analisando-se as principais conclusões retiradas das atividades da formação, bem como os resultados da avaliação dos formandos.

Por último, no sexto capítulo são apresentadas as principais conclusões do projeto que incluem a síntese da análise da formação, os contributos teóricos e práticos, as limitações do projeto e sugestões para futuras investigações ou trabalhos sobre o tema.

## **2. Enquadramento teórico**

### **2.1. A formação e a formação comportamental**

A formação profissional é um instrumento estratégico de desenvolvimento nas empresas e, por melhor colocada que esteja uma empresa no mercado, existe sempre necessidade de formação contínua. Esta formação não tem sempre como objetivo ensinar novos conceitos aos formandos mas serve muitas vezes para relembrar conceitos conhecidos mas que muitas vezes não estão a ser aplicados da forma mais produtiva possível. “O novo conhecimento de pouco vale a menos que seja usado. Algumas organizações são muito bem-sucedidas a descobrirem conhecimento, mas fracassam na sua aplicação eficaz” (Rego A. , 2007).

O contexto em que o indivíduo se encontra atualmente inserido é marcado por rápidas mudanças tecnológicas, socioeconómicas, culturais e da própria envolvente. A aprendizagem e a formação profissional devem ser encaradas como um processo contínuo de valorização do indivíduo tanto no mercado de trabalho como a nível pessoal. Assim uma visão assente numa primeira e única fase de aprendizagem é incomportável nos tempos atuais, pautados pela globalização e pela constante evolução dos vários contextos sociais em que o indivíduo se move. Sabemos que um indivíduo tira muito mais partido de uma aprendizagem que esteja a fazer com interesse e que esteja de acordo com a sua própria vontade, em vez de participar de uma formação apenas porque o seu cargo na organização o obriga. Assim sendo, o grande desafio do indivíduo será a sua mobilização intrínseca para os assuntos relacionados com a formação. O grande desafio da Organização será incorporar essa vontade em estratégias organizacionais com o objetivo de melhorar o desempenho e proporcionar condições, práticas e políticas para essa efetiva melhoria (Kovács, 2002).

Assim, antes de se formarem os colaboradores de qualquer organização deve ser criado um clima de aprendizagem. A aprendizagem organizacional pode ser caracterizada pela capacidade que a organização tem de mudar internamente para se adaptar ao contexto externo. As *Learning Organizations* promovem a aprendizagem interna através da experimentação e, conseqüentemente, são tolerantes ao erro desde que este seja visto como um custo necessário para a aquisição de conhecimento. Apostam na recolha de informação e prosperam em ambientes de rápida mudança onde a inovação, a melhoria contínua e a tomada de riscos constituem fator de vantagem competitiva. Para que estas

organizações sejam bem sucedidas tem que se promover um clima interno conducente e encorajador para que sejam criadas diferentes soluções para o mesmo problema (Lei & Greer, 2003).

Os riscos não podem ser evitados e estão em toda a parte. Ao se evitarem certos riscos estão-se a incorrer noutros. Cabe ao líder apenas incorrer em riscos cujas perdas seja capaz de gerir e corrigir os que sejam excessivamente aleatórios, diminuindo as hipóteses de perda procurando mais informação, por exemplo. Cabe então aos líderes a construção e promoção de um ambiente livre de entraves e de obstáculos, que confira aos indivíduos confiança e incentivo suficiente para correrem riscos e experimentarem coisas novas, que façam o seu trabalho mas que ao mesmo tempo possam usar todo o seu talento e criatividade quer para benefício próprio como fonte de motivação e de desenvolvimento pessoal, quer para benefício da organização como um todo. (Rego & Cunha, 2007).

A formação surge então como uma abordagem sistemática que afeta os indivíduos nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, a fim de melhorar o indivíduo, equipa e eficácia organizacional. Aliado ao fator de formação, surge o desenvolvimento que engloba esforços sistemáticos que afetam os indivíduos, conhecimentos ou competências para efeitos de pessoal em crescimento ou futuros empregos e / ou funções. A crença neste fenómeno está diretamente relacionada com um nível superior de performance organizacional (Aguinis & Kraiger, 2009).

Assim, “a formação é um conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica” (Tomás, Antunes, Campos, Silva, & Sousa, 2001).

Segundo (Meignant, 1991) a formação profissional proporciona condições em número suficiente e permanente, para que os indivíduos de uma Organização desenvolvam de forma competente e motivada o seu plano laboral. Potencia uma situação de valorização contínua dos talentos, através do treino específico para melhorar o desempenho e qualidade. Questões formativas poderão ainda ser associados a melhoria salarial, melhoria do clima social bem como políticas económicas mais vastas.

Mas existem vários tipos de competências a serem alvo de formação. Quando falamos em formação profissional, normalmente referimo-nos a *hard skills*, a competências

diretamente relacionadas com a atividade produtiva, processos tecnológicos e/ou administrativos ligados ao *core business* da empresa. Este tipo de competências são normalmente fáceis de observar, de quantificar e medir, pelo que se tornam também mais fáceis de treinar.

Por contraste, aparecem as *soft skills*, mais difíceis de observar, medir e quantificar. Este tipo de competências não estão apenas ligadas com a atividade produtiva e com questões do *core business* da empresa. As *soft skills* são necessárias no dia a dia pois são elas que permitem que consigamos estabelecer relações com os outros num plano de interdependência. Se não formos capazes de comunicar, de trabalhar em equipa, dificilmente seremos produtivos e verdadeiramente eficazes, quer a nível profissional quer a nível pessoal. Assim sendo, e tendo em conta que este tipo de competências envolve muito mais do que o intelecto, e tendo em conta a dificuldade da sua mensuração, tornam-se de mais difícil aprendizagem. Cada indivíduo tem enraizado em si certos hábitos adquiridos ao longo de toda a sua vida, através do seu caminho e da sua convivência com os demais e são estes hábitos que determinam a sua ação. Algumas das condutas derivantes destes hábitos podem ser adequadas e outras nem tanto; mudá-las requer uma extrema força de vontade.

Sabemos que para introduzir uma nova competência interpessoal ao nosso leque de competências temos que substituir uma antiga, havendo grande dificuldade a este processo. Assim, para que a competência antiga seja verdadeiramente substituída, para que de facto transformemos velhos hábitos, devemos estabelecer um novo comportamento que nos traga melhores resultados. (Coates, 2006).

O que se pretende com qualquer formação é que os conteúdos da mesma sejam transferidos para o quotidiano do indivíduo, que estes apliquem em contexto de trabalho os comportamentos, as atitudes, as competências e os conhecimentos que aprenderam na formação. (Newstrom, 1986). Para que esta transferência seja efetiva, é necessário que as competências ou os comportamentos aprendidos sejam generalizados ao contexto de trabalho e mantidos durante um período de tempo após a formação (Baldwin & Ford, 1988). Só com a transferência dos conteúdos da formação para o local de trabalho podemos avaliar em que grau é que de facto a formação contribuiu para o desenvolvimento e sucesso da organização e em que grau introduziu mudanças comportamentais a longo prazo. Se não houver transferência de conteúdos para a atividade profissional, a aprendizagem obtida terá pouco ou nenhum valor para as

organizações, ou seja, apenas conseguiremos um ROI aceitável se de facto existir esta transferência da formação (Yamhill & McLean, 2001).

Assim, com o intuito de dar o primeiro passo na mudança de comportamentos dos indivíduos, surge então a formação comportamental. Mas não basta apenas dar formação aos indivíduos, tem que haver um alinhamento entre o investimento feito em formação comportamental e a organização pois mesmo que um indivíduo queira mudar e tenha de facto entendido que existem melhores opções comportamentais do que as suas (originais), se não tiver o apoio necessário, se não houver adaptação da organização, facilmente o indivíduo cai nos seus velhos hábitos (Coates, 2006).

Há ainda a salientar que, para se garantir a eficácia da formação comportamental, mais do que o seguimento a ser feito pela organização, é necessário que a formação, mesmo que ministrada por entidades externas, seja feita tendo por base um conhecimento exaustivo da cultura, valores e práticas da organização (Barroso, 2009).

De facto, a formação comportamental tem crescido devido à tomada de consciência por parte das organizações da importância das competências transversais, e não tanto apenas de profunda especialização técnica. Cada vez mais, e dados os tempos de crise e de forte ambiguidade que hoje vivemos, existe cada vez mais a necessidade de otimização dos recursos humanos (Barroso, 2009).

A Formação Comportamental é então uma ferramenta de Gestão com grande impacto no sucesso das organizações, pois cria uma nova atitude de desempenho e de produtividade nos indivíduos, moldando as relações estratégicas dentro do sistema social, trazendo assim um grande impacto para toda a organização (Marques, 2009).

## **2.2. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**

“O problema é o modo como vemos o problema” (Covey, 2010, p. 55).

Com o plano de formação das 7 atitudes de sucesso, sugere-se uma abordagem centrada em princípios e baseada no carácter, “que vem de dentro para fora” e que se volta para a eficácia pessoal e interpessoal.

Esta abordagem de dentro para fora propõe que em vez de se culparem terceiros pelas nossas falhas, pelos nossos incumprimentos, nos transformemos a nós próprios profundamente.

Podemos resolver uma situação na hora aplicando um “penso rápido”, uma solução temporária, mas se não mudarmos os nossos princípios, as nossas ações, então os problemas vão continuar a surgir e haverá uma altura em que os “pensos rápidos” não serão suficientes para “estancar a hemorragia”.

“De dentro para fora”<sup>1</sup> significa começar connosco próprios, ou, melhor ainda, começar pelo mais íntimo – os nossos paradigmas, o nosso carácter, os nossos motivos.

Para conseguirmos resolver os nossos problemas precisamos de mudar os nossos paradigmas, a forma como vemos o mundo, não no sentido visual, mas sim em termos de perceção, compreensão e interpretação.

Uma vez que os nossos paradigmas são a nossa fonte de atitudes e comportamentos e consequentemente da forma como nos relacionamos com os outros, se tentarmos apenas alterar os nossos comportamentos e as nossas atitudes sem alterarmos os nossos paradigmas vamos continuar acorrentados a princípios não eficazes e as soluções encontradas serão os tais pensos rápidos incapazes de estancar a hemorragia iminente.

Sabemos que a nossa perceção/os nossos paradigmas, podem ser profundamente condicionados pelas pessoas e pelos ambientes que nos rodeiam. Vemos o mundo não como ele é mas como nós somos, ou seja, como fomos condicionados a vê-lo.

Tendo tudo isto em conta, sabemos então que duas pessoas podem observar exatamente a mesma realidade de formas diferentes, pelo que a mudança de paradigma, da forma como vemos o mundo, é por vezes fundamental para que possamos compreender o outro e para que sejam diminuídas as barreiras à comunicação.

A eficácia consiste no equilíbrio entre a produção – os resultados desejados – e a capacidade de produção – a habilidade de produzir. Para além de nos preocuparmos com os resultados temos também que nos preocupar com a forma de como os atingimos. Muitas vezes temos que fazer a manutenção da máquina de produção e, no caso dos indivíduos, a forma de produção tem que ser revista e atualizada através de, por exemplo, formação. Se não investirmos continuamente na melhoria da nossa própria

---

<sup>1</sup> Expressão utilizada por Covey 2010 em toda a obra “Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”

<sup>2</sup> Expressão utilizada por Covey 2010 na obra “Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”

<sup>3</sup> As informações sobre os formando foram recolhidas através de uma conversa telefónica entre a psicóloga do grupo e a equipa de consultores da Quorumaster. Informações referentes aos pontos fortes e

capacidade de produção, limitamos drasticamente as nossas opções. Ficamos presos à nossa situação atual.

A formação comportamental é apenas o primeiro passo para a mudança do paradigma. As pessoas só mudarão se efetivamente tiverem vontade e se aplicarem o maior esforço e dedicação para que a mudança ocorra. Aprender e não fazer é não aprender. Saber e não fazer é não saber.

Como o mais difícil é o primeiro passo, para iniciar este processo de mudança usamos a formação como gatilho, mas para que o processo de mudança ocorra de facto é necessário que os formandos estejam dispostos a continuar a caminhar por si só - “Uma jornada de 1000 kms começa com o primeiro passo” (Ditado Popular, *cit.* por Covey, 2010, p. 51).

De acordo com Aristóteles (*cit.* por Covey, 2010, p.62), “Somos o que repetidamente fazemos. A excelência portanto, não é um feitiço mas um hábito”. Com a formação comportamental pretende-se inculcar na mente dos formandos quais os paradigmas da eficácia para que com o tempo, estes possam ser repetidos, tornando-se então Hábitos.

Um HÁBITO é a interseção entre o conhecimento, a habilidade e o desejo. O conhecimento é o paradigma teórico, o que fazer e o porquê. A habilidade é o como fazer. E o desejo é a motivação, o querer fazer. Para tornar algo num hábito precisamos de reunir estes três elementos. Os hábitos constituem fatores poderosos nas nossas vidas, uma vez que representam padrões coerentes que são responsáveis pela nossa eficácia ou ineficácia. Podem ser aprendidos e desaprendidos mas este processo não é fácil e exige dedicação total.

Mesmo que os paradigmas da eficácia sejam transmitidos aos formandos, se estes não tiverem ou não forem capazes de desenvolver competências práticas para a sua aplicação e se simultaneamente não tiverem o desejo de os aplicar, então esses paradigmas nunca se transformaram em Hábitos.

Enquanto as práticas são específicas para situações, os princípios são verdades profundas, fundamentais, cuja aplicação é universal. Quando estas verdades são interiorizadas como hábitos, elas conferem às pessoas a força para criar uma vasta gama de práticas capazes de lidar com as situações mais diversas. Assim, quanto mais próximos os nossos paradigmas estiverem dos “corretos”, mais eficazes seremos.

A eficácia é a relação entre o objetivo proposto e o resultado obtido. É eficaz aquele que atinge os objetivos a que se propõe no tempo em que se propõe a atingi-los. Mas o conceito de eficácia é bastante mais lato; existem diferentes objetivos e diferentes formas de os atingir. No entanto, existem sete práticas identificadas por Covey, comuns às pessoas eficazes, que uma vez assimiladas, podem ser geridas de diferentes formas e adaptadas a todo o tipo de objetivos. São elas:

1. Proatividade: Ser Proativo
2. Objetivos: Começar com o fim em mente
3. Prioridade: Dar prioridade ao que é prioritário
4. Pensar *win/win*
5. Comunicação: Compreender primeiro para ser compreendido - “Uma das melhores maneiras de persuadir os outros é com os ouvidos ... ouvindo-os” (Dean Rus, *cit.* por Rego & Cunha, 2007)
6. Criar sinergias
7. Plano de Ação – Afinar o instrumento

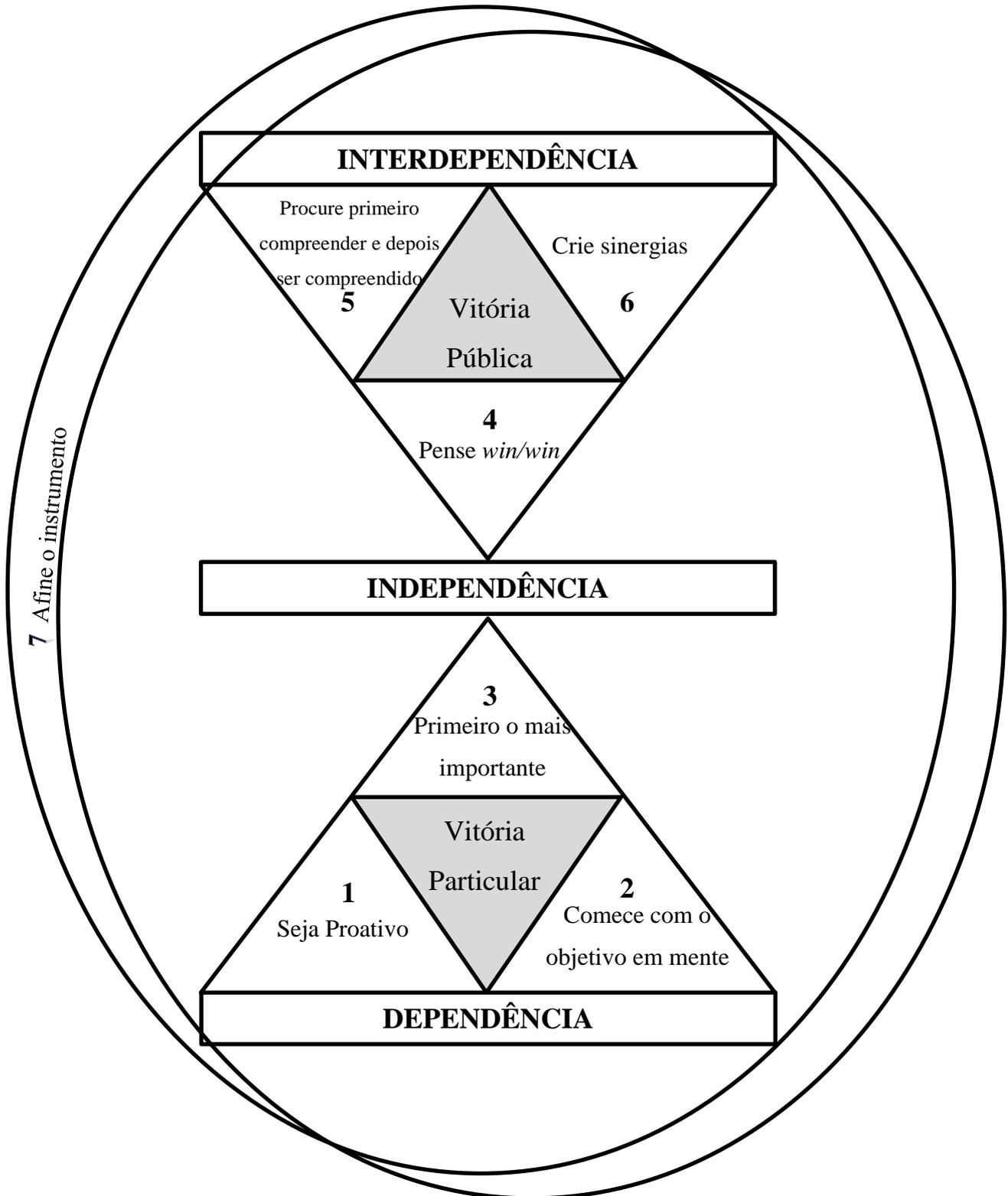


Figura 1: O paradigma dos 7 hábitos (adp. Covey, S.; “Os 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes”, 2010)

A verdadeira chave para a compreensão encontra-se, muito mais do que em cada hábito isoladamente, na relação entre eles e na sequência em que se apresentam.

Os hábitos 1, 2 e 3 levam o indivíduo dum plano de dependência para um plano de independência. Estes hábitos formam as “Vitórias Particulares”. As vitórias particulares precedem as vitórias públicas, pelo que temos primeiramente que agir nesta esfera.

Mas as oportunidades maiores e as realizações ilimitadas da Era Profissional do Conhecimento estão reservadas para aqueles que dominam a arte do “nós”, onde as relações Humanas visam o benefício mútuo (*win/win*).

Assim, quando alguém se torna verdadeiramente independente, adquire as bases para a real interdependência e fica mais próximo de dominar a arte do “nós”. Torna-se possuidor do carácter básico a partir do qual se podem trabalhar eficazmente as “Vitórias Públicas”, mais dirigidas à personalidade, tais como o trabalho em equipa, a cooperação e a comunicação, presentes nos hábitos 4,5 e 6.

Uma vez estudadas e aprendidas, tanto as competências da esfera de independência como da esfera de interdependência, é importante conjuga-las todas. Mais do que saber aprender temos também que saber fazer e saber ser.

O hábito 7 é o hábito da renovação, envolve todos os outros hábitos. Trata-se do hábito do aprimoramento contínuo, onde se desfruta o resultado de cada um dos hábitos, conforme se atinge um plano superior.

Estes 7 Hábitos pretendem então ser os mapas corretos das pessoas altamente eficazes sendo que, quanto mais nos aproximamos deles, mais eficazes somos. A partir destes Hábitos podemos resolver problemas com eficácia e maximizar oportunidades.

### **2.2.1. A Vitória Particular**

Para que o indivíduo conquiste a vitória Particular terá que passar de um plano de dependência para um plano de independência, através da apreensão dos Hábitos 1, 2 e 3.

#### **2.2.1.1. Hábito 1: Proatividade**

Ser proativo é muito mais do que apenas tomar a iniciativa. Somos realmente proativos quando temos o poder de agirmos de acordo com os nossos próprios valores. A proatividade é a responsabilidade pessoal. Ser proativo é então reconhecer a responsabilidade de fazer com que as coisas aconteçam.

Existe em algumas mentes o pressuposto do determinismo, de que a nossa vida, as nossas ações, são determinadas em função da nossa genética, da forma como fomos educados ou pelo ambiente que nos rodeia.

Mas de facto, de acordo com Covey (2010, p. 91), “entre o estímulo e a resposta encontra-se a liberdade de escolha do Ser Humano” ou seja, independentemente do nosso ADN, da nossa educação e do contexto em que nos encontramos, devido à nossa autoconsciência, temos a capacidade de escolher a resposta que “queremos” dar a determinado estímulo.

Assim surge o antagonismo entre reatividade e proatividade. A reatividade acontece quando entre o estímulo e a resposta não há qualquer liberdade de escolha por parte do indivíduo, quando ele reage em vez de agir. As pessoas reativas não tomam a responsabilidade dos seus atos uma vez que consideram que estes estavam pré-determinados, sedem aos seus sentimentos e a condicionantes externos frequentemente. No caso da proatividade, entre o estímulo e a resposta há a tal liberdade de escolha do indivíduo, em que a resposta dada vai estar de acordo com o seu padrão de valores, de acordo com os seus paradigmas. As pessoas proativas assumem a total responsabilidade e domínio pelas suas vidas e pelas suas ações, tendo uma grande capacidade de subordinarem os seus sentimentos aos seus valores.

A proatividade aparece-nos com o primeiro hábito uma vez que, sem proatividade, sem sermos responsáveis pelas nossas próprias vidas, sem termos consciência e vontade própria, nunca teremos a capacidade ou a vontade de criarmos um padrão de valores próprios e sólidos para reger as nossas vidas. A proatividade é então o hábito base de uma pessoa altamente eficaz, pois cada um dos outros hábitos vai depender do seu aprimoramento.

Covey divide as questões a que damos importância em dois círculos: o círculo da preocupação e o círculo da influência.

Das 1001 questões com que nos preocupamos, apenas temos influência direta sobre uma pequena parte delas sendo que, frequentemente, desperdiçamos muito do nosso tempo e energia em questões sobre as quais não temos nenhuma ou praticamente nenhuma influência. Ao sermos proativos, ao tomarmos iniciativa e ao termos a responsabilidade de fazer as coisas acontecerem, aumentamos o nosso círculo de influência. O aumento do círculo de influência é um importante fator na contribuição para a nossa eficácia

peçoal uma vez que quando concentramos o nosso tempo e esforço no nosso círculo de influência estamos de facto a investir, ao invés de o desperdiçarmos com questões sobre as quais não conseguimos exercer a nossa influência. Enquanto trabalhamos no nosso círculo de preocupações estamos a deixar que terceiros determinem a nossa vida pois as iniciativas necessárias para provocar mudanças positivas não são tomadas.

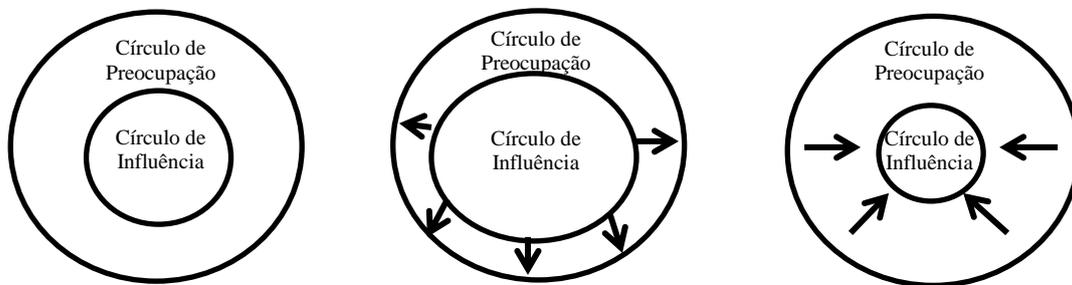


Figura 2: círculos da preocupação e da influência

As pessoas reativas prendem-se pelo determinismo, não tentando sequer expandir o seu círculo de influência pois admitem e convivem com o facto das suas respostas aos estímulos estarem condicionadas por terceiros.

A proatividade vem realçar a necessidade da mudança “de dentro para fora” pois a vontade própria é o maior poder, reduzindo a influência de terceiros, do que está de fora, nas nossas vidas.

Apesar do Hábito de sermos proativos nos conduzir às escolhas que de facto pretendemos tomar de acordo com os nossos paradigmas, ela não nos confere a capacidade de escolhermos as consequências dos nossos atos. Assim sendo, podemos nem sempre obter o resultado esperado podendo incorrer em erro. Mas mesmo em relação ao erro devemos ter a atitude proativa de o reconhecer, de o emendar e de aprender com ele para que não voltemos a errar. A reação que temos ao erro mostra-se muito importante uma vez que ela irá afetar os momentos seguintes da nossa ação: se formos proativos conseguimos controlar o erro e facilmente dominá-lo, minimizando a sua importância. Se formos apenas reativos não reconhecendo o erro e não aprendendo com ele, este apoderar-se-á de nós influenciando negativamente as nossas ações futuras.

#### **2.2.1.2. Hábito 2: Começar com o Objetivo em Mente**

Começar com o objetivo em mente significa começar hoje a agir de acordo com aquilo que queremos ser no futuro, de acordo com os nossos valores e paradigmas, de acordo

com a nossa missão pessoal de vida. Significa começar hoje com a noção clara de onde queremos ir.

Se tivermos consciência de nós próprios e da forma como queremos que o mundo nos veja (familiares, amigos, colegas de trabalho, etc.) então conseguimos definir a nossa missão pessoal. A missão pessoal não é imutável, aliás, esta deve ser ajustada ao longo da nossa vida, à medida que vamos tendo mais consciência dos nossos paradigmas e do local exato onde queremos chegar.

Definir uma missão pessoal baseada em valores e em paradigmas claros contribui para que possamos a cada dia percorrer o caminho correto, agindo sempre de acordo com os nossos mapas mentais.

A definição da nossa missão pessoal ajuda-nos no que toca à primeira criação, à criação do que será a ação no futuro. A primeira criação, de acordo com Covey (2010), constitui a criação inicial ou mental de qualquer coisa, ao passo que a segunda criação é a ação física da primeira criação, é o tornar real daquilo que mentalmente se projetou na primeira criação.

Para nos mantermos no domínio da proatividade é importante que sejamos nós próprios a criar a nossa primeira criação, sob pena de diminuirmos o nosso círculo de influência e de sucumbirmos ao determinismo e ao plano da reatividade.

A criação de uma missão pessoal e o facto de sermos donos das nossas primeiras criações está dentro de um plano de liderança pessoal em que escolhemos os nossos objetivos, quando usamos autoconsciência, a imaginação e a consciência para definir o nosso plano de acordo com o que queremos e o que sabemos ser possível. Uma vez desenhados os objetivos num plano de liderança pessoal – primeira criação – serão então definidas as melhores formas de se atingirem os objetivos através da gestão pessoal e só aí passamos da primeira para a segunda criação.

Começar com o objetivo em mente ajuda-nos a sermos verdadeiramente proativos, sendo a missão pessoal a bússola que nos orienta na nossa caminhada. Seguir de acordo com esta bússola significa agir sempre de acordo com os nossos valores e ser responsável pela nossa primeira criação, pelos objetivos definidos para a nossa vida, em pormenor.

Se tivermos a nossa missão pessoal bem definida, a nossa bússola bem afinada, em qualquer situação, mesmo que de crise, conseguimos encontrar o nosso caminho, conseguimos fazer as escolhas mais acertadas de acordo com os nossos paradigmas.

### **2.2.1.3. Hábito 3: Primeiro o mais importante**

O Hábito 3, de acordo com Covey (2010), é então o exercício da nossa liberdade de escolha, é a segunda criação, o tornar real do mentalmente projetado. O Hábito 3 constitui a gestão daquilo que foi a liderança pessoal no Hábito 2. Para que o Hábito 3 seja bem implementado é necessário que a atitude proativa do Hábito 1 esteja também já enraizada no indivíduo.

Para que o Hábito 3 funcione, para que de facto consigamos começar com o mais importante, a vontade independente tem que existir e desempenha um papel determinante para o alcançar dos resultados pretendidos. A vontade independente “é a capacidade para tomar decisões e fazer escolhas agindo de acordo com elas” (Covey, 2010, p. 178), pressupõe que realizaremos tarefas mesmo quando não temos vontade de as realizar, pressupõe que não sucumbamos aos nossos sentimentos e vontades em detrimento dos nossos valores e paradigmas.

Temos uma gestão eficaz quando fazemos primeiro o mais importante, organizando a nossa vida de acordo com prioridades. Mas para distinguirmos o que é importante do que é urgente temos que ter o Hábito da Liderança Pessoal bem afinado porque frequentemente confundimos o urgente com o importante e a missão pessoal assume um papel relevante nesta distinção. Para facilitar esta tarefa, Covey sugere uma Matriz como modelo para gestão do tempo, onde define o que é importante e o que é urgente.

	Urgente	Não Urgente
<b>Importante</b>	<b>I</b> ATIVIDADES Crises Problemas Urgentes Projetos com data marcada	<b>II</b> ATIVIDADES Prevenção (de eventuais crises) Desenvolvimento de relacionamentos Identificação de novas oportunidades Planeamento, recreação
	<b>III</b> ATIVIDADES Interrupções, Telefone Relatórios e correspondência Questões urgentes próximas Atividades populares	<b>IV</b> ATIVIDADES Detalhe, pequenas tarefas Correspondência Perda de tempo Atividades agradáveis Telefonemas inúteis
<b>Não Importante</b>		

Figura 3: Matriz de Covey para a Gestão do Tempo (adp. de Covey,2010, p. 182)

Covey (2010) define o que é Urgente como sendo as atividades imediatas, aquelas que exigem a nossa atenção “agora”. A importância, por seu lado, encontra-se relacionada com os resultados que a realização da atividade vai trazer. Uma atividade é importante se contribui para a nossa missão pessoal, para os nossos valores. Quando estamos perante questões urgentes usamos da reatividade, reagimos aos estímulos devido ao seu carácter imediato. Àquilo que é importante, por outro lado, dedicamos mais tempo e atenção e usamos da proatividade, agimos sendo nós os responsáveis pelas nossas iniciativas, pela nossa vontade independente.

Com base na Matriz de Covey, para termos uma gestão eficaz do nosso tempo, devemos mantermo-nos completamente afastados das atividades dos quadrantes III e IV uma vez que estas não são nem importantes nem urgentes, e tentar reduzir ao máximo as atividades do quadrante I para nos podermos focar no quadrante II, no que de facto é importante. Ao focarmos a nossa atenção no quadrante II, ao sermos proativos ao invés de reativos, ao lidarmos com as questões importantes ao invés das urgentes, estamos a sair de um plano constante de crise pois dedicamos mais tempo ao planeamento, à visão a médio e longo prazo e à nossa reinvenção, contribuindo assim para a prevenção das crises. Prevenindo as crises vamos diminuir significativamente o tempo que necessitaremos de investir no quadrante I.

As pessoas verdadeiramente eficazes não se focam nos problemas, não podem viver a resolver problemas, para sermos verdadeiramente eficazes devemos prevenir os problemas para que eles não tomem o nosso tempo no futuro.

Para que possamos investir o nosso tempo no quadrante II temos primeiro que estar dispostos a fazê-lo, temos que estar dispostos a deixar o telefone tocar sem o atendermos. Temos que aprender a dizer “não” às coisas que não são verdadeiramente importantes sem nos desculparmos.

A organização do tempo com base na Matriz de Covey deve ser equilibrada e coerente. Apesar de devermos dedicar grande parte do nosso tempo a atividades do quadrante II, não podemos simplesmente não realizar atividades fora desse quadrante. A forma como distribuímos o tempo deve estar de acordo com os nossos valores pessoais e com a nossa missão de vida. Covey sugere que planeemos com uma base semanal, por se apresentar mais flexível, definindo uma ou mais tarefas objetivo para cada dia, sendo que as restantes poderão sofrer reagendamentos para outro dia da semana. A organização semanal permite que possamos lidar com muito mais facilidade com acontecimentos inesperados devido a flexibilização das tarefas pelos diferentes dias da semana.

### **2.2.2. A Vitória Pública**

Uma vez estudados e compreendidos os 3 Hábitos da Vitória Particular, conquistámos a independência pessoal, deixando para trás o plano de dependência inicial. Com os hábitos adquiridos neste plano, estamos agora preparados para iniciar a jornada no plano da interdependência, o plano desejado. Estamos agora aptos para iniciarmos o caminho para a conquista de Vitórias Públicas com os desenvolvimentos dos Hábitos 4, 5 e 6.

Quando entramos no plano da interdependência, já não podemos contar apenas com nós próprios, temos que ter sempre presente o nosso relacionamento com os outros e a importância destes relacionamentos. Assim sendo, e tendo em conta esta interdependência, para sermos bem-sucedidos, temos que ser bons gestores dos nossos relacionamentos.

No entanto, antes de podermos ser bem-sucedidos no plano da interdependência, temos que ser verdadeiramente independentes, pois os relacionamentos começam por ser

construídos dentro de nós mesmos. Só quando formos verdadeiramente independentes é que podemos escolher o caminho da interdependência.

A confiança é a base de todas as relações. De acordo com Covey, para nos relacionarmos com os outros temos que criar “contas bancárias emocionais” onde depositamos confiança. Quando esta conta é alta, a comunicação flui e a relação tem a base para poder funcionar de uma forma eficaz. Existem vários tipos de “depósitos” que aumentam o saldo da confiança mas o facto de estarmos dispostos a escutar o outro e de tentarmos verdadeiramente compreendê-lo é o mais importante e valioso “depósito” que pode ser feito.

#### **2.2.2.1. Hábito 4: Pensar win/win**

Quando passamos para um plano de interdependência, de uma forma ou de outra, estamos também a assumir um papel de liderança interpessoal, uma vez que passamos a ter a capacidade de influenciar os outros.

Covey (2010) identifica seis paradigmas da interação Humana: (1) Ganha/Ganha; (2) Ganha/Perde; (3) Perde/Ganha; (4) Perde/Perde; (5) Ganha; (6) Ganha/Ganha ou nada feito.

A solução Ganha/Ganha mostra-se benéfica para as duas partes pois ambas ficam a ganhar. Ganha/Ganha é a procura do entendimento e do benefício mútuo das interações humanas, sendo por isso o objetivo a atingir.

À *priori* não pensamos Perde/Perde, pois como o próprio nome indica esta não é uma opção benéfica para nenhuma das partes envolvidas. Mas, por vezes, estamos tão focados no nosso “inimigo” que não nos importamos de perder se isso desencadear também uma perda para ele. Na opção Ganha, estamos apenas a pensar em nós próprios; não queremos prejudicar o outro mas também não queremos que ele ganhe, queremos apenas ganhar, seja qual for o custo.

Quando pensamos Ganha/Perde, não estamos à procura do benefício mútuo pois queremos ganhar à custa da perda do outro. No caso do Perde/Ganha somos nós que temos a perda em benefício da vitória do outro. Este tipo de pensamentos, Ganha/Perde e Perde/Ganha, parte do princípio de que a vida é uma fonte limitada em que existe apenas uma “torta” e que apenas um a pode comer. Para que o princípio da liderança interpessoal seja atingido, para que possamos pensar Ganha/Ganha, devemos

abandonar a mentalidade de escassez e adotar uma mentalidade de abundância, onde partimos do princípio de que existem tortas suficientes para todos e que essas tortas podem ser divididas em prol do benefício mútuo.

Quando temos o pensamento Ganha/Ganha ou nada feito, podemos dizer que de facto pensamos Ganha/Ganha pois não aceitamos qualquer opção que não acarrete uma situação de acordo mútuo e que seja benéfica para ambas as partes. O pensamento Ganha/Ganha ou nada feito cria liberdade aos intervenientes pois deixa de existir a necessidade de manipulação para se acordar uma solução, uma vez que esta não tem necessariamente que existir.

A confiança existente no relacionamento é determinante para que ambas as partes possam pensar Ganha/Ganha e para que possam procurar uma situação de benefício mútuo, para que possam partilhar objetivos. Este tipo de pensamento implica coragem e respeito. Quando existe confiança podemos genuinamente focar a atenção na solução do problema pois já não estamos preocupados com o indivíduo, com a sua personalidade e com a sua credibilidade, quando existe confiança conseguimos ser verdadeiramente abertos e criativos no debate do problema pois estamos libertos de outras preocupações.

Em qualquer organização, independentemente do seu cariz, para que Ganha/Ganha seja viável, tudo o resto tem que estar de acordo com este pensamento. Cultura, sistemas, processos, ... tudo tem que estar alinhado e orientado no mesmo sentido. Não conseguimos pensar Ganha/Ganha num ambiente de competição em que somos infligidos a ganhar sob pena de perdermos, como acontece por exemplo em alguns sistemas de recompensas.

Covey (2010) sugere um processo com quatro passos para o atingir de uma solução Ganha/Ganha: (1) ver o problema do ponto de vista do outro; (2) identificar as questões fundamentais e as preocupações envolvidas; (3) determinar quais os resultados de uma situação aceitável e (4) identificar quais as novas opções possíveis para se atingirem os resultados desejados.

Apesar do Hábito 4 ser “Pensar *win/win*”, e apesar do objetivo ser normalmente chegar a esta opção, nem sempre este paradigma é o mais correto. Devemos adaptar o uso destes paradigmas à nossa realidade e às questões com que nos deparamos.

### **2.2.2.2. Hábito 5: Procure primeiro compreender e depois ser compreendido**

Como referido anteriormente, o maior depósito de confiança que podemos fazer na “conta bancária emocional”<sup>2</sup> de outra pessoa, é ouvi-la e genuinamente tentar compreendê-la.

Muitas vezes não dedicamos o tempo e a atenção suficientes a ouvir e compreender o outro, saltamos o diagnóstico e passamos diretamente para conselhos autobiográficos para a solução do problema que nos está a ser apresentado. Aconselhamos de acordo com a nossa experiência, como se nos tivéssemos a aconselhar a nós próprios, esquecendo que cada um de nós tem diferentes paradigmas.

Se queremos interagir com uma pessoa e poder influenciar os seus pensamentos, temos primeiro que a compreender, temos que a conhecer em profundidade no sentido de nos adaptarmos à melhor forma de interagir com ela, de acordo com os seus princípios. Não temos necessariamente que concordar com a outra pessoa mas devemos entendê-la profundamente.

Para verdadeiramente conseguirmos influenciar alguém temos primeiro que conseguir comunicar. A verdadeira chave para a influência é conseguirmos demonstrar e agir sempre de acordo com o nosso carácter e com os nossos princípios pois desta forma conseguimos criar e manter a base de confiança tão desejada. Devemos ter a capacidade de ouvir empaticamente, demonstrando verdade e disponibilidade.

Covey (2010) identifica 5 níveis de escuta: (1) ignorar o locutor; (2) fingir que escutamos; (3) escuta seletiva ouvindo apenas determinadas partes da conversa; (4) escuta concentrada prestando atenção ao que está a ser dito e (5) escuta empática onde escutamos com a verdadeira intenção de compreender ao invés de com a intenção de responder. A escuta empática pressupõe o “entrar dentro do outro”, o compreender dos seus paradigmas, o conseguir ver o mundo de acordo com a visão do outro. Na escuta empática não escutamos apenas com os ouvidos, escutamos também com os olhos e com o coração, no sentido de compreendermos não apenas a lógica mas também os sentimentos do outro. Sem a escuta empática não somos capazes de compreender verdadeiramente e continuaremos a aconselhar de acordo com a nossa visão.

---

<sup>2</sup> Expressão utilizada por Covey 2010 na obra “Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”

A escuta empática confere aos outros a satisfação da necessidade da sobrevivência psicológica. Fazendo ligação com a pirâmide de necessidades de Maslow, a satisfação das necessidades psicológicas aparece logo seguida da satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança. Continuando esta analogia, entendam-se como necessidades psicológicas as necessidades de cariz social, de autoestima e de autorrealização.

Para que esta compreensão profunda seja possível, não é apenas suficiente que seja desenvolvida uma relação de confiança. Para que de facto exista esta compreensão, tem que haver o desejo sincero de o fazer.

Apesar da escuta empática requerer muito tempo, este tempo deve ser encarado como um investimento e não como um desperdício pois uma vez conhecendo os paradigmas do outro, podem ser evitadas situações de conflito futuras e, caso estas surjam, serão de solução muito mais simples uma vez que ambas as partes conhecem a disposição do outro para a compreensão e solução do problema.

Após compreendermos o outro devemos procurar ser compreendidos, devemos expressar-nos verdadeiramente para que nos possam escutar empaticamente, devemos expor as nossas ideias com clareza aumentando assim a nossa própria credibilidade e conseqüentemente os níveis de confiança da relação. Só quando existir um conhecimento mútuo é que será possível atingir situações de Ganha/Ganha pois só desta forma serão definidos objetivos comuns.

O hábito de compreender e só depois ser compreendido, apesar de estar no plano da interdependência, depende maioritariamente de nós, estando bem enraizado no nosso círculo de influência. Cabe-nos a nós compreender e fazer com que nos compreendam, através da comunicação. Se primeiro compreendermos, torna-se mais fácil fazermos-nos compreender pois podemos explicar o nosso ponto de vista através do quadro de referências do outro.

### **2.2.2.3. Hábito 6: Crie Sinergias**

A criação de sinergias é o objetivo último das relações interpessoais. Os 5 primeiros hábitos são o estágio necessário para que ultimamente estejamos aptos a criar sinergias.

Ao criarmos uma sinergia estamos a fazer com que o todo seja mais do que a soma das partes. Estamos a agir de acordo com o pensamento Ganha/Ganha procurando uma nova solução alternativa. Não a minha solução, não a solução do outro, mas uma solução

conjunta que satisfaça ambas as partes. A essência da sinergia é a valorização das diferenças e a sua maximização. Ao criarmos sinergias conseguimos ter uma terceira, uma quarta, uma quinta... perspectiva mais rica, uma perspectiva que seja a união dos diferentes pontos de vista. Estas novas perspectivas são compostas pelos pontos fortes das diferentes visões e pelas diferenças ultrapassadas; existe uma aprendizagem mútua em que todas as partes beneficiarão de um conhecimento maior.

Mais uma vez, para que de facto possam ser criadas sinergias, tem que haver confiança. Sem confiar no outro eu não vou ser capaz de reconhecer a sua credibilidade, de o respeitar, de ser capaz de aceitar a sua opinião diferente da minha porque não reconhecerei qualquer valor nela. Tem que existir confiança ao ponto das diferentes opiniões serem consideradas e valorizadas. Para que possamos valorizar a opinião do outro temos primeiro que o compreender, pois só assim conseguimos ver o mundo de acordo com os seus paradigmas e entender de facto a sua opinião divergente.

Na criação de sinergias, no investimento para uma solução conjunta que satisfaça as partes, está-se a pôr em prática o conceito da liderança interpessoal uma vez que as partes se influenciam mutuamente para a solução final. Grande parte da criação de sinergias encontra-se no nosso círculo de influência uma vez que ao desenvolvermos os 5 primeiros hábitos estamos a criar as condições ideais para que as sinergias possam ser criadas.

## **2.3. Renovação**

### **2.3.1.1. Hábito 7: Afine o instrumento**

“Afinar o instrumento (...) é o hábito que torna todos os outros possíveis” (Covey, 2010, p. 347). O hábito de afinar o instrumento representa a capacidade de nos reinventarmos, de renovarmos e aprimorarmos a nossa própria capacidade e produção.

Para desenvolvermos este hábito, para nos conseguirmos afinar a nós próprios, temos que ter os restantes 6 hábitos bem enraizados. Para nos reinventarmos temos que ser proativos, temos que definir as nossas prioridades e os nossos objetivos de modo a conseguirmos reservar tempo do quadrante II da matriz de Covey para desenvolver as atividades necessárias para esta reinvenção.

É importante afinar o instrumento porque muitas vezes, apesar do instrumento, ou seja, nós próprios, termos os paradigmas base da eficácia bem presentes, podemos tornar-nos

obsoletos, principalmente através do desgaste físico, mental, social/emocional e espiritual.

Assim sendo, e como somos o nosso recurso produtivo mais importante, Covey sugere que nos afinemos em 4 níveis: físico, mental, espiritual e social/emocional, sendo que a renovação dos três primeiros níveis está completamente dentro do nosso círculo de influência e depende apenas dos três primeiros hábitos. A renovação a nível social, apesar de estar maioritariamente no nosso círculo de influência, exige, além dos três primeiros hábitos, a utilização dos três últimos, entrando na esfera da interdependência.

Conseguimos afinar a nossa dimensão física através de exercício, descanso adequado e alimentação saudável. Mentalmente atualizamos-nos através de processos de aprendizagem como sejam a leitura, a visualização, o planeamento em si e a escrita. Espiritualmente, independentemente das crenças de cada um, através da meditação e da serenidade conseguimos a paz e a calma necessárias para enfrentar os problemas do dia a dia. Na dimensão espiritual entra também o conhecimento de nós próprios e a definição da nossa missão pessoal, pois só se nos conhecermos profundamente e estivermos em harmonia connosco próprios é que estaremos prontos para atividades sociais.

A renovação do social/emocional, ao contrário das restantes três dimensões, não necessita de um tempo específico na nossa agenda; no decorrer das nossas normais interações sociais, criamos uma sinergia aproveitando para afinar as nossas competências a este nível.

Este processo de autorrenovação deve ser regular sob pena de tornarmos a nossa capacidade produtiva obsoleta. Deve haver uma renovação regular e equilibrada das dimensões física, mental, espiritual e social. Uma vez que todas as dimensões são igualmente importantes, o negligenciar de uma ou mais, trará impactos negativos para as restantes.

Assim, “a renovação é o princípio – e o processo – que nos dá a força necessária para nos movermos numa espiral ascendente de crescimento e mudança, de melhoria contínua” (Covey, 2010, p. 368).

### **3. O curso da Quorumaster à B2B: As 7 Atitudes de Sucesso**

### **3.1. A Quorumaster, Consultoria Lda.**

#### **3.1.1. A Quorumaster**

A *Quorumaster, Consultoria Lda.* é uma empresa que atua na área da consultoria, com maior incidência na consultoria de Recursos Humanos. O seu *Core Business* assenta na Consultoria de Recursos Humanos: Formação e Avaliação de Competências, sendo a área da formação comportamental a mais proeminente. Na área da Consultoria, destacam-se as áreas de: Recursos Humanos, Estratégia Empresarial e da Qualidade. Por sua vez, em Consultoria de RH a área da Formação Comportamental abrange algumas das seguintes áreas: Técnicas de Venda e Negociação, Liderança e Gestão de Equipas, Inteligência Emocional, Logística e Compras, Marketing, Motivação, Gestão do *Stress*, Gestão do Tempo e das Prioridades, Trabalho em Equipa, entre outras. Por último, na área de Avaliação de Competências existem programas como Planos de Ação Personalizados, *Assessment Center*, *Development Center*, Avaliação de Desempenho ou Análise do Clima Organizacional.

A **Quorumaster** encontra-se no mercado há quase 6 anos e conta atualmente com 15 colaboradores, com tendência crescente, sendo este crescimento sustentável de acordo com o aumento das potencialidades do negócio. Há a salientar que os membros desta equipa de consultores são oriundos de diferentes áreas de formação, como sejam Gestão, Finanças, Marketing, Gestão de Recursos Humanos e Psicologia, o que confere uma maior diversidade de experiências que, por sua vez, conduzem a uma resposta mais adequada e dinâmica às necessidades dos clientes, uma vez que o pensamento criativo e sinérgico é valorizado pelos diferentes pontos de vista.

A **Quorumaster** é uma empresa totalmente orientada para potenciar o capital humano, apoiando as empresas suas clientes na gestão dos seus recursos humanos, acrescentando-lhes valor, preenchendo necessidades e primando pela qualidade e excelência dos serviços prestados e das metodologias propostas. O *know-how* trazido pelos consultores da **Quorumaster** permite agilizar processos e conjugar experiências, de forma a atingir mais rápida e assertivamente as necessidades dos seus clientes.

### 3.1.2. Missão e valores

Com uma clara noção das necessidades do mercado, a **Quorumaster** tem como principais vetores da sua missão:

1. Desenvolver as competências internas dos colaboradores das empresas suas clientes, através da procura das soluções mais adequadas aos respetivos mercados em que se inserem;
2. Desenvolver o potencial dos seus colaboradores, procurando atualizá-los através de *training on-job*, *workshops*, congressos, entre outras práticas;
3. Desenvolver parcerias com empresas especializadas, de forma a melhorar as soluções para os seus clientes, assentando sempre no princípio *win-win*.

A **Quorumaster** acredita que estes objetivos só serão alcançáveis se todos os consultores se sentirem parte ativa do projeto, uma vez que a força da empresa e o seu sucesso se encontra nos seus colaboradores, nas pessoas que a compõem, no serviço que presta aos seus clientes e nos compromissos que assume no mercado.

Neste sentido, os valores da **Quorumaster** são:

- **Dedicação ao Cliente** – totalmente orientada no sentido de servir os clientes, satisfazendo as suas necessidades e procurando exceder as suas expectativas;
- **Responsabilidade** – Rigor, Profissionalismo e Integridade no relacionamento para com os clientes e respetivos colaboradores;
- **Espírito de Equipa** – Entender o trabalho individual, como parte do todo, explorando os *skills* de cada colaborador e orientando-os para os objetivos organizacionais de cada empresa;
- **Desenvolvimento dos Colaboradores** – Assessorar e redefinir modelos de desenvolvimento profissional nas organizações, com vista a uma correta gestão de carreiras, medindo, a cada momento, o progresso de cada um dos colaboradores.

### 3.1.3. Estratégia organizacional

A estratégia organizacional pode ser definida como um plano de ação com políticas e modelos específicos, definido com o propósito de se alcançarem um conjunto de objetivos, (Neves, 2001) e que abrange o objetivo específico da organização.

A **Quorumaster** segue uma estratégia de diferenciação, pois pretende oferecer ao comprador um serviço de valor único facilmente percebido e superior em termos de qualidade, recursos especiais e serviços pós – venda. A **Quorumaster** não criou um novo produto, mas deu uma nova perspectiva, através da sua metodologia diferenciadora, ao processo da formação comportamental. Com esta metodologia diferenciada, a **Quorumaster** oferece aos seus clientes algo diferente e valioso. Assim, o fator preço passa para segundo plano, dando-se prioridade à qualidade e à inovação, pois através desta metodologia diferenciada a **Quorumaster** responde às necessidades do cliente de uma forma única, estando este disposto a pagar um prémio mais elevado pelo serviço.

Atualmente esta estratégia passa apenas pelo crescimento sustentado no mercado português, alargando as ofertas formativas e serviços disponibilizados aos seus clientes, mas, futuramente, a organização pretende internacionalizar os seus serviços, possivelmente em países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e países próximos geograficamente (como Espanha, França e Itália), aumentando a sua área de negócio e oportunidades de mercado.

Podemos ainda destacar que, de acordo com a Teoria Geral dos Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy (Ferreira, 2001), a **Quorumaster** é um Sistema Aberto, posicionando-se numa relação de interdependência com o meio externo, onde o sistema é visto como um todo, criando sinergias através dele. A **Quorumaster** vive dos *inputs* do meio exterior, tanto de recursos humanos, como de projetos adjudicados, para atingir os seus objetivos e contribui com *outputs*, nomeadamente nos serviços que presta aos seus clientes e no capital humano que investe nos mesmos.

### 3.1.4. Certificações

A *Quorumaster, Consultoria Lda.* é acreditada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) nos cinco domínios:

- **Diagnóstico** de necessidades de formação;
- **Conceção** de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos;
- **Organização** e promoção das intervenções ou atividades formativas;
- **Desenvolvimento**/ execução de intervenções ou atividades formativas;
- **Acompanhamento** e **Avaliação** das intervenções ou atividades formativas.

Para além da certificação pela DGERT, a **Quorumaster** também obteve outra certificação junto do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), na qualidade de PME.

### **3.2. A empresa cliente - B2B - Nutrimais, Lda.**

A B2B – Nutrimais, Lda. é uma SSO - "*Shared Services Organization*", ou seja, uma empresa de Serviços Partilhados. Opera em Portugal prestando serviços a empresas externas. É atualmente prestadora de serviços de um grande grupo português: o Grupo Trivalor, SGPS, SA.

A B2B reúne pessoas oriundas de diversas companhias do Grupo Trivalor numa única empresa, obtendo assim uma concentração de competências em cada área, eliminando a redundância de alguns serviços no grupo. Esta fusão de recursos tem-se revelado sinérgica e tem produzido resultados ao nível dos serviços prestados, bem como uma redução de custos para as empresas servidas.

A B2B tem como áreas de competências:

- Tecnologias de Informação
- Gestão de Recursos Humanos
- Qualidade e Segurança Alimentar
- Negociação e Controle de Custos
- Área Financeira e Contabilidade
- Saúde e Segurança no Trabalho
- Consultoria Jurídica Trabalho

(B2B - Home)

### **3.3. Do primeiro contacto com a empresa cliente à implementação do curso de formação**

Antes do curso de formação, como em qualquer outro projeto de consultoria, houve antes uma fase de venda. A empresa cliente foi contactada por mim, Teresa Valente, e alguns *e-mails* e telefonemas depois, foi agendada com a Diretora de Recursos Humanos do grupo uma reunião de apresentação da Quorumaster.

Esta primeira reunião teve lugar no dia 30 de novembro de 2010. Para além de ter sido apresentada a Quorumaster, e principalmente a sua metodologia, por ser este o seu fator de diferenciação, foi também feito um pequeno diagnóstico de necessidades de formação na área comportamental da empresa cliente em que, em conversa com a Diretora de Recursos Humanos, a Equipa de consultores da Quorumaster ficou a perceber que o curso das 7 atitudes de sucesso seria o que melhor daria resposta às dificuldades enunciadas pela interlocutora da B2B.

A equipa desenhou um *draft* (ver anexo 2) do que seria o curso de formação das 7 atitudes de sucesso e apresentou este mesmo *draft* à Diretora de Recursos Humanos e à Psicóloga do Grupo no dia 28 de janeiro de 2011.

Ambas as intervenientes do Grupo acharam o *draft* interessante e decidiram levar a sua aprovação à administração do Grupo. Após aprovação do plano de formação, a equipa de formadores da Quorumaster teve uma reunião de *briefing* com alguns elementos da Equipa de Recursos Humanos da B2B em que foi solicitado à Quorumaster um *flyer* (ver anexo 3) com o intuito de “venda interna” do curso das 7 Atitudes. A necessidade deste *flyer* foi justificada pela Equipa de Recursos Humanos da B2B pelo facto desta prestar serviços a diferentes empresas do grande Grupo Português e a formação ser transversal a todas estas empresas, havendo a necessidade de captar o interesse tanto das empresas do Grupo como dos próprios indivíduos a frequentar o curso.

Este *flyer* foi difundido pelas diferentes empresas do grupo. Uma vez reunidas 13 inscrições no curso, este foi fechado a 19 de julho de 2011.

Há a salientar que esta formação foi considerada como obrigatória dentro do grupo para alguns elementos pertencentes ao plano de desenvolvimento de quadros em vigor, plano este que abarca cerca de 100 colaboradores das diferentes empresas do grupo.

Uma vez conhecida a identidade dos formandos a integrarem o curso de formação e a fim de melhor adequar as atividades às reais necessidades dos formandos, foi enviado via *e-mail* pela equipa da Quorumaster um questionário de diagnóstico (ver anexo 4) a cada um dos formandos.

As respostas aos questionários de diagnóstico foram analisadas individualmente e foram retiradas as conclusões necessárias (ver anexo 5) para a adaptação do conteúdo e das atividades da formação à realidade dos formandos.

Para além dos dados recolhidos junto da Equipa de Recursos Humanos da B2B e das respostas aos questionários de diagnóstico por parte dos formandos, a Psicóloga do Grupo forneceu à Equipa da Quorumaster informações referentes aos formandos que considerou relevantes (ver anexo 6).

Com base em toda a informação recolhida, o curso de formação foi adaptado e desenhado cronologicamente, articulando as atividades e o conteúdo teórico aos dias e ao horário de formação. Há a ter em conta que apesar de haver um cronograma de implementação (ver anexo 7), este não é estanque; poderá sofrer alterações sempre que se verifique pertinente no decorrer da formação, desde que dentro do âmbito geral do curso das 7 Atitudes de Sucesso.

Uma vez desenhado o cronograma, este foi debatido e aprovado pela Equipa de Recursos Humanos da B2B. Foram ainda definidas conjuntamente que as competências sujeitas a avaliação seriam: (a) escuta-ativa; (b) proatividade; (c) trabalho em equipa e (d) autocontrolo. Estas competências serão avaliadas através dos seguintes comportamentos observáveis: (a) não interromper o emissor e (b) capacidade de *feedback* assertivo, no caso da escuta-ativa; (c) foco na solução e (d) capacidade de iniciativa, no caso da proatividade; (e) orientação ao cliente interno e (f) cooperação no caso do trabalho em equipa e (g) controlo emocional e (h) resistência ao *stress* no caso do autocontrolo.

Uma vez findos todos os detalhes inerentes à formação e depois de analisado e preparado o local para esta, a formação teve início no dia 14 de setembro de 2011.

### **3.4. Plano de Formação**

#### **3.4.1. Objetivo geral da formação**

Mais do que dotar os formandos de ferramentas que possibilitem tornar a sua ação mais eficaz, o objetivo da formação passa pela sensibilização dos formandos para a importância do uso destas competências. Outro objetivo a ser atingido é a fomentação do espírito de grupo e do relacionamento interempresas do grupo.

#### **3.4.2. Objetivos específicos da Formação “Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes”**

1. Promover e incentivar a proatividade dos colaboradores em contexto de trabalho e fora dele e incentivar a tomada de risco controlada
2. Definir objetivos de acordo com a estratégia da organização: Começar com o fim em mente
3. Dar prioridade ao que é prioritário: definir prioridades e negocia-las com os colegas de acordo com a importância da tarefa
4. Colocar os trabalhadores a pensar *win/win* no seu contexto de trabalho
5. Comunicação: Compreender primeiro para ser compreendido;
6. Criar sinergias
7. Plano de Ação: Afinar o instrumento – realização de um plano de melhoria de competências detetadas com potencial de melhoria – processo de auto e hetero conhecimento

Estes objetivos são definidos antes da formação e devem ser atingidos findo todo este processo, desde a fase da implementação até à fase de *follow up*, passando pela fase de avaliação.

Trata-se de uma formação teórico-prática, de aperfeiçoamento, de modo a completar e melhorar qualificações já adquiridas.

#### **3.4.3. Público-alvo/Perfil de entrada do formando**

Esta formação destina-se a indivíduos que fazem parte do plano de desenvolvimento de quadros de diferentes empresas do grupo em questão, que sejam aceites como líderes

e/ou estejam em posição de, posteriormente, transferirem os conhecimentos adquiridos. Será desejável que seja de livre vontade dos formandos a participação na formação.

#### **3.4.4. Perfil da saída dos Formandos**

Pretende-se que o formando, finda a formação, consiga cumprir todos os objetivos, globais e específicos, propostos para a mesma.

#### **3.4.5. Perfil dos Formadores**

Os formadores são externos à organização e pertencem a uma empresa de consultoria especializada, a Quorumaster. Pelo menos um deles deve possuir o Certificado de Aptidão Profissional (CAP). Devem ainda ter boas capacidades comunicativas.

“O sucesso da comunicação não é tanto no resultado do que se transmite (conteúdo), mas sim da habilidade do emissor em conseguir uma relação emocional com o recetor. Claramente o que fazemos e como o fazemos, diz mais do que aquilo que dizemos.” (Martens, 1987, p. 55).

Os formadores serão os mesmos em todos os dias da formação e a equipa será composta por:

- Numo Margato
- José Condesso
- Viviana Almeida
- Teresa Valente

(ver Currículos Vitae em anexo 1)

#### **3.4.6. Conteúdos Programáticos**

Módulo 1: “Competências na área pessoal”

- Ser proativo
- Comece com o objetivo em mente
- Comece com o mais importante

Módulo 2: “Competências Interpessoais”

- Pensar *win/win*
- Procure primeiro compreender e depois ser compreendido
- Criar sinergias

Módulo 3: “Afinar o Instrumento”

Módulo 4: Avaliação Sumativa

Há a ter em conta que a divisão por módulos não corresponde à divisão pelos dias de formação. Ainda mais há a acrescentar que os módulos não serão abordados de uma forma sistemática, ou seja, as competências vão ser abordadas de uma forma articulada ao longo dos dias de formação e de acordo com as atividades e com o que se mostre pertinente de acordo com as intervenções dos formandos.

### **3.4.7. Local da Formação**

A formação terá lugar numa sala de formação de um hotel a determinar após serem apuradas as proveniências dos formandos. Este hotel deverá ter uma localização que minimize as deslocações necessárias por parte dos formandos. A sala de formação deverá ter capacidade para 4 mesas redondas para 4 pessoas. O dia de *follow-up* terá lugar nesta mesma sala de formação. Seria ideal uma sessão de *follow-up on job* mas uma vez que os formandos provêm de várias empresas diferentes esta opção não seria exequível para todos os formandos simultaneamente, diminuindo assim as sinergias que são criadas quando trabalhamos em grupo. A sessão de *follow-up* em sala permite não só a identificação de *gaps* comuns como a partilha de boas práticas entre os diferentes elementos do grupo.

### **3.4.8. Horário da Formação**

A formação será repartida por 4 dias diferentes. As três primeiras sessões de formação terão um desfasamento temporal de uma semana entre cada uma (3 quartas-feiras de três semanas seguidas), enquanto que da terceira sessão para o dia de *follow-up* haverá um *gap* temporal mais alargado, de cerca de um mês. Este desfasamento temporal demonstra-se relevante pois permite aos formandos aplicarem as novas aprendizagens e, de acordo com o praticado, colocarem as suas questões e partilharem as suas experiências no dia seguinte da formação. O mesmo acontecerá entre a última sessão de formação propriamente dita e o dia de *follow-up*.

Apesar de existir um dia destinado ao *follow-up*, no início dos dias 2 e 3 de formação, existirá um período inicial de aproximadamente uma hora onde serão discutidas temáticas da sessão anterior. Para facilitar este “mini *follow-up*”, é proposto pelos formadores no final das sessões que os formandos realizem um pequeno trabalho de casa a ser discutido na próxima sessão – não mais do que um exercício prático das competências transmitidas, a ser implementado no normal decorrer de um dia de trabalho. O desfasamento temporal dos dias de formação trás ainda outras vantagens: (1) diminui a quebra de produtividade na empresa cliente, uma vez que os formandos apenas se vêm obrigados a estar afastados do seu posto de trabalho uma vez por semana; (2) permite que sejam postas em prática de uma semana para a outra as aprendizagens feitas na sessão de formação anterior.

A formação terá início pelas 9h e o seu término será por volta das 18h, com um período de almoço de cerca de 1h30 e com *break times* de cerca de 20 minutos quer no período da manhã quer no período da tarde.

Há a salientar que o horário não poderá ser extremamente rígido uma vez que podem existir flutuações no tempo da realização de algumas atividades e do respetivo *debriefing*, de acordo com as necessidades diárias apresentadas pelos formandos.

### **3.4.9. Participantes por ação**

Por ação aconselha-se a participação de cerca de 12 formandos e 4 formadores. Desta forma é possibilitada uma muito maior proximidade entre os formadores e os formandos e uma melhor avaliação da aquisição de novos conhecimentos por parte dos formandos.

### **3.4.10. Métodos, Técnicas e Recursos Pedagógicos**

No início e no final da formação, de modo a avaliar os conhecimentos dos formandos, será utilizado o método interrogativo através de um questionário de avaliação de conhecimentos iniciais/finais.

Durante os vários módulos utilizar-se-á preferencialmente o método indutivo, em que os indivíduos primeiramente realizam as atividades propostas e apenas depois tiram as conclusões das mesmas. No período das conclusões, apesar da grande valorização atribuída às intervenções dos formandos, sempre que necessário, será usado o método expositivo por parte do formador. Há no entanto a salientar que esse método expositivo terá sempre origem num qualquer comentário de um formando acerca da atividade a ser

debatida. Será ainda usado o método interrogativo para garantir o controlo do processo expositivo ao longo da formação.

A realização das atividades é filmada, possibilitando uma posterior análise quer pelo formando quer pelo formador. A filmagem das atividades revela uma grande utilidade uma vez que mais facilmente reconhecemos os nossos erros se nos virmos a errar do que se nos apontarem o dedo por esse erro.

O facto de existir mais que um formador em sala permite também que não hajam tempos mortos e que exista uma melhor articulação atividades-conclusões. No que toca à avaliação comportamental dos formandos, pelo elevado rácio de formadores/formandos existente, a zona de incerteza na avaliação é praticamente eliminada, possibilitando uma avaliação mais assertiva dos formandos em sala.

Os formandos estarão dispostos em mesas tipo *cabaret* e realizarão algumas das atividades em grupo. Os formadores circularam pelos diferentes grupos de formandos para que possa existir uma maior aproximação formador-formando e para que os formandos se sintam apoiados em todas as etapas da sua aprendizagem.

#### **3.4.11. Recursos Materiais**

Nesta formação serão utilizados: (1) computadores, (2) *data-show*, (3) Powerpoint, (4) quadro branco, (5) marcadores, (6) mantas, (7) cartões coloridos, (8) cartões numéricos, (9) folhas de papel brancas, (10) canetas de escrita em papel, (11) impressos com atividades e com questionários de avaliação, (12) câmara de filmar, (13) máquina fotográfica, (14) *flip-chart*.

Todo o material será disponibilizado pela equipa de formadores, com a exceção de: quadro branco, *flip-chart*, folhas brancas e caneta de escrita em papel, que deverão ser disponibilizados pelo local de realização da formação.

#### **3.4.12. Avaliação dos formandos**

No início da formação será realizada uma avaliação inicial (ou de diagnóstico) de forma a verificar o nível de conhecimentos dos formandos acerca da temática da formação. Esta avaliação será feita através da resposta dos formandos a um questionário de 8 questões de escolha múltipla com 3 opções de resposta cada.

Serão ainda avaliados comportamentos observados no normal decorrer da formação. Estes comportamentos são previamente estabelecidos entre o cliente e a equipa de consultores, de modo a assegurar que de facto se estão a avaliar comportamentos relevantes para a empresa cliente.

Finda a formação, realizar-se-á um questionário de avaliação igual ao de diagnóstico, com o propósito de se avaliar a evolução dos conhecimentos dos formandos com a formação.

A participação dos formandos também será avaliada, bem como a entrega os TPCs.

A sessão de *follow-up* permitirá avaliar com mais precisão os conceitos debatidos e se estes estão de facto a serem postos em prática.

### **3.4.13. Avaliação dos formadores e da formação**

No final do dia de *follow-up*, será passado um questionário acerca da opinião dos formandos acerca da performance dos formadores e acerca da relevância da formação para o seu quotidiano. Assim, a sessão de *follow-up*, para além de permitir avaliar os conhecimentos adquiridos pelos formandos, permite avaliar a eficácia da formação.

### **3.4.14. Certificação**

Só serão atribuídos certificados de formação aos formandos que apresentarem um aproveitamento positivo.

### **3.5. Cronograma explicado e aplicado ao diagnóstico de necessidades**

Interligando as conclusões retiradas dos questionários de diagnóstico e as observações dos responsáveis do departamento de RH da empresa cliente e referências dadas pela psicóloga organizacional com a experiência da equipa de consultores da Quorumaster, foi desenhado o cronograma de implementação da ação de formação para os três primeiros dias. O dia de *follow-up* não foi planeado previamente, apesar de terem sido indicadas temáticas e atividades relevantes, uma vez que este dia, como o próprio nome indica, tem como finalidade acompanhar as necessidades reais dos formandos.

As atividades previstas foram de encontro às necessidades mais salientes dos formandos e os tempos para as atividades foram previstos de acordo com a experiência dos consultores da Quorumaster em administrar o curso de formação das 7 atitudes de sucesso, e de acordo com as características do grupo de formandos que a empresa cliente indicou.

Assim, o cronograma previsto de implementação foi o seguinte:

INÍCIO	FIM	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Notas
09:15	09:30	Apresentação e objetivos do programa de formação	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias e correção dos TPC	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias e correção dos TPC	O 3.º dia de formação não é completamente definido uma vez que depende dos 1.º e 2.ºs dias, bem como do diagnóstico
09:30	09:45				
09:45	10:00	Video: a Gorda	Video: o desorganizado - visionamento e <i>debriefing</i>	Jogo da Torre: Instruções, Ponderações, planeamento, construção e avaliação das torres	Podemos ainda fazer: Jogo dos quadrados e Jogo do Relógio
10:00	10:15				
10:15	10:30	Teste Diagnóstico	Matriz de Covey: apresentação curta e elaboração de matrizes em grupo	Coffee Break	
10:30	10:45				
10:45	11:00	Trabalho de Grupo: Principais dificuldades do dia-a-dia	Coffee Break	Coffee Break	
11:00	11:15				
11:15	11:30	Coffee Break	Coffee Break	Coffee Break	
11:30	11:45	Coffee Break	Coffee Break	Coffee Break	
11:45	12:00	Apresentação e debate de dificuldades e soluções	Apresentação das matrizes dos grupos e pequeno debate	Jogo da Torre: <i>Debriefing</i>	A realizar no dia de <i>Follow-Up</i> : (a) <i>role-play</i> sobre delegação de tarefas; (b) Fórmula da Mudança; (c) Teste de avaliação Final; (d) Avaliação dos consultores QM; (e) Opinião dos formandos sobre a formação
12:00	12:15				
12:15	12:30	Jogo da Manta: instruções e realização	Como se preenche correctamente a matriz; estabelecer prioridades; corrigir uma matriz	Role-Play: Fumar ou não Fumar	
12:30	12:45				
12:45	13:00	Almoço	Almoço	Almoço	
13:00	13:15				
13:15	13:30	Almoço	Almoço	Almoço	
13:30	13:45				
13:45	14:00	Almoço	Almoço	Almoço	
14:00	14:15				
14:15	14:30	Jogo da Manta: <i>Debriefing</i>	link da matriz de Covey com o outlook	Fumar ou não Fumar: <i>Debriefing</i>	
14:30	14:45				
14:45	15:00	Jogo dos Cartões: Instruções e realização	Jogo das Cores: Instruções, negociação e realização	Role-Play: Tema a definir	
15:00	15:15				
15:15	15:30	Coffee Break	Coffee Break	Coffee Break	
15:30	15:45				
15:45	16:00	Coffee Break	Coffee Break	Coffee Break	
16:00	16:15				
16:15	16:30	Jogo dos Cartões: Debate	Debate e Visionamento das Filmagens	Jogo do Espião	
16:30	16:45				
16:45	17:00	Role-Play: Negociação de Objectivos	Coffee Break	Coffee Break	
17:00	17:15				
17:15	17:30	Coffee Break	Coffee Break	Coffee Break	
17:30	17:45				
17:30	17:45	Video: Trabalho em Equipa	TPC: Dificuldades na delegação	TPC: enviar dados para FU	
17:45	18:00				
18:00	18:15	TPC: <i>debriefing</i> do filme			
18:15	18:30				

Figura 4: Cronograma de implementação previsto (no início da formação)

Como já referido anteriormente, apesar de existir um planeamento prévio, este não é estático, ou seja, o planeado pode sofrer alterações ao longo da formação, de acordo com as necessidades.

Assim sendo, devido ao grande desafio que foi este grupo de formandos, e devido à sua extrema cooperação, existiram inúmeras alterações ao cronograma de implementação, principalmente no que concerne ao tempo de duração de cada uma das atividades e dos seus respetivos *debriefings*.

INÍCIO	FIM	Dia 1 - previsão	Dia 1- real
09:15	09:30	Apresentação e objetivos do programa de formação	Apresentação e objetivos do programa de formação
09:30	09:45		
09:45	10:00		
10:00	10:15		
10:15	10:30	Vídeo: a Gorda	Teste Diagnóstico
10:30	10:45	Teste Diagnóstico	
10:45	11:00	Trabalho de Grupo: Principais dificuldades do dia-a-dia	
11:00	11:15	Coffee Break	Coffee Break
11:15	11:30		
11:30	11:45	Coffee Break	Trabalho de Grupo: Principais dificuldades do dia-a-dia
11:45	12:00	Apresentação e debate de dificuldades e soluções	
12:00	12:15	Jogo da Manta: instruções e realização	
12:15	12:30		
12:30	12:45		
12:45	13:00		
13:00	13:15	Almoço	Almoço
13:15	13:30		
13:30	13:45		
13:45	14:00		
14:00	14:15	Jogo da Manta: <i>Debriefing</i>	Apresentação e debate de dificuldades e soluções - dois grupos
14:15	14:30		
14:30	14:45	Jogo dos Cartões: Instruções e realização	Jogo da Manta: instruções e realização
14:45	15:00		
15:00	15:15		
15:15	15:30		
15:30	15:45	Coffee Break	Coffee Break
15:45	16:00		
16:00	16:15		
16:15	16:30		
16:30	16:45	Jogo dos Cartões: Debate	Jogo da Manta: <i>Debriefing</i>
16:45	17:00		
17:00	17:15		
17:15	17:30		
17:30	17:45	Vídeo: Trabalho em Equipa	Vídeo: Trabalho em Equipa
17:45	18:00	TPC: <i>debriefing</i> do filme	TPC: <i>debriefing</i> do filme
18:00	18:15		
18:15	18:30		

Figura 5: Cronograma de implementação do dia 1 - previsto vs. real

Como podemos observar através da análise do “Cronograma de implementação do dia 1 – previsto vs. Real”, uma vez que a duração das atividades se estendeu, a realização de algumas das atividades previstas teve que ser adiada.

Assim, findo o primeiro dia de formação, o segundo dia foi replaneado pela equipa de consultores da Quorumaster da seguinte forma:

INÍCIO	FIM	Dia 2 - previsto	Dia 2 - re-planeado
09:15	09:30	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias e correcção dos TPC	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias e correcção dos TPC
09:30	09:45		
09:45	10:00		
10:00	10:15		
10:15	10:30	Video: o desorganizado - visionamento e <i>debriefing</i>	Jogo dos cartões – execução
10:30	10:45	Matriz de Covey: apresentação curta e elaboração de matrizes em grupo	
10:45	11:00		
11:00	11:15		<i>Coffee Break</i>
11:15	11:30	<i>Coffee Break</i>	
11:30	11:45		Jogo dos cartões – <i>debriefing</i>
11:45	12:00	Apresentação das matrizes dos grupos e pequeno debate	
12:00	12:15		
12:15	12:30	Como se preenche correctamente a matriz; estabelecer prioridades; corrigir uma matriz	Matriz de Covey
12:30	12:45		
12:45	13:00		
13:00	13:15	Almoço	Almoço
13:15	13:30		
13:30	13:45		
13:45	14:00		
14:00	14:15	link da matriz de Covey com o outlook	Matriz de Covey
14:15	14:30		
14:30	14:45	Jogo das Cores: Instruções, negociação e realização	Fumar ou não Fumar: <i>Debriefing</i>
14:45	15:00		
15:00	15:15		
15:15	15:30	<i>Coffee Break</i>	<i>Coffee Break</i>
15:30	15:45	Debate e Visionamento das Filmagens	Preparação do Role-Play: "Condução de Reuniões"
15:45	16:00		
16:00	16:15	Role-Play: Negociação de Objectivos	
16:15	16:30		
16:30	16:45		
16:45	17:00	TPC: Dificuldades na delegação	
17:00	17:15		
17:15	17:30		
17:30	17:45		
17:45	18:00		
18:00	18:15		
18:15	18:30		

Figura 6: Cronograma de implementação do dia 2 - previsto vs. planeado

Podemos então observar que no replaneamento do segundo dia de formação se encontram atividades que não foram realizadas no primeiro dia de formação, como é o caso do jogo dos cartões, e atividades que tinham inicialmente sido previstas de facto para este dia, como é o caso da Matriz de Covey. Através de um pequeno *brain*

*storming* com os formandos acerca dos temas que teriam mais relevância para o seu dia a dia, concluiu-se que a Condução de Reuniões apresentava significativo destaque, pelo que a atividade Fumar e Não Fumar foi transferida para o segundo dia de formação.

Ainda relativamente ao dia 2 replaneado, não foi dado tanto detalhe no tempo da realização das etapas das diferentes atividades. Por experiência do dia anterior, foi deixado algum tempo livre no replaneamento por se ter considerado provável que a duração das atividades voltasse a sofrer um aumento temporal relativamente ao previsto, sendo que, caso tal não se verificasse, a equipa de consultores da Quorumaster poderia sempre utilizar atividades inicialmente previstas no cronograma previsto do dia 2.

INÍCIO	FIM	Dia 2 - re-planeado	Dia 2 - real
09:15	09:30	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias e correcção dos TPC	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias e "correcção" dos TPC
09:30	09:45		
09:45	10:00		
10:00	10:15		
10:15	10:30		
10:30	10:45	Jogo dos cartões – execução	Jogo dos cartões – execução e "correcção" dos TPC
10:45	11:00		
11:00	11:15		
11:15	11:30	<i>Coffee Break</i>	<i>Coffee Break</i>
11:30	11:45	Jogo dos cartões – debriefing	Jogo dos cartões – execução e debriefing
11:45	12:00		
12:00	12:15		
12:15	12:30		
12:30	12:45	Matriz de Covey	Matriz de Covey - Definição de Objectivos pessoais e profissionais
12:45	13:00		
13:00	13:15	Almoço	Almoço
13:15	13:30		
13:30	13:45		
13:45	14:00	Matriz de Covey	Matriz de Covey - Definição de Objectivos pessoais e profissionais
14:00	14:15		
14:15	14:30		
14:30	14:45		
14:45	15:00	Fumar ou não Fumar: Debriefing	<i>Coffee Break</i>
15:00	15:15		
15:15	15:30	Preparação do Role-Play: "Condução de Reuniões"	Matriz de Covey - Definição de Objectivos pessoais e profissionais
15:30	15:45		
15:45	16:00		
16:00	16:15	<i>Coffee Break</i>	Filme: "O desorganizado"
16:15	16:30	Preparação do Role-Play: "Condução de Reuniões"	Como trabalhar com o calendário do <i>Outlook</i>
16:30	16:45		
16:45	17:00		
17:00	17:15		
17:15	17:30		
17:30	17:45		
17:45	18:00		
18:00	18:15		
18:15	18:30		

Figura 7: Cronograma de implementação do dia 2 - replaneado vs. real

Apesar do replaneamento do segundo dia de formação e dos ajustamentos feitos pela equipa de consultores da Quorumaster, o grupo de formandos voltou a surpreender, principalmente no debate de ideias e de aplicações de aprendizagens do dia 1 no quotidiano pessoal e profissional de cada um. Apesar desta extensão temporal, todas as

intervenções dos formandos se revelaram adequadas e ricas no enquadramento da temática da formação.

Findo o segundo dia de formação, e de acordo com o replaneado, ficou por realizar a atividade de Fumar ou Não Fumar e o *Role-Play* de condução de reuniões, atividades estas a incluir no replaneamento do terceiro dia de formação, de acordo com a relevância que lhes foi atribuída pelos formandos.

Assim sendo, o terceiro dia de formação foi replaneado de acordo com informações das duas sessões de formação anteriores e de acordo com as maiores dificuldades indicadas pelos formandos, não esquecendo as atividades não realizadas no segundo dia de formação.

INÍCIO	FIM	Dia 3 - re-planeado	Dia 3 - real
09:15	09:30	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias e correcção dos TPC	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias e correcção dos TPC
09:30	09:45		
09:45	10:00		
10:00	10:15		
10:15	10:30	Fumar ou não Fumar: Debriefing	Fumar ou não Fumar: Planeamento e Execução
10:30	10:45		
10:45	11:00		
11:00	11:15		<i>Coffee Break</i>
11:15	11:30	<i>Coffee Break</i>	
11:30	11:45	Role-play de Condução de Reuniões - Planeamento, execução	Fumar ou não Fumar: Debriefing
11:45	12:00		
12:00	12:15		
12:15	12:30		Role-play de Condução de Reuniões - definição do tema e das equipas
12:30	12:45		
12:45	13:00		
13:00	13:15		
13:15	13:30	Almoço	Almoço
13:30	13:45		
13:45	14:00		
14:00	14:15		
14:15	14:30	Role-play - Condução de Reuniões - Debriefing	
14:30	14:45		Video: "O Negociador"
14:45	15:00	Jogo dos quadrados e perguntas de Escuta-Ativa	Role-play - Condução de Reuniões - Planeamento
15:00	15:15		
15:15	15:30		
15:30	15:45		
15:45	16:00		
16:00	16:15	<i>Coffee Break</i>	<i>Coffee Break</i>
16:15	16:30	Role-Play de Negociação de objetivos - Planeamento, execução e debriefing	Role-play - Condução de Reuniões - Execução e Debriefing
16:30	16:45		
16:45	17:00		
17:00	17:15		
17:15	17:30		
17:30	17:45		
17:45	18:00		
18:00	18:15		T.P.C. enviar feedback de situações
18:15	18:30		

Figura 8: Cronograma de implementação dia 3 - replaneado vs. real

Da análise do cronograma de implementação dia 3 – replaneado vs. real, podemos concluir que uma vez mais os formandos foram extremamente participativos e que o *role-play* de negociação de objetivos previsto não foi realizado. A extensão da hora de almoço prendeu-se sobretudo pelo fato de nestas alturas os formadores integrarem mais

informalmente o grupo de formandos e estes terem mostrado muito interesse na conversa informal sobre o que tinha sido até então a formação das 7 atitudes de sucesso para eles.

O terceiro dia de formação foi o último dia de formação propriamente dita, pelo que o dia de *Follow-Up* distaria deste último cerca de um mês e meio.

Uma vez que temáticas em que os formandos mostraram verdadeiro interesse como foi o caso da negociação de objetivos e a gestão de conflitos não foram abordadas no normal decorrer de formação, o dia de *Follow-Up* foi replaneado ressaltando este facto.

INÍCIO	FIM	Dia de FU - re-planeado	FU - real
09:15	09:30	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias
09:30	09:45		
09:45	10:00		
10:00	10:15		
10:15	10:30	Role-Play de negociação de objetivos	Exercício dos quadrados
10:30	10:45		Role-Play de gestão de Conflitos - definição do conflito a tratar e dos "atores" do mesmo
10:45	11:00		<i>Coffee Break</i>
11:00	11:15		<i>Coffee Break</i>
11:15	11:30		Role-Play de Gestão de Conflitos - planeamento, execução
11:30	11:45	Role-Play de negociação de objetivos - debriefing	Role-Play de Gestão de Conflitos - planeamento, execução
11:45	12:00		
12:00	12:15		
12:15	12:30		
12:30	12:45	Almoço	Almoço
12:45	13:00		
13:00	13:15		
13:15	13:30		
13:30	13:45		
13:45	14:00		
14:00	14:15		
14:15	14:30	Role-Play de gestão de conflitos - execução e debriefing	Role-Play de Gestão de Conflitos - debriefing
14:30	14:45		
14:45	15:00		
15:00	15:15		
15:15	15:30	<i>Coffee Break</i>	<i>Coffee Break</i>
15:30	15:45		
15:45	16:00	Fórmula da Mudança	Fórmula da Mudança
16:00	16:15		
16:15	16:30		
16:30	16:45		
16:45	17:00	Teste de avaliação final; Avaliação da formação; feedback da formação	Teste de avaliação final; Avaliação da formação; feedback da formação
17:00	17:15		
17:15	17:30		
17:30	17:45		
17:45	18:00		
18:00	18:15		
18:15	18:30		

Figura 9: Cronograma de implementação do dia de *Follow-Up* - replaneado vs. real

Apesar de tanto a negociação de objetivos como a gestão de conflitos terem sido votadas pelos formandos como temas de interesse, no início da sessão de *Follow-Up* foi a gestão de conflitos que ganhou mais peso. A equipa de consultores da Quorumaster optou então por começar por realizar o *Role-Play* de gestão de conflitos em detrimento

do de negociação de objetivos. Uma vez que o interesse por esta temática foi de tal forma elevado, a equipa de consultores da Quorumaster, optou estrategicamente, com o aval dos formandos, por não realizar o *Role Play* de negociação de objetivos, uma vez que atividades como a fórmula da mudança e a avaliação final eram de caráter imperativo.

## **4. Método**

### **4.1. Procedimentos**

Projetar significa investigar um tema, um problema, uma situação com o objetivo de a conhecer e, se possível, apresentar interpretações e/ou soluções novas.

Um projeto é então um plano de trabalho que se inicia para resolver um problema identificado, e que está associado a uma certa filosofia de intervenção. O trabalho de projeto tem como objetivo central a análise e a resolução de problemas em equipa, através de diversas técnicas que permitam a recolha, obtenção e análise de informação. Um projeto é então visto como um programa, que através da implementação na prática do que é a teoria vem resolver um problema identificado (Ruivo, Ferrito, & Nunes, 2010).

Assim, um projeto é uma metodologia em si própria, que reúne um conjunto de técnicas e de procedimentos para estudar um aspeto da realidade, que permite preparar o caminho que os intervenientes irão seguir durante a sua realização, centrando-se na investigação, análise e resolução de problemas. Esta metodologia determina o caminho a ser seguido para a resolução do problema: quais as ações a serem implementadas e quando e como devem ser implementadas. Contudo, apesar do caminho ser previamente definido, este não se apresenta como estanque pois permite uma flexibilidade dos procedimentos que se desenvolvem ao longo do trabalho. É antes um processo dinâmico, adaptando-se e redefinindo-se ao longo da intervenção, sempre que assim se justificar (Leite, Malpique, & Santos, 2001).

Um projeto é normalmente constituído por cinco etapas: (1) Diagnóstico, (2) Definição dos Objetivos, (3) Planeamento, (4) Execução e avaliação e (5) Divulgação dos Resultados (Relatório); etapas estas que se assemelham às da formação, sendo que o planeamento corresponde à fase do desenho da formação.

De acordo com as diferentes fases do projeto, foram utilizadas diferentes metodologias, até porque quanto mais fontes forem utilizadas mais rico se torna o trabalho (Yin, 2003).

Na fase de diagnóstico, utilizou-se a análise de dados recolhidos de um questionário de diagnóstico de respostas abertas, colocado a todos os formandos que foram objeto de

análise do projeto de formação. Para além da análise destes questionários, utilizou-se ainda o método de entrevista não estruturada junto da equipa de Recursos Humanos da empresa cliente e da psicóloga do grupo, com o intuito de se fazer um diagnóstico mais abrangente e de se conseguir uma maior aproximação à realidade no que aludia às reais necessidades dos formandos e das suas características mais relevantes.

O grande objetivo deste projeto passa por dar resposta a um problema de eficácia identificado num grupo de colaboradores da empresa cliente. A questão não se prendia pela ineficácia dos sujeitos mas sim pela perceção com que se ficou de que estes poderiam ser mais eficazes se alterassem alguns dos seus hábitos. Esta necessidade de aumento de eficácia enquadra-se no plano de desenvolvimento de quadros a que os formandos se enquadram. Foi ainda identificada a necessidade de aproximação de indivíduos de diferentes organizações dentro do mesmo grupo, como forma de difusão de uma cultura global e de cooperação.

No que concerne ao planeamento, este foi elaborado com base nos dados recolhidos no diagnóstico de necessidades e da experiência da equipa de consultores que participou no projeto de formação alvo de estudo, com o aval da equipa de Recursos Humanos da empresa cliente.

Na fase de execução e avaliação do projeto, foi utilizado o método de observação direta participante (Riemer, 2008), uma vez que o observador estava diretamente envolvido na situação, interagindo e afetando de forma intencional o objeto de estudo. Esta observação direta foi estruturada pois o observador definiu previamente o que iria observar e as características de análise já tinham sido elaboradas de acordo com os objetivos do projeto (Cohen, Manion, & Morrison, 2000). A observação direta apresenta-se vantajosa pois permite a recolha de informação em tempo real. Apesar de Gay & Diehl (1992) apresentarem como limitação ao método de observação direta a alteração do comportamento do objeto de estudo, neste caso concreto não se considera este efeito sobre o objeto de estudo uma vez que o observador fazia parte da equipa de formadores e participou de todo o projeto de formação. A amostra teve contacto do observador desde o momento inicial e este estava presente como formador e não como observador. Podemos dizer que os comportamentos da amostra sofreram alterações devido à presença dos formadores e devido ao facto destes terem conhecimento de que estariam a ser avaliados, no entanto, este facto é inerente a qualquer formação e não constitui qualquer tipo de limitação na veracidade e objetividade dos dados recolhidos.

Há ainda a salientar que o observador esteve presente como interveniente da formação em todos os minutos da mesma, por forma a recolher toda a informação que se mostrasse relevante.

A avaliação encontra-se dividida em duas partes, sendo que para cada uma delas foi utilizado um método diferente. No caso da avaliação de conhecimentos, quer a inicial quer a final, esta foi realizada através da análise de dados recolhidos do questionário de avaliação colocado aos formandos. No que concerne à avaliação de comportamentos observáveis, esta foi feita à semelhança da execução do projeto, através do método de observação direta participativo.

A divulgação dos resultados foi feita com base na análise dos documentos (Yin, 2003) produzidos no normal decorrer da formação, como os slides da formação, as folhas de resposta dos testes de conhecimentos, a folha de excel da avaliação dos formandos e algumas notas retiradas pelo observador.

#### **4.2. Amostra**

A amostra foi constituída por um grupo de 13 formandos – 2 (15%) do sexo feminino e 11 (85%) do sexo masculino – provenientes de diferentes empresas do mesmo grupo.

Todos os indivíduos pertencem ao plano de desenvolvimento de quadros do grupo, do qual fazem parte, no total, cerca de 100 indivíduos.

A média de idades dos indivíduos é de 40 anos, sendo que o individuo mais novo apresentava à data da formação 30 anos e o mais velho 47. Todos estes formandos apresentam um percurso no grupo de pelo menos 2 anos e a grande maioria dos (85%) tem formação superior.

Há ainda a acrescentar que este grupo de formandos foi selecionado pela equipa de Recursos Humanos e pela Psicóloga do grupo, por serem os que têm revelado melhores avaliações no plano de desenvolvimento de quadros que integram.

## 5. Report do desenrolar da formação

### 5.1. Atividades e conclusões retiradas

De acordo com a metodologia da Quorumaster, toda a formação foi realizada com base no método indutivo em que se deu valor à experiência prática e ao “aprender fazendo”.

A sala de formação foi previamente preparada pela equipa de formadores, dividindo a turma em três grupos de formandos por três mesas distintas, identificando o lugar de cada formando com uma placa contendo o seu nome. A divisão dos formandos por grupos teve em conta que, uma vez que um dos objetivos do curso era a interação entre indivíduos de diferentes empresas, não deveriam fazer parte do mesmo grupo de trabalho dois indivíduos da mesma empresa. Para além deste critério, de acordo com as especificidades dadas pela psicóloga do grupo, tentaram-se criar grupos de trabalho o mais complementares possível, em que o ponto forte de um individuo fosse o ponto de melhoria de outro, para também aqui estarmos a potenciar a criação de sinergias.



Figura 10: Divisão dos formandos por grupos de trabalho (in anexo 8: "Conclusões da Formação")

No primeiro dia de formação, após a apresentação dos conteúdos e objetivos do curso, bem como do horários e dos dias de formação e finda a apresentação de formandos e de formadores, passou-se à realização da primeira parte da avaliação, com a resposta dos formandos a um teste de diagnóstico de conhecimentos (ver anexo 10) iniciais. As

perguntas, bem como as suas múltiplas alternativas de resposta, foram apresentadas em tela de projeção e lidas em voz alta por um dos formadores. Os formandos deram as suas respostas na folha de respostas que lhes foi destinada, folha esta que, uma vez devidamente preenchida, foi recolhida e reservada pela equipa de formadores, com o intuito dos dados serem introduzidos na folha de cálculo da avaliação dos formandos.

Findas as atividades iniciais de abertura de curso, passou-se à realização das atividades diretamente relacionadas com o conteúdo programático.

O visionamento de um pequeno filme que ilustrava uma forma de *feedback* desajustada do que seria desejado de acordo com a situação retratada, permitiu aos formandos, sempre orientados pela equipa de formadores, concluir que para que de facto exista um *feedback* assertivo e uma comunicação adequada, existe a necessidade de primeiro se analisar a situação com que nos deparamos. Uma vez analisada a situação, deve ser criado um ambiente que seja propício ao *feedback* que se quer dar. Este *feedback* deve descrever não só o comportamento que queremos ver alterado mas também aquele que consideramos ser o mais adequado. No entanto, para que haja um comprometimento de ambas as partes, as soluções devem ser procuradas em conjunto com o intuito de se chegar a um acordo.

De seguida, e de acordo com a lógica das conclusões retiradas do vídeo, passou-se à realização de uma atividade de diagnóstico em que os formandos, em contexto de grupo, deveriam elencar um rol de dificuldades com que se deparam na sua atividade profissional e as respetivas soluções que considerassem adequadas para cada um dos problemas. Cada grupo preencheu o seu quadro de dificuldades e respetivas soluções que posteriormente apresentou à turma, gerando um debate acerca da temática, conduzindo à criação de soluções alternativas, potenciando uma vez mais a criação de sinergias pela diversidade de opiniões.

Em suma, destacamos as principais dificuldades dos formandos no seu dia a dia como sendo (1) a resistência à mudança, sobretudo por falta de motivação e de compreensão do valor acrescentado da nova tarefa; (2) a definição de objetivos partilhados, por nem sempre haver envolvimento de todos na solução e por falta de escuta-ativa do cliente interno e (3) o planeamento, por dificuldade em negociar prioridades, em gerir imprevistos e em conseguir manter o foco em apenas uma tarefa de cada vez. De acordo com estas dificuldades, concluiu-se que (1) quando existe um processo de gestão da

mudança o exemplo deve partir do líder, (2) que existem várias fontes de motivação, tanto internas (automotivação) como externas (familiares, amigos, colegas, chefes, ...); (3) que as nossas prioridades para além de nós próprios também dependem daqueles com que interagimos diariamente; (4) a importância da orientação ao cliente interno e da escuta-ativa. Foi ainda mencionada (5) a importância do envolvimento e do compromisso na negociação de objetivos; (6) do conhecimento do outro para o processo de comunicação informal e (7) na importância da coerência da nossa comunicação. No que toca à gestão da mudança, a importância da (1.1.) criação de um *job description* com comunicação e esclarecimento do mesmo intra-equipa e intra-departamental, (1.2.) a gestão de expectativas partilhando objetivos e resultados, com as “regras” bem definidas e acordadas desde o início. No que toca à gestão do tempo, foram considerados de importância elevada (1) os *inputs* dos fornecedores, (2) a delegação de tarefas e o seu respetivo controlo, bem como (3) a definição de objetivos em áreas centrais.

Uma vez discutidas e registadas as conclusões desta primeira atividade de diagnóstico, seguiu-se o Jogo da Manta. A turma foi dividida em duas equipas de 7 elementos, sendo que, para ser criada uma situação de igualdade, um dos consultores integrou um dos grupos. A cada um dos grupos foi disponibilizada uma manta de iguais características e, dando as regras do jogo, foi pedido às equipas que encarassem a manta como sendo a organização e que, uma vez todos os elementos da equipa em cima da manta, estes a virassem continuando em cima dela sem que para isso nenhum elemento tocasse o solo fora da manta com nenhuma parte do corpo. Antes da realização da atividade em si, foi dado tempo de planeamento aos formandos.

Durante o período de planeamento apareceram, como seria expectável, algumas resistências e bastante linguagem negativa, mas nenhum destes fatores foi determinante e ambas as equipas conseguiram levar a sua tarefa a bom porto. Concluída a atividade, formandos e formadores regressaram à sala de formação, uma vez que a atividade foi realizada em espaço exterior, para o *debriefing* da atividade e suas principais conclusões.

Do Jogo da Manta concluiu-se que “nada é impossível” e que para a realização de qualquer atividade e principalmente para aquelas em que se adivinham dificuldades, a linguagem positiva é um fator determinante para a motivação dos intervenientes. Um outro ponto-chave identificado pelas equipas de trabalho foi a importância da existência

de um líder, sendo que este não tem necessariamente que ser um chefe ou um indivíduo com uma posição hierarquicamente superior. Introduziu-se assim o conceito da figura do líder informal como um líder que surge naturalmente pela capacidade de motivar os demais indivíduos. Este líder não tem necessariamente que reunir todas as competências necessárias para a realização da tarefa proposta, desde que tenha a capacidade de se rodear das pessoas certas para a concretização da mesma. Um líder é um vendedor de ideias, pois para além de conseguir reunir os esforços necessários para a solução da tarefa, tem que saber vender a sua ideia por forma a que esta seja concretizada pelos elementos da equipa. Surgiu neste seguimento a importância dos diferentes papéis de cada um dentro da equipa de trabalho, reforçando a ideia de que a sinergia se cria pelas diferenças. Concluiu-se ainda que para que este líder informal possa surgir naturalmente, deve haver uma abertura da chefia para este facto, e um posicionamento adequado deste líder informal perante a chefia, sob pena de conflitos internos e deterioramento do objetivo que deve ser comum.

Referiu-se ainda a importância do planeamento e do teste ao que foi planeado, antes de se partir para a solução final, como forma de minimização de erros. A escuta-ativa apareceu também como elemento fundamental na busca de uma solução comum uma vez que não ouvir os demais e não tentar compreendê-los é uma barreira à comunicação, ao mesmo tempo que impede que todos os recursos sejam utilizados, quando o trabalho em equipa é o ponto de ordem.

Ainda no seguimento do Jogo da Manta, falou-se da importância da proatividade para a solução de problemas, definindo-se a proatividade como a capacidade de iniciativa, a disponibilização para a procura da solução, o foco nos objetivos e nos resultados, o gosto pela mudança, a autoconfiança e a responsabilização (podemos delegar tarefas mas não responsabilidades). A equipa de formadores fez o *link* da proatividade com os círculos da influência e da preocupação.

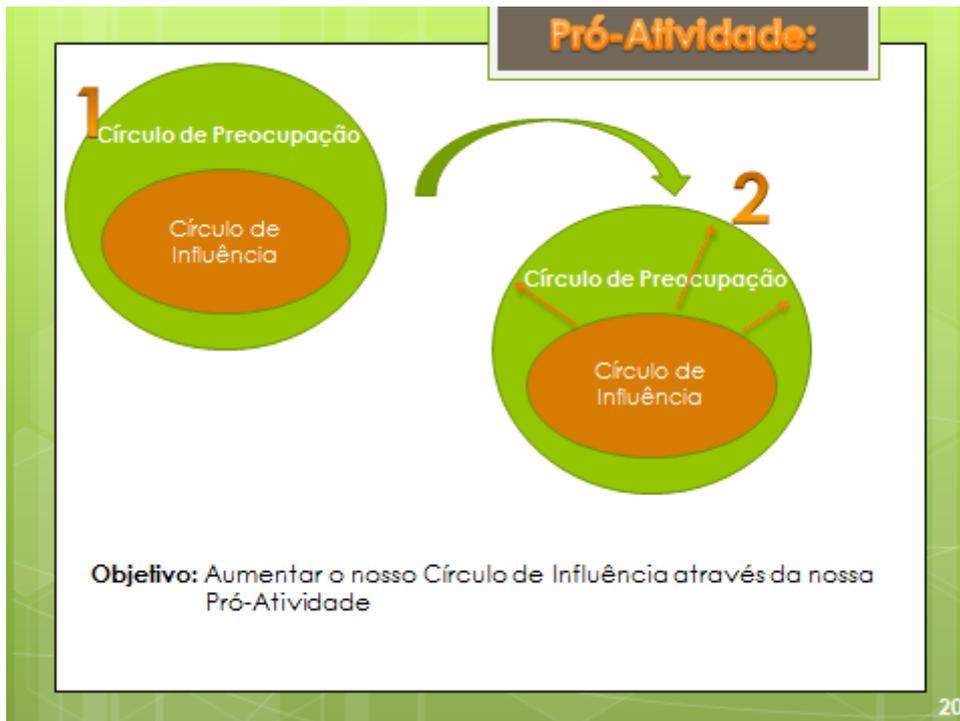
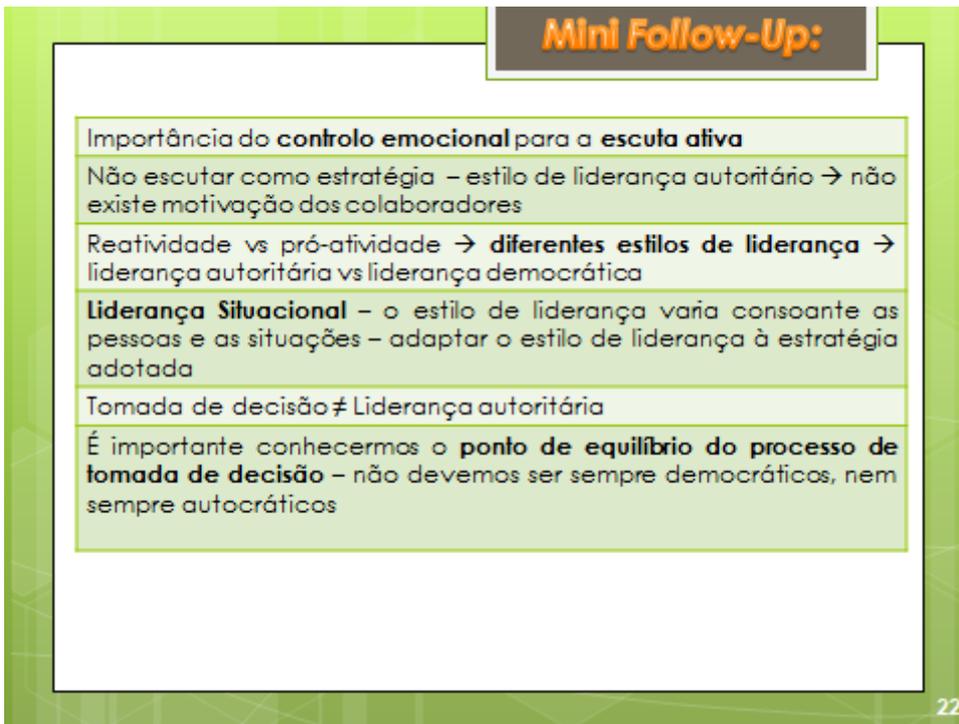


Figura 11: A proatividade e os círculos da influência e da preocupação (in anexo 8: "Conclusões da Formação")

No final do dia foi projetado um vídeo acerca de trabalho em equipa, cujo objetivo era levar os formandos a refletirem sobre esta temática durante a semana seguinte, e enviarem as suas conclusões por *e-mail* para a equipa de formadores, para que as mesmas pudessem ser discutidas no início da segunda sessão de formação.

Deu-se início ao segundo dia de formação com um “mini *follow-up*” da sessão anterior, onde os formadores incitaram os formandos a partilharem com toda a plateia momentos da sua semana em que os temas debatidos na primeira sessão lhes tinham sido úteis, ao mesmo tempo que foi feito um apanhado geral dos conteúdos, por forma a “arrumar ideias.”

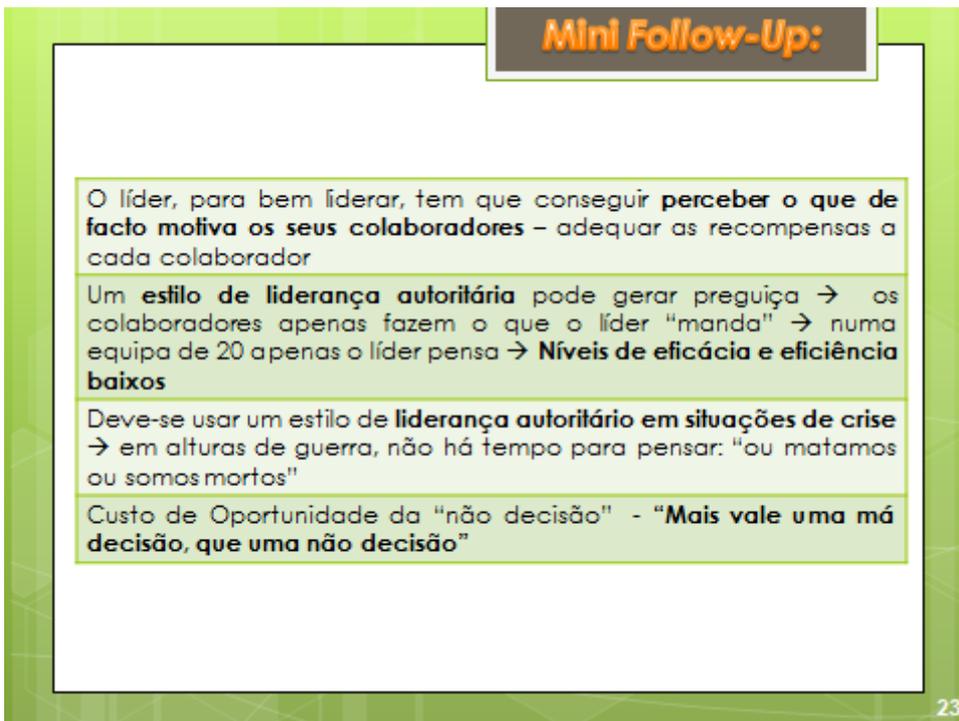


**Mini Follow-Up:**

- Importância do **controlo emocional** para a **escuta ativa**
- Não escutar como estratégia – estilo de liderança autoritário → não existe motivação dos colaboradores
- Reatividade vs pró-atividade → **diferentes estilos de liderança** → liderança autoritária vs liderança democrática
- Liderança Situacional** – o estilo de liderança varia consoante as pessoas e as situações – adaptar o estilo de liderança à estratégia adotada
- Tomada de decisão ≠ Liderança autoritária
- É importante conhecermos o **ponto de equilíbrio do processo de tomada de decisão** – não devemos ser sempre democráticos, nem sempre autocráticos

22

Figura 12: "Mini Follow-up" de abertura da segunda sessão de formação - slide 22 (in anexo 8: "Conclusões da Formação")



**Mini Follow-Up:**

- O líder, para bem liderar, tem que conseguir **perceber o que de facto motiva os seus colaboradores** – adequar as recompensas a cada colaborador
- Um **estilo de liderança autoritária** pode gerar preguiça → os colaboradores apenas fazem o que o líder "manda" → numa equipa de 20 apenas o líder pensa → **Níveis de eficácia e eficiência baixos**
- Deve-se usar um estilo de **liderança autoritário em situações de crise** → em alturas de guerra, não há tempo para pensar: "ou matamos ou somos mortos"
- Custo de Oportunidade da "não decisão" - "**Mais vale uma má decisão, que uma não decisão**"

23

Figura 13: "Mini Follow-up" de abertura da segunda sessão de formação - slide 23 (in anexo 8: "Conclusões da Formação")

Relativamente ao vídeo acerca do trabalho em equipa projetado no final da primeira sessão de formação, e aglutinando as informações enviadas pelos formandos com as conclusões do debate em sala, concluiu-se que para se poder funcionar bem em equipa,

todos devem caminhar na mesma direção partilhando objetivos comuns, ao mesmo tempo que se devem potenciar as diferenças dos elementos da equipa, por forma a se encontrar uma solução criativa e sinérgica, para que todos possam partilhar a vitória da conquista da solução. Referiu-se ainda a importância de um líder capaz de liderar pelo exemplo, de vender ideias e de gerir as expectativas da equipa. Mais uma vez a escuta ativa apareceu como elemento fundamental na necessidade de avaliar a importância da opinião do outro. Diferenciou-se grupo de equipa, em que um grupo será apenas um conjunto de pessoas, enquanto que numa equipa haverá simultaneamente coesão técnica e comportamental, sendo a segunda maioritariamente potenciada pelo líder. Na base do trabalho em equipa apareceu a confiança, pois é ela o maior “depósito” nas nossas “contas emocionais”, pois sem ela não conseguimos estabelecer relacionamentos eficazes. Dos objetivos comuns, da boa liderança e da confiança entre todos os membros da equipa surge a motivação necessária para em conjunto se trabalhar sinergicamente no sentido de se alcançar o resultado pretendido.

Findo este momento de debate em sala, a turma foi mais uma vez dividida em duas equipas para se proceder ao jogo dos cartões, sendo que para que ambas as equipas tivessem o mesmo número de pessoas, à semelhança do sucedido no jogo da manta, um dos formadores integrou uma das equipas. A formação das foi deixada ao critério dos formandos.

Para a realização desta atividade, foi distribuído a cada um dos elementos de cada equipa um conjunto de cartões numerados de 1 a 9. Foi-lhes explicado que a equipa adversária iria dizer um número entre 7 e 63 e que, em apenas cinco segundos e sem trocarem qualquer ideia, todos os elementos da equipa teriam que erguer apenas um dos cartões numerados, por forma a que a soma total dos cartões erguidos perfizesse o valor solicitado pela equipa adversária. Foi definido que o objetivo do jogo seria obter o mínimo desvio acumulado pela soma dos desvios de todas as jogadas da equipa.

Uma vez realizadas três jogadas para cada uma das equipas sem qualquer planeamento prévio, foi dada às equipas a possibilidade de comunicarem entre si e de delinearem uma estratégia, um plano de ação para mais facilmente conseguirem atingir o objetivo do desvio igual a zero.

Uma vez o planeamento efetuado e as estratégias e o papel de cada um bem definidos, e uma vez realizados dentro das equipas de trabalho os testes que foram considerados

necessários, a equipa de formadores lançou às equipas o desafio de que o tempo entre o número pedido e o levantamento dos cartões passasse de cinco para três segundos, desafio este prontamente aceite por ambas as equipas, confiantes da sua estratégia.

Procederam-se a mais três jogadas para cada uma das equipas e, com o planeamento devido e a estratégia acertada, um desafio que à partida se revelou difícil, demonstrou-se de resolução fácil, com a participação ativa e eficaz de todos os elementos da equipa. Nesta segunda fase ambas as equipas conseguiram atingir o objetivo dos desvios acumulados igual a zero.

Do Jogo dos Cartões definiram-se então como tópicos relevantes a importância de uma estratégia bem definida e testada, o envolvimento individual de todos os elementos da equipa bem como a responsabilidade de cada um para o alcançar da solução. É importante adequar a pessoa certa à tarefa a desempenhar e há a ter em conta que a solução final por vezes demora a ser encontrada e que pode ser a junção de várias soluções apresentadas mas que, uma vez definida, todos os elementos da equipa devem acreditar nela e ter confiança no modelo criado. É ainda de extrema relevância que todos os elementos participem ativamente no planeamento para que exista responsabilização, envolvimento, motivação e comprometimento de todos, para que se consiga alcançar a tão desejada confiança no modelo.

Foi também feita referência à pressão do tempo, de um *deadline* para o cumprimento do objetivo, sendo que nestes casos é de extrema relevância manter o foco na solução e a divisão de tarefas, sempre que possível. A inteligência emocional e social apareceram também como fatores determinantes para o trabalho em equipa e para a adaptação às novas regras do jogo.

Aproveitando o Jogo dos Cartões, a equipa de formadores introduziu o tema dos objetivos pessoais, profissionais e de equipa, levando os formandos a concluir que cerca de 80% dos nossos objetivos são pessoais mas que, para os conseguirmos atingir definimos um vasto conjunto de objetivos profissionais, sendo que muitos destes não dependem apenas de nós próprios, havendo portanto objetivos de equipa que devem ser partilhados e negociados com todos os intervenientes.

Concluiu-se ainda que para a definição de objetivos é importante responder às questões “Quando?”, “Quanto?” e “Como?” sendo que muitas vezes os nossos objetivos profissionais são o “Como” dos nossos objetivos pessoais. Falou-se ainda da

importância da definição de planos alternativos e da importância não só do planeamento como a do replaneamento. Planear é uma das melhores formas de sermos proativos, mas para conseguirmos planear de uma forma eficaz temos que conhecer o nosso plano de ação. Planear é fazer acontecer as coisas, é criar soluções de “desvio igual a zero” pois planeando controlamos as variáveis e minimizamos o erro. Primeiro planeamos para depois executar, não descorando o controlo do real *versus* o planeado, para que se possa atuar fazendo um replaneamento.

Para consolidar conceitos, foi projetado o filme “O Desorganizado” que retrata a vida de uma pessoa extremamente desorganizada que não planeava nenhuma das suas atividades. Foi de comum acordo entre toda a plateia que ao não planearmos nos tornamos escravos da nossa vida e que andamos constantemente a correr atrás dos acontecimentos. Não planeando estamos constantemente a lidar com imprevistos adiando muitas vezes tarefas importantes por muito tempo. Desta forma existe um aumento do nosso stresse e da possibilidade do descontrolo emocional. Uma vez que se trabalha constantemente sobre pressão existe uma maior possibilidade de erro e portanto retrabalho, havendo necessidade de se repetir a realização de algumas das tarefas em que errámos. Para além de correremos um risco acrescido de incorrerem em erros, ficamos ainda expostos à possibilidade de realização de trabalho inútil.

Como solução para o problema da organização e da triagem de prioridades, a equipa de consultores apresentou a Matriz de Covey, inicialmente apenas com o *input* de que o urgente é algo que depende da nossa ação imediata e que o importante está diretamente relacionado com os nossos objetivos, deixando ao critério dos formandos a sua interpretação. Assim, foi solicitado a cada uma das 3 equipas de trabalho de sala que, à semelhança do que aconteceu na realização da atividade de diagnóstico das principais dificuldades e soluções do dia a dia, preenchessem a Matriz de Covey com pelo menos uma tarefa para cada um dos quadrantes. Uma vez preenchidas, as Matrizes de cada uma das equipas foram apresentadas à plateia.

Das apresentações concluiu-se que não havia uma noção clara do que era importante e do que era urgente. Assim, com vista a uma melhor clarificação das ideias dos formandos, foi apresentada uma Matriz de Covey em que aparece para cada um dos quadrantes os temas das tarefas, como podemos ver na imagem abaixo.



Figura 14: Matriz de Atividades de Stephen Covey (in anexo 8: "Conclusões da Formação)

Da análise da Matriz apresentada, concluiu-se que (1) no primeiro quadrante se incluíam os imprevistos/crises que não conseguimos planejar, (2) no segundo quadrante colocamos todas as tarefas que estão planeadas e o próprio planeamento, (3) que as tarefas que incluímos no quadrante III podem facilmente ser delegadas e (4) que o quadrante IV reúne não só tarefas que podem ser delegadas como atividades que não planeamos e que, na grande maioria das vezes, são desperdiçadores de tempo. Concluiu-se ainda que o planeamento é personalizado e deve ser dinâmico, sendo que a importância e a urgência das tarefas vai depender do *timing* em que aparecem e da nossa *job description*. Ainda desta análise a plateia concordou que deveríamos concentrar a maioria do nosso tempo sobretudo nos quadrantes II e I, reduzindo os desperdiçadores de tempo ao máximo e fazendo um planeamento mais eficaz através de uma triagem por níveis de prioridade definidos de acordo com o critério de cada um ou pelas normas da empresa ou do departamento, desde que este critério seja conhecido e compreendido por todos. Outro fator que contribui para o cumprimento do planeado é dizer que não.

Uma vez consolidados os conceitos e os pressupostos inerentes à Matriz de Covey, pegou-se na Matriz inicial de uma das equipas de trabalho e procedeu-se à sua reformulação de acordo com os novos conceitos, tendo-se conseguido priorizar tarefas, ao mesmo tempo que estas foram concentradas no quadrante II, havendo no entanto uma janela temporal no planeamento para atividades do primeiro quadrante.

Depois de discutidos todos os conceitos necessários, foi feito um paralelismo com a ferramenta do Outlook <sup>TM</sup>, em que os formadores demonstraram aos formandos como fazer o seu planeamento utilizando esta ferramenta do Microsoft Office <sup>TM</sup>.



Figura 15: Legenda de Regra de Prioridades a utilizar no planeamento através do calendário do Outlook <sup>TM</sup> (in anexo 8: "Conclusões da Formação")



Figura 16: Utilização do calendário do Outlook <sup>TM</sup> para o planeamento diário (in anexo 8: "Conclusões da Formação")

A terceira sessão de formação teve início com a abordagem das principais dificuldades elencadas pelos formandos no que concerne à condução de reuniões.

Antes do início da primeira atividade do dia, foi feito um *brainstorming* acerca da melhor forma de gerir reclamações, do qual se concluiu que existem cinco passos a seguir para a gestão eficaz de reclamações. Deve-se começar por ouvir o reclamante, deixando que este “esvazie o saco”, com o intuito de baixar o seu nível emocional. Uma vez ouvidas todas as preocupações do reclamante, deve-se identificar a causa real da reclamação, sendo que pode haver necessidade de, nesta fase, se colocarem algumas questões exploratórias. Uma vez identificado o problema, deve-se solicitar ao reclamante, através de perguntas abertas, que sugira uma solução para o seu problema. Depois de haver a sugestão de solução por parte do reclamante, a viabilidade da mesma deve ser avaliada e se for viável podemos adota-la. Caso esta não seja viável ou não seja a mais favorável, devemos negociar uma solução alternativa com o reclamante, tendo sempre em consideração que devemos compromete-lo com a solução encontrada, para que este sinta que a solução também é sua, evitando assim nova reclamação. Há a acrescentar que uma solução é viável quando se encontra compreendida entre as nossas balizas de negociação. De notar que as reclamações devem ser encaradas como fontes de melhoria.

Uma vez terminado o *brainstorming*, dividiu-se a turma em duas equipas para se proceder à realização da atividade “Fumar e não Fumar”. Nesta atividade, um grupo de pessoas que não fuma deverá usar argumentos que convençam a plateia de que fumar é bom, sendo que o grupo de fumadores deverá convencer a plateia de que não fumar é a melhor alternativa. O objetivo base desta atividade é a defesa de uma ideia contrária à sua, através de exposição oral assertiva. No desenrolar desta atividade puderam ainda ser observados comportamentos como a condução de reuniões e o rebate de objeções, uma vez que a equipa de consultores teve o papel de “destabilizar”, interrompendo com frequência os emissores e colocando objeções às suas afirmações.

Desta atividade concluiu-se que a venda de uma ideia nem sempre é fácil, muito menos quando esta ideia é contrária à que defendemos. A argumentação apresentou-se como fator crítico de sucesso sendo que se a exposição da ideia for articulada com interação com a audiência, existe uma maior facilidade em comprometer o público. Num sentido mais lato, e extrapolando esta atividade para a realidade do dia a dia, referiu-se a importância da comunicação situacional, em que se adapta a comunicação ao público

alvo, pois diferentes pessoas têm diferentes percepções da mesma mensagem. Estes diferentes túneis de realidade geram diferentes atitudes, algumas das quais poderão não ser as mais desejadas, daí a grande importância da comunicação situacional. Assim, concluiu-se que o mais importante na transmissão da nossa ideia é a **forma** como o fazemos.

No que toca à condução de reuniões, e ainda no seguimento da atividade “Fumar e não Fumar”, referiu-se que devem ser tidos em conta os seguintes aspetos: (1) localização dos participantes, (2) definição de tarefas de cada um dos interlocutores, (3) postura dos oradores, (4) manter o contacto visual com a plateia (vista de farol – ir alternando de forma semicircular o contacto visual com as diferentes áreas da plateia), (5) adequação do suporte de exposição utilizado ao público, (6) necessidade do estabelecimento das regras da reunião no início da mesma, (7) definição de uma ordem de trabalhos e do tempo necessário para cada um dos temas a abordar e (8) a Programação Neurolinguística (PNL) – deve haver uma adequação dos gestos e da postura à mensagem transmitida. Relativamente ao PNL, a equipa de consultores deu algumas dicas, as quais podem ser observadas no slide abaixo.

**Condução de Reuniões**

**Evitar:**

- Braços Cruzados/atrás das costas;
- Mãos nos Bolsos; punhos fechados
- Barreiras físicas com a plateia
- Mãos de baixo da mesa

**“Truques”:**

- Caneta na mão – ocupar as mãos – não “brincar” com a caneta
- Em fala – movimentos suaves e arredondados com as mãos
- Posição de escuta – braços semi-fletidos ao longo do corpo, podendo ou não sobrepor as mãos
- Estabelecer contacto visual com a plateia (utilizar visão farol) → permite ler também o PNL dos participantes
- Sentados – Tronco inclinado para a frente → interesse
- Colocar as mãos abertas em cima da mesa (caneta como apoio) → confiança
- Olhar frontal com o outro participante
- Mais do que um interlocutor – maior flexibilidade e maior capacidade de observação → maior probabilidade de ganhar o cliente do ponto de vista relacional

54

Figura 17: Dicas acerca de PNL na condução de reuniões (in anexo 8: "Conclusões da Formação")

Como forma de consolidação de conhecimentos adquiridos, passou-se à realização de um *role-play* de condução de reuniões, em que a ordem de trabalhos foi a apresentação do orçamento de vendas anual do departamento de restauração coletiva do sul. A turma foi dividida em três equipas, sendo a primeira a responsável pela apresentação do orçamento em causa e a segunda o grupo de administradores a quem seria apresentado o orçamento. Da terceira equipa faziam parte os formandos que teriam as funções de consultores, sendo a sua missão avaliar o planeamento, o decorrer da reunião e, sobretudo, o desvio entre o planeado e o real.

Após o planeamento da reunião por ambas as equipas, passou-se ao *role-play*.

Apesar do planeamento exaustivo, houve ainda alguns desvios. Com a observação do vídeo do *role-play* realizado, os formandos puderam observar o seu desempenho, tendo concluído que: (1) nunca se deve virar as costas à plateia; (2) deve-se evitar o uso de bengalas linguísticas; (3) o tom de voz deve ser assertivo e calmo; (4) o objetivo deve ser mantido em mente ao longo de toda a reunião; (5) a existência de um moderador é fundamental para a eficácia da reunião; (6) os suportes devem ser testados antes da sua apresentação/utilização; (7) ter em atenção a linguagem técnica utilizada – a linguagem deve ser compreendida por todos os intervenientes da reunião; (8) usar sempre a máxima de que devemos sempre escutar com toda a atenção e em silêncio o que os outros dizem – importância da escuta-ativa; (9) no final de cada tema e no final da reunião deve ser feito um balanço da mesma, com a apresentação das principais ideias e conclusões e (10) a importância da elaboração de uma ata da reunião.

À semelhança da utilização do PNL, a equipa de formadores conduziu a plateia à obtenção de um conjunto de dicas para a eficaz condução de reuniões, que podem ser observadas nos slides abaixo apresentados.

**Dicas de Condução de Reuniões**

**Planeamento da reunião:**

- Definição de objetivos;
- Definição de temas a serem abordados;
- Definição de participantes;
- Enviar a convocatória da reunião;
- Agenda da reunião: ordem de trabalhos; hora de começo; hora de finalização; local de realização; lista de participantes;
- Preparação e teste de material de apoio;
- Definição de temas VS pessoas;
- Definição de objecções/perguntas VS pessoa que responde;
- Distribuição de funções na reunião pelos participantes;
- Previsão de objecções/ perguntas VS resposta;
- Análise das pessoas que vão participar (atitudes, funções, número);
- Definir o lugar de cada participante.
- Treinar a apresentação.

63

Figura 18: Dicas para uma condução de reuniões eficaz – slide 63 (in anexo 8: "Conclusões da Formação")

**Dicas de Condução de Reuniões**

**Execução da reunião:**

- Criação de um "ice-break";
- Apresentação da ordem de trabalhos;
- Gerar consensos;
- Tirar notas dos pontos mais importantes;
- Utilização do moderador (aumento da eficiência);
- Sínteses e resumos de pontos de acordo;
- Escuta ativa;
- Controlo emocional;
- Gestão de compromissos;
- Comunicação:
  - ✓ Contacto visual → cerca de 5 segundos com cada um dos participantes da reunião;
  - ✓ Postura e movimento → descontração e naturalidade; ombros, ancas e pés na mesma linha perpendicular;
  - ✓ Gestos → q.b., como reforço das ideias expostas.

64

Figura 19: Dicas para uma condução de reuniões eficaz - slide 64 (in anexo 8: "Conclusões da Formação")

**Dicas de Condução de Reuniões**

**Execução da reunião:**

- Comunicação:
  - ✓ Rosto → calmo; sorrir;
  - ✓ Voz e variações vocais → variações do tom, ritmo e volume;
  - ✓ Linguagem → apropriada, clara e concisa;
  - ✓ Roupa → devemos ter em conta o ambiente no qual vamos estar inseridos.

**Pós-Reunião**

- Ata da reunião;
- Envio da ata aos participantes;
- Análise dos resultados obtidos com a reunião VS Projetado;
- Plano de Ação de Melhoria (PAM) para os pontos de melhoria detetados.

65

Figura 20: Dicas para uma condução de reuniões eficaz – slide 65 (in anexo 8: "Conclusões da Formação")

O quarto dia de formação, por ter sido o último e por ter a característica própria de ser um dia mais direcionado para o acompanhamento e esclarecimento de questões dos formandos acerca das novas aprendizagens, distou do terceiro em cerca de 1 mês, por forma a permitir uma real aplicação dos conhecimentos durante este período.

Uma vez que foi pedido aos formandos que durante o tempo decorrido entre sessões refletissem acerca das novas aprendizagens, a sessão de *follow-up* teve início com um debate aberto acerca destas temáticas. Deste debate há a registar que devemos dispensar mais atenção aos conflitos que nos são afetos, usando sempre que possível a nossa proatividade para prevenir e resolver os conflitos que colidam com os nossos objetivos, com os da nossa equipa ou com os da nossa organização. Fez-se referência ao facto da necessidade de se trabalhar o “eu” num plano individual antes de se trabalhar o “nós” num plano de interdependência e que o plano de melhoria é um princípio transversal que pode e deve ser desenvolvido em cada um dos outros hábitos e em todos eles em conjunto. No que concerne à gestão do tempo, abordou-se a importância da realização de apenas uma tarefa de cada vez e de se concluir sempre as tarefas iniciadas. A priorização de tarefas deve ser feita tendo em conta a importância e a urgência das mesmas, e deve-se começar pelas tarefas que, de acordo com este critério, não se conheça a duração. Para sermos mais eficazes na nossa gestão do tempo devemos tornar

as nossas reuniões eficazes e eficientes para que deixem de ser um desperdiçador de tempo e se tornem realente produtivas. De um modo geral concluiu-se que existem diferentes percepções para a mesma realidade e que para mudarmos a nossa percepção temos de alterar a forma como observamos a realidade, alterar os nossos hábitos.

Uma vez terminado este debate inicial, procedeu-se mais uma vez à divisão da turma para a realização do *role-play* de um conflito entre dois colaboradores. Este conflito foi simulado e devia-se a diferentes condições de trabalho e de remuneração. Para além dos dois colaboradores originários do conflito, existiu ainda a figura do “chefe” que tinha como missão a moderação deste conflito com vista à sua solução. As figuras dos consultores assumidas por alguns formandos não deixaram de existir por forma a que os desvios entre o real e o planeado, bem como algumas condutas, fossem analisadas.

Os colaboradores originários do conflito, juntamente com as suas equipas de consultores, fizeram um planeamento do *role-play* conjunto, definindo estratégias antagónicas – agressiva vs. passiva - para gerar e manter o conflito, enquanto o chefe e a sua equipa de consultores fizeram um planeamento direcionado para a análise das causas do conflito e para o rebate das possíveis objeções, definindo balizas para uma possível solução.

Com a realização e análise deste *role-play*, indutivamente aferiu-se que o mediador de um conflito deve: (1) ter escuta-ativa para conseguir identificar a causa do conflito; (2) tirar notas acerca dos pontos de acordo para mais facilmente alcançar uma solução comumente aceite; (3) ter controlo emocional e manter a imparcialidade como forma de prevenção de situações futuras; (4) fazer sínteses ao longo da conversa; (5) fazer sempre perguntas abertas para dar hipótese aos intervenientes ativos do conflito a sugerirem as soluções e se comprometerem com elas, promovendo assim, a gestão do compromisso e (6) apelar aos objetivos de equipa/da organização para a solução comum.

Sabemos que uma solução do tipo *win/win* se apresenta como a mais vantajosa para ambas as partes e que devemos criar sinergias na interação para o alcançar da solução ótima, que deve ser partilhada por ambas as partes.

O PNL e o tom de voz revelaram-se instrumentos de importância crassa para a identificação do colaborador com os níveis de controlo emocional mais regulados, sendo esta a oportunidade do mediador para começar a procurar a verdadeira causa do

conflito. Para determinar a real causa, o moderador deve utilizar a técnica do funil, começando por perguntas abertas generalizadas com o intuito de quebrar o gelo e de conduzir a uma situação de diálogo, passando posteriormente para perguntas fechadas (resposta de sim ou não), havendo por vezes, há a necessidade da utilização de perguntas neutras, que podem ser abertas ou fechadas, e que têm como objetivo determinar um contexto. Finalmente, o moderador do conflito deve dirigir algumas perguntas de influência, com o intuito de levar os originários do conflito a chegarem a uma solução final com a qual se comprometam.

Para finalizar, a equipa de consultores propôs que cada um dos formandos desenvolvesse a sua própria fórmula da mudança.

Tendo em conta que a gestão da mudança implica, em primeira instância, autoconsciência como chave para a inteligência emocional, foi pedido aos formandos que identificassem as suas fragilidades e que de entre elas escolhessem uma que quisessem ver melhorada.

Uma vez que a autogestão é a habilidade de lidar com sentimentos próprios adequando-os à situação e que inclui o autocontrolo, a superação das frustrações, a capacidade de adiar a satisfação objetivando alcançar uma meta e a recuperação das aflições emocionais, foi pedido aos formandos que definissem o caminho a percorrer e qual a meta concreta a alcançar para a melhoria ou eliminação da fragilidade identificada.

Sabendo que a automotivação é uma habilidade essencial para uma pessoa se manter determinada a alcançar as suas metas mas que nem sempre é suficiente, e sabendo que se envolvermos mais alguém nas nossas atividades, o sentido de responsabilidade sobre as mesmas aumenta, ao delinearem o seu plano de melhoria individual, foi sugerido que cada um dos formandos identificasse um “padrinho” da sua melhoria, para que este pudesse identificar mais claramente as mudanças alcanças e o caminho percorrido.

Uma vez identificados e definidos todos os passos do plano de melhoria individual, cada um dos formandos foi filmado a enunciar o seu objetivo, para um aumento do grau de compromisso e para que mais tarde este plano de mudança pudesse ser revisto pelo seu interlocutor.

Ainda depois desta última atividade, o processo de avaliação dos formandos foi concluído com a resposta ao mesmo teste de conhecimentos de escolha múltipla

apresentado na primeira sessão de formação. O primeiro e o último teste são iguais uma vez que deste modo a real evolução de conhecimento é mais perceptível.

Os formandos preencheram ainda uma grelha de avaliação acerca da equipa de formadores e da formação em si (ver anexo 11). Foram avaliados numa escala de 1 a 10, sendo 10 o valor de maior performance: (1) o conteúdo da formação; (2) a metodologia seguida; (3) os formadores; (4) as infraestruturas e (5) o relacionamento intergruppal. Nesta grelha de avaliação existem ainda campos em branco de resposta aberta como: pontos fortes da formação; pontos a melhorar na formação e observações/soluções.

## **5.2. Resultados da avaliação dos formandos - avaliação ao longo do tempo**

Como planeado e de acordo com a metodologia de trabalho da Quorumaster, a avaliação dos formandos foi não apenas em conhecimentos, como também em comportamentos observáveis. Estes comportamentos foram avaliados ao nível da participação individual, das atividades e dos *role-plays*, embora que com diferentes ponderações. É de salientar que, no início da formação os formandos foram informados de que seriam avaliados e em que moldes.



No início da formação, em contexto de sala, foram definidos os seguintes critérios de avaliação, bem como as respectivas ponderações:

Áreas de Avaliação	Ponderações
Participação Individual	15%
Actividades	40 %
Role-Plays	25%
TPC's	15%
Teste Inicial	0.5%
Teste Final	4.5%

Figura 21: Slide referente às ponderações da avaliação dos formandos (in anexo 9: "Relatório de Avaliação")

Em parceria com a empresa cliente, foram definidas quais as competências a avaliar, e quais as condutas que seriam avaliadas dentro de cada competência. As quatro grandes competências alvo de avaliação foram então: (1) escuta-ativa, (2) proatividade, (3) trabalho em equipa e (4) autocontrolo. Estas competências foram definidas de acordo

com as competências *core* da empresa cliente, e de acordo com o conteúdo programático do curso de formação. Estas competências, para poderem ser avaliadas, foram subdivididas em comportamentos observáveis, como se pode constatar através da imagem abaixo:



As competências principais encontram-se subdivididas em **comportamentos observáveis**:

<b>Escuta-Ativa</b>	<b>Pró-Atividade</b>	<b>Trabalho em Equipa</b>	<b>Autocontrolo</b>
Capacidade de feedback assertivo	Foco na Solução	Cooperação	Controlo Emocional
Não interromper o emissor	Capacidade de Iniciativa		

Figura 22: Slide referente à subdivisão das competências a serem avaliadas em comportamentos observáveis (in anexo 9: "Relatório de Avaliação")

Foi ainda definida uma escala avaliativa crescente compreendida entre 1 e 3. A avaliação de zero foi atribuída quando um formando faltou a um dia de formação ou não participou na realização de uma atividade ou *role-play*. Há ainda a acrescentar que a avaliação foi feita por comparação de comportamentos, atitudes e respostas em sala e que o cálculo da avaliação de cada competência por formando foi determinado através da soma ponderada da pontuação obtida em cada conduta observada.

O relatório de avaliação encontra-se organizado numa lógica do geral para o particular, em que primeiro aparece o *ranking* geral dos formandos no global das competências, aparecendo posteriormente o *ranking* por item, em que se distingue a avaliação dos formandos em cada um dos momentos de avaliação. No que concerne à avaliação por competências, aparece em primeiro lugar o gráfico com a avaliação dos participantes nas competências gerais e, depois deste, os gráficos referentes às condutas observáveis em cada uma das competências. Depois da avaliação geral e da avaliação por competências, aparece a avaliação da participação em atividades e em *role-plays*, sendo que ambas, para além de refletirem a avaliação global das atividades e dos *role-plays*, refletem igualmente a avaliação nas diferentes competências que contribuiu para a avaliação global. Há ainda a referir que, após a apresentação de cada um dos gráficos

atrás mencionados, existe sempre um espaço reservado ao destaque dos formandos que apresentam uma avaliação mais elevada no item, na competência ou no comportamento em causa.

Após a análise comparativa, existe uma secção reservada para a análise individual dos participantes, reforçando os seus pontos fortes e indicando os seus pontos de melhoria, bem como algumas notas, sempre que assim se justificar. Finalmente, a equipa de consultores apresenta um slide com algumas sugestões numa perspetiva de seguimento a esta formação.

Através da observação do gráfico referente ao *ranking* geral da avaliação dos formandos, podemos facilmente concluir que estamos perante um grupo que apresenta características de elite, uma vez que, na sua maioria, as avaliações se apresentam superiores a 80%. Os formandos 3 e 4 são os que apresentam avaliações mais reduzidas, devendo-se estas à sua ausência no último dia de formação e, no caso do formando 4, deve-se também à impossibilidade da participação de uma das atividades devido a imperativos profissionais. Em termos gerais, podemos referenciar os formandos 1, 10, 13 e 2 como tendo sido os que se destacaram pela positiva, e de uma forma comparativa, ao longo de toda a formação, de acordo com os parâmetros de avaliação definidos.



Figura 23: Slide referente ao ranking geral de avaliação dos formandos (in anexo 9: "Relatório de Avaliação")

Avaliando os formandos por competência, e relativamente à escuta-ativa, destacam-se os formandos 13, 11, 10, 8, 2 e 1. Os formandos 5 e 10 aparecem como tendo sido os mais proativos. Relativamente ao trabalho em equipa, foram os formandos 5, 13 e 1 que desempenharam um papel de destaque. No que toca ao controlo emocional, na competência do autocontrolo, destacaram-se os formandos 10, 13, 1, 8, 2, 12 e 9, como tendo sido os formandos que mantiveram ao longo de toda a formação níveis emocionais regulados e adequados. Há a salientar que esta análise reflete não só o comportamento individual ao longo dos dias de formação, como também a participação em atividades e em *role-plays*, de acordo com as ponderações definidas.

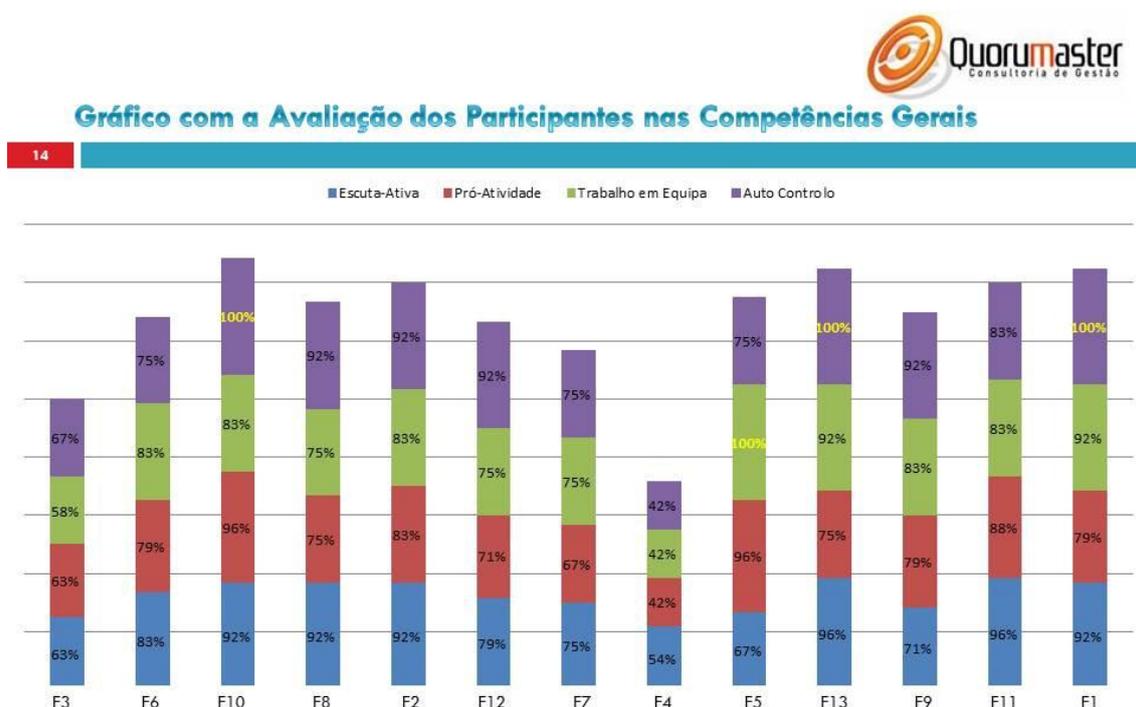


Figura 24: Slide referente ao gráfico com a avaliação dos participantes nas competências gerais (in anexo 9: "Relatório de Avaliação")

Em termos de análise individual, tomando os formandos 1 e 9, por terem sido o formando com mais pontos fortes e o formando com mais pontos de melhoria que não teve condições de avaliação especiais (por ter estado presente em todos os dias de formação e por ter participado na realização de todas as atividades e *role-plays*), pode-se dizer que:

- No caso do formando 1, a sua avaliação elevada prendeu-se pelo facto de em contexto individual ter conseguido manter os níveis de controlo emocional sempre no máximo, da sua prestação em trabalho de equipa e dos níveis de

escuta-ativa terem sido também elevados em contexto individual, pois o formando não interrompe o emissor, possibilitando que este conclua sempre o seu raciocínio. Apesar de ter sido o formando com melhor avaliação, destaca-se como área de melhoria a proatividade, pois embora tenha demonstrado bastante foco na solução a alcançar, o formando revelou algumas dificuldades na capacidade de tomar iniciativa. Há ainda a acrescentar que apesar dos níveis de escuta-ativa e de controlo emocional terem sofrido um decréscimo do contexto individual para o contexto de atividade de grupo, não se considerou este fator problemático, uma vez que o formando se revelou bastante completo ao longo de toda a formação.

- No que concerne ao formando 9, apesar de este ter sido o que apresentou uma avaliação mais baixa, não se pode considerar que tenha sido baixa, uma vez que esta foi de 78%. Relativamente aos pontos fortes, este formando demonstrou níveis de controlo emocional elevados em termos individuais e, em termos de proatividade, tem uma capacidade de iniciativa igualmente elevada. A sua avaliação mais reduzida, comparativamente com os demais formandos, foi ao nível da escuta-ativa, não tendo conseguido, em contexto individual, não interromper o emissor. Ainda em contexto individual, e no que respeita à proatividade, demonstrou alguma dificuldade em manter o foco na solução. Apesar de ter um nível de controlo emocional elevado em contexto individual, em contexto de atividades de grupo este nível sofreu um decréscimo a ter em atenção. Este decréscimo pode ser explicado pelo envolvimento do formando na corrida à resolução do desafio colocado ao grupo.

Em termos gerais, e com o intuito de dar seguimento a esta formação, a equipa de consultores da Quorumaster recomenda, e também de acordo com sugestões de alguns formandos, que seja desenvolvido um programa de formação em Liderança e Gestão de Equipas para o universo de chefias de primeira linha. Sugere-se ainda, devido ao sucesso que este curso de formação demonstrou, que outros formandos com características semelhantes a esta primeira turma, tenham a possibilidade de participarem no programa atual dos 7 Hábitos das Pessoas Eficientes.

## **6. Conclusão**

### **6.1. Síntese do Projeto**

*Formação, Custo ou Benefício?* A questão sempre presente em qualquer projeto de formação.

A atual conjuntura económica apresenta-se deficitária, a nível mundial. Como tal, torna-se necessário tomar as decisões mais acertadas para se conseguir ultrapassar esta crise. Ainda mais, num ambiente competitivo, torna-se essencial saber gerar vantagens competitivas. O investimento no desenvolvimento do capital humano através da aquisição e desenvolvimento de competências dos colaboradores de uma organização, apresenta-se como uma dessas vantagens competitivas. No entanto, em tempos de crise, a aposta em formação dos colaboradores é uma das medidas cortadas, como meio de redução de custos.

Assim, torna-se pertinente calcular os custos/benefícios de uma formação, tal como de qualquer outro projeto/programa de RH (Recursos Humanos), de modo a que a formação não seja meramente um custo mas antes um investimento, através da rentabilidade futura que proporciona às organizações.

O grande objetivo do projeto era dar resposta a um problema de eficácia encontrado num grupo de indivíduos da empresa cliente. Não se pode dizer que estes indivíduos fossem ineficazes mas identificou-se a possibilidade da sua eficácia ser aumentada com a alteração de alguns hábitos antigos e profundamente enraizados nos indivíduos.

Assim, para se dar resposta a este objetivo, foi desenvolvido um plano de formação baseado nos 7 hábitos das pessoas altamente eficazes de S. Covey, em que para cada um dos hábitos da eficácia ou para um conjunto deles, foram desenhadas atividades à medida para dar resposta às reais necessidades do grupo de formandos, com base no diagnóstico de necessidades efetuado.

Apesar de ter havido um planeamento prévio das atividades a realizar e do momento e da forma como seriam realizadas, e como um projeto não pode ser estanque, devido às necessidades dos formandos que se foram tornando óbvias com o normal decorrer da formação, houve várias alterações ao inicialmente planeado. Mas, apesar de se ter suprimido a realização de algumas atividades, de se ter acrescentado a realização de

outras e de se ter alterado o momento de realização das mesmas, a forma como a realização das atividades tinha sido planeada não sofreu qualquer tipo de alteração pois a estratégia de implementação do projeto manteve-se inalterada.

Deste projeto de formação, quer através de observação direta, quer através da análise dos testes de conhecimentos e em conversa tanto com os formandos como com a equipa de Recursos Humanos da empresa cliente, pôde-se concluir que os formandos já eram conhecedores das temáticas que foram alvo de debate. No entanto, apesar de conhecerem as temáticas e de reconhecerem que de facto os 7 hábitos apresentados poderiam de facto contribuir de forma significativa para o aumento da sua eficácia quer profissional que pessoal, a maioria dos formandos admitiu não ter estes hábitos enraizados em si.

Podemos concluir, pelo *feedback* que foi dado à equipa de consultores, que após a formação os formandos demonstraram interesse em aplicar os “novos” conceitos e que de facto em alguns casos esta aplicação teve bastante sucesso.

De salientar que como a maioria dos formandos que participaram deste programa estão em posição de chefia e/ou trabalham em equipa, a difusão destes novos hábitos para os restantes membros da organização aparece aqui como consequência estratégica da transferência do conhecimento adquirido para o dia a dia da organização.

Da avaliação dos formandos pode-se confirmar que a presença dos mesmos no plano de desenvolvimento de quadros da organização é justificada, uma vez que esta se apresenta bastante positiva nas competências *core* do grupo.

Outro dos objetivos da formação em si: a convivência de indivíduos de diferentes organizações do grupo, foi também conseguida com este programa de formação uma vez que as atividades foram realizadas sempre em equipa e, uma vez que a equipa de consultores da Quorumaster teve o cuidado de distribuir os indivíduos pelas mesas da sala de formação, por forma a que indivíduos da mesma empresa ficassem em mesas separadas para terem necessariamente que trabalhar com indivíduos que não são os seus parceiros habituais.

Da avaliação que os formandos fizeram à formação, pela análise das grelhas de avaliação da formação e dos formadores (anexo 11) preenchidas pelos formandos, pode-se concluir que com uma nota média de 9,2, numa escala de 1 a 10 em que 10 é a

melhor avaliação, foi percecionada como muito boa por parte dos formandos. Foram destacados como pontos fortes da formação: (1) número de formadores, (2) capacidade e simplicidade na transmissão de conteúdos, (3) método interativo, (4) relações interpessoais entre os colegas de diferentes empresas do grupo, (5) utilização dos meios audiovisuais *on live*, (6) temas escolhidos / aplicabilidade à realidade, (7) boa interação formadores-formandos, (8) contribuição para a melhoria das competências individuais na vida profissional, (9) bom domínio dos temas abordados, (10) motivação dos formandos e (11) possibilidade dos temas serem escolhidos em função das necessidades dos formandos.

Dos pontos fortes indicados pelos formandos, podemos então reforçar o facto de que tanto o principal objetivo da formação, de melhorar a eficácia dos formandos como o objetivo de promover a interação entre colegas de diferentes empresas do grupo foram bastante bem conseguidos.

Como pontos de melhoria os formandos destacaram: (1) mais tempo de abordagem em cada tema, (2) apresentação de mais casos reais adaptados à realidade dos formandos e (3) as infraestruturas. Relativamente a estes pontos de melhoria, para que a equipa de formadores pudesse dedicar mais tempo a cada um dos temas, a formação não seria no âmbito das 7 atitudes de sucesso e passaria a ser uma formação específica de apenas um ou dois dos hábitos, tendo em conta o tempo limitado para a realização da formação. A apresentação de mais casos adaptados à realidade dos formandos não se mostrou fácil uma vez que estavam presentes formandos pertencentes a realidades completamente diferentes, não se mostrando possível, nalguns casos, a apresentação de um caso real que fosse comum a todos eles, havendo no entanto situações em que teria sido possível e poderá não ter sido feito. No que concerne às infraestruturas, a sua escolha foi da responsabilidade da equipa de Recursos Humanos do grupo.

Outra das informações que nos pode levar a concluir que este curso de formação foi um sucesso, para além da vontade demonstrada pela equipa de Recursos Humanos do grupo em realizar mais cursos semelhantes para outros indivíduos do plano de desenvolvimento de quadros do grupo, foi o facto de 100% dos formandos ter sugerido que se realizassem mais formações com a Quorumaster em outros temas ou mesmo para aprofundamento de alguns temas debatidos na formação das 7 atitudes de sucesso.

Ainda desta avaliação feita pelos formandos, e de acordo com a certificação da metodologia de implementação da formação da Quorumaster, podemos concluir que a formação, e mais concretamente a formação comportamental, tem um impacto bastante positivo nos indivíduos quando utilizado o método indutivo que promove a realização de atividades práticas por parte dos formandos. A não existência de slides também contribuiu em grande escala para a maior participação e interesse dos formandos nas temáticas em discussão.

## **6.2. Limitações e Proposta de trabalho futuro**

Este projeto apresenta limitações na medida em que, uma vez finda a formação e o dia de *Follow-Up*, a equipa de consultores da Quorumaster não teve mais qualquer tipo de contacto com os formados para avaliar a sua evolução e a aplicação prática dos novos hábitos. Houve apenas *feedback* da equipa de Recursos Humanos e da Psicóloga do grupo no sentido do sucesso da formação, exprimindo a vontade da realização de outro curso nos mesmos moldes com novo grupo de formandos pertencente ao plano de desenvolvimento de quadros.

Assim, futuramente, proponho que seja feita nova avaliação ao grupo de formandos que participou na formação em análise, com o intuito de se avaliar a sua evolução de acordo com os novos ensinamentos e as mais-valias que os novos hábitos estão a trazer para a organização e para a vida pessoal dos formandos.

Num contexto de avaliação *on job*, podemos ficar com uma perceção mais adequada à realidade daquilo que foi ou não a transferência do conhecimento adquirido. Desta forma, fazendo uma nova avaliação 360° aos formandos e à sua eficácia na produtividade através de questionário e de observação direta não participante, não deixando de ouvir os próprios formandos e os testemunhos daqueles que diariamente convivem com eles, podemos ter uma maior aproximação ao que será o ROI da formação.

Para que este grupo de formandos possa continuar a prosperar, e de acordo com a sugestão da equipa de consultores da Quorumaster e dos próprios formandos, seria aconselhável que estes hábitos de sucesso fossem difundidos pelos restantes indivíduos pertencentes ao plano de desenvolvimento de quadros do grupo empresarial em questão.

Proponho ainda que se faça um desenvolvimento personalizado dos formandos de acordo com a avaliação, de modo a que os seus pontos de melhoria sejam reanalisados e colmatados, através de desenvolvimento individual – autorrenovação/afinação do instrumento - ou de ações de formação, dependendo do caso de cada um.

## 7. Bibliografia

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009, Janeiro). Benefits of Training and Development for individuals and Teams, Organizations and Society. *Annual Review Psychology*, 60, 451-474.
- B2B - Home. (n.d.). Retrieved Janeiro 6, 2012, from B2B - Nutrimais: [http://www.b2b-pt.com/B2B\\_Home.aspx](http://www.b2b-pt.com/B2B_Home.aspx)
- Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*.
- Barroso, L. (2009, Fevereiro). *Formação comportamental, uma questão de valor*. Retrieved Janeiro 4, 2012, from Paula Tomás Consultores: [http://www.ptomasconsultores.pt/wp-content/uploads/2011/01/1234380976-Human\\_02\\_pag52.pdf](http://www.ptomasconsultores.pt/wp-content/uploads/2011/01/1234380976-Human_02_pag52.pdf)
- Coates, D. E. (2006). *People Skills Training; Are you getting a return on your investment?* Retrieved Janeiro 4, 2012, from Praxis Consulting: <http://www.praxisconsulting.org/PeopleSkills.pdf>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research methods in Education*. London: Routledge.
- Covey, S. (2010). *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Rio de Janeiro: 38ª Edição, BestSeler.
- Ferreira, J. (2001). Teoria geral dos sistemas e abordagem sociotécnica. In J. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 49-75, 1.ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Formações - Comportamental. (n.d.). Retrieved 14, 2012, from Valor por Medida: <http://www.valorpormedida.pt/formacoes.php?cat=1>
- Gay, L., & Diehl, P. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: Macmillan Publishing.
- Kovács. (2002). *As Metamorfozes do Emprego – Ilusões e problemas da sociedade de informação*. Oeiras: Celta Editora.

- Lei, D., & Greer, C. (2003). The Empathetic Organization. *Organizational Dynamics*, Vol. 32, no. 2, 142-164.
- Leite, E., Malpique, M., & Santos, M. R. (2001). *Trabalho de Projecto: aprender por projectos centrados em problemas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Marques, J. (2009). *Efeitos da formação profissional em contexto de trabalho*. Lisboa: ISCTE: 2009.
- Martens, R. (1987, Janeiro). Science, Knowledge and Sport Psychology. *The Sport Psychologist*, 1, 29-55.
- Meynand, A. (1991). *Manager la formation*. Paris: Éditions Liaisons.
- Neves, J. (2001). Estruturas Organizacionais. In J. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 469-500, 1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (1986). Leveraging management development through the management development through the management of transfer. *Journal of Management*, pp. 33-45.
- Publicação da área disciplinar de enfermagem da escola superior de saúde do instituto politécnico de setúbal. (2010, 15). Publicação da Área Disciplinar de Enfermagem da Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Setúbal. In *Metodologia de projecto: colectânea descritiva de etapas* (pp. 15, 3-7).
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional. Teoria e Prática*. Edições Silabo .
- Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A essência da liderança - Mudança. resultados, integridade*.
- Riemer, J. (2008). *Ethnography Method*. In S. D. Lapan, M. T. Quartaroli, & F. J. Riemer, *Qualitative Research*. California: John Wiley.
- Ruivo, M., Ferrito, C., & Nunes, L. (2010). Metodologia de projecto: Colectânea descritiva de Etapas. *Revista Percursos [Publicação da Área Disciplinar de Enfermagem da Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Setúbal]*, 15, pp. 2-7.

Tomás, M., Antunes, A. B., Campos, M., Silva, M., & Sousa, M. (2001). *Terminologia de Formação Profissional, Alguns Conceitos de Base – III*. Lisboa: Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional.

Velada, A. R. (2008). *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Lisboa: ISCTE, 2008: Tese de Doutoramento.

Yamhill, S., & McLean, G. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, pp. 195-208.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.

## **8. Anexos**

## ***8.1. Anexo 1 – Currículo dos consultores que integraram o projeto de formação***

### **Anexo 1.1. – Currículo do Consultor José Condesso**

**Nome:** José Condesso

**Idade:** 48 anos

#### **Habilitações Literárias**

- Doutorando no curso DBA, pelo INDEG-ISCTE;
- Curso de Mestrado, MBA em Marketing, na Universidade Católica Portuguesa;
- Pós-Graduação em Ciências Actuarias, na Universidade Católica Portuguesa;
- Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, na Universidade Católica Portuguesa.

#### **Experiência Profissional Atual**

- Administrador *Partner* na **Quorumaster**.

#### **Experiência Profissional Anterior:**

#### **Atividade Profissional**

- Diretor de Projetos na Development Systems;
- Diretor Geral da MAPFRE Assistência;
- Assessor do Diretor Comercial na Tranquilidade;
- Responsável de Marketing na Repsol;
- Gestor de Produto no BCP.

**Atividade de Docência**

- Coordenador do *Master* em Gestão Estratégica, Turística e Hoteleira, na Universidade Internacional;
- Coordenador do *Master* em Gestão Bancária e de Seguros, na Universidade Internacional;
- Docente da cadeira de Liderança e Gestão de Equipas, no curso master de pós-graduação em gestão turística e hoteleira, da Universidade Internacional;
- Docente das cadeiras de Direção de Equipas Comerciais e Análise de Projetos de Investimento, no curso master de pós-graduação em gestão bancária e de seguros, da Universidade Internacional.
- Coordenador do *Master* em Gestão Comercial e *Marketing* na Development Systems;
- Docente dos módulos de Gestão Financeira e Comunicação e Marketing Direto no *Master* em Gestão Comercial e *Marketing* na Development Systems;
- Docente das cadeiras de Administração Financeira e Investigação Operacional no curso de Licenciatura em Gestão Hoteleira, na Universidade Internacional.

**Anexo 1.2. – Currículo do Consultor Nuno Margato**

**Nome:** Nuno Margato

**Idade:** 35 anos

**Habilitações Literárias:**

- Master em Gestão Turística e Hoteleira, no Instituto Superior Politécnico Internacional de Lisboa      2009
- Licenciatura em Gestão, na Universidade Internacional de Lisboa;  
2001

- Operacionalização da Formação – Nível 1 – na CNA;
- Operacionalização da Formação – Nível 2 – na CNA;
- Curso de Formação Inicial de Formadores, na CNA;
- Técnico Oficial de Contas (TOC), com o N° de membro 79717.

**Experiência Profissional Atual:**

- Consultor na Quorumaster, desde Janeiro de 2007
  - Prospeção de Clientes;
  - Construção de Propostas,
  - Coordenação de Formação;
  - Implementação de Outdoors Temáticos;
  - Implementação de Projetos na Área Comercial → Venda Consultiva, Venda Sugestiva, Atendimento Telefónico, Gestão de Reclamações; Negociação com Clientes; Negociação com Fornecedores.
  - Implementação de Projetos na Área da Liderança e Gestão de Equipas; 7 Hábitos da Pessoas Eficazes; 4 Disciplinas de Execução.

**Experiência Profissional Anterior:**

- Docente da Cadeira Políticas de Venda e Negociação no Master em Gestão Turística e Hoteleira– ISPI
- Técnico de Formação e Estatística na Região do Entre–Douro e Minho, na CNA;
- Técnico Oficial de Contas na Percampo;
- Técnico Comercial responsável pelos mercados: Inglês, Holandês, Americano e Alemão, na Vicriarte.

### **Anexo 1.3. – Currículo da Consultora Viviana Almeida**

**Nome:** Viviana Almeida

**Idade:** 26 anos

#### **Habilitações Literárias:**

- Licenciatura em Gestão Turística e Hoteleira  
2007-2008
- Bacharelato em Gestão Turística e Hoteleira  
2004-2007

#### **Experiência Profissional Atual:**

- Consultora na **Quorumaster**  
desde Fevereiro de 2008
- Prospecção Comercial;
- Construção de Propostas,
- Coordenação e Implementação de Formação;
- Coordenação e Implementação de Outdoors;
- Implementação de Clientes Mistério
- Negociação de condições comerciais e financeiras;
- Implementação de Projetos de Recrutamento e Seleção de Formação;

#### **Experiência Profissional Anterior:**

- Estágio Curricular no Hotel Praia Mar - Departamento Financeiro  
2007
- Estágio Curricular no Hotel Vila Galé Clube de Campo – Departamento  
de Alojamento 2006
- Estágio Curricular no Hotel Dom Pedro Baía - Departamento de F & B  
2005

#### **Anexo 1.4. – Currículo da Consultora Teresa Valente**

**Nome:** Teresa Valente

**Idade:** 21 anos

##### **Habilitações Literárias:**

- Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (ISCTE-IUL)  
2010 (em frequência)
- Licenciatura em Gestão de Empresas (ISCTE-IUL)  
2007-2010

##### **Experiência Profissional Atual:**

- Consultora na Quorumaster desde Outubro de 2010
- Prospecção Comercial;
- Construção de Propostas,
- Implementação de projetos de formação, nas áreas de gestão da mudança, liderança e trabalho em equipa; gestão de cobranças e venda.

##### **Experiência Profissional Anterior:**

- Trabalho como operadora na Pizza Hut de Leiria – Atendimento ao público  
2006

## 8.2. Anexo 2 - Apresentação do conteúdo e das atividades propostas para a formação

# Programa de 7 Hábitos das pessoas eficazes

Preparado para: B2B

Preparado por: Equipa de Consultores  
Quorummaster



## ÍNDICE

1. Apresentação da Quorummaster
2. Metodologia Quorummaster
3. Acreditação
4. Objetivos do Programa
5. Conteúdo Programático
6. Ação de *Follow - Up*
7. Metodologia Avaliativa
8. Investimento Económico
9. Observações
10. Vantagens da Quorummaster
11. Alguns Clientes da Quorummaster
12. Currículo dos Consultores Quorummaster



# Apresentação



## 1. APRESENTAÇÃO

### Quem Somos?

A **Quorumaster** é uma empresa de consultoria, totalmente orientada para se constituir parceira dos seus clientes, acrescentando valor, preenchendo necessidades e primando pela qualidade e excelência de serviços e processos.

Constituída por consultores oriundos de diferentes empresas de consultoria, nacionais e internacionais, com vasta experiência nas diferentes áreas de Gestão, permite à **Quorumaster** agilizar processos e conjugar experiências, de forma a atingir mais rápida e assertivamente as necessidades dos nossos Clientes.



# 1. APRESENTAÇÃO

## Visão

A **Quorummaster** será uma referência na criação de soluções personalizadas que promovam o sucesso dos seus parceiros, clientes e fornecedores.

## Missão

1. **Desenvolver as competências** internas dos colaboradores dos seus clientes, através das soluções mais adequadas aos respetivos mercados em que se inserem;
2. **Desenvolver os seus colaboradores**, actualizando-os através de *on-job training, workshops, congressos*, entre outras práticas;
3. **Desenvolver parcerias** com algumas empresas especializadas, por forma a melhorar as soluções para os nossos clientes, assentando sempre num critério *WIN-WIN*.

## Valores

1. Integridade;
2. Responsabilidade;
3. Competências;
4. Orientação ao Cliente.



5

# 1. APRESENTAÇÃO

## Core Business

CONSULTORIA

FORMAÇÃO

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Todos os projetos desenvolvidos pela **Quorummaster** são baseados em 5 etapas essenciais e fundamentais para o sucesso de qualquer ação de consultoria e formação.

DIAGNÓSTICO   DESENHO   IMPLEMENTAÇÃO   AVALIAÇÃO   SEGUIMENTO



6

# 1. APRESENTAÇÃO

## *Core Business: Consultoria*

A **Quorummaster** é especialista em consultoria relacionando **mercados e empresas**, assente em estratégias de **desenvolvimento de pessoas**, nas diferentes áreas temáticas, abaixo apresentadas.



- ▶ CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS
- ▶ CONSULTORIA COMERCIAL
- ▶ CONSULTORIA FINANCEIRA
- ▶ CONSULTORIA DE ESTRATÉGICA
- ▶ CONSULTORIA DA QUALIDADE



7

# 1. APRESENTAÇÃO

## *Core Business: Formação*

A **Quorummaster** desenvolve a sua actividade de formação, em diversas áreas, das quais poderemos destacar:

- ▶ Venda e Negociação
- ▶ Liderança e Gestão de Equipas
- ▶ Inteligência Emocional
- ▶ Gestão da Qualidade
- ▶ Logística e Compras
- ▶ Marketing
- ▶ Gestão Financeira



- ▶ Gestão da Mudança
- ▶ Gestão da Motivação
- ▶ Gestão de Conflitos
- ▶ Atitudes Eficazes
- ▶ Gestão do Tempo e das Prioridades



8

# 1. APRESENTAÇÃO

## Core Business: Formação

A Quorumaster tem desenvolvido diversas metodologias de formação, adotando três formas principais a aplicar:

### 1. Presencial

- Sessões de 1 dia e de ½ dia
- *Workshops* Temáticos – Inseridos em atividades da empresa
- Acompanhamento *On - Job*



### 2. Coaching

- Sala
- *On - Job*

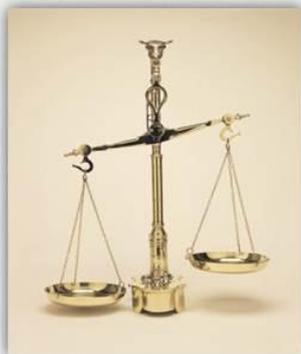
### 3. Outdoor – Training

- Lúdico - pedagógico
- Responsabilidade Social

# 1. APRESENTAÇÃO

## Core Business: Avaliação de Competências

A Quorumaster disponibiliza aos seus clientes uma vasta gama de soluções na área da **seleção, recrutamento, avaliação de competências e diagnóstico situacional**:



- ▶ *Assessment Center*
- ▶ *Development Center*
- ▶ Avaliação de Desempenho
- ▶ Recrutamento e Seleção
- ▶ Análise do Clima Organizacional
- ▶ Planos de Ação Personalizados

# Metodologia



## 2. METODOLOGIA

A metodologia de Formação **Quorumaster** é constituída por cinco fases distintas, mas interligadas entre si:

- A. Fase de Diagnóstico:** Nesta fase são utilizadas técnicas de *audit* e diagnóstico consideradas a base do sucesso da implementação do projeto. Entre outras, focam-se o *audit* comercial 28 fatores, diagnóstico *on-job*, reuniões exploratórias e ações de *benchmarking*. Deste diagnóstico, resulta um relatório de necessidades de consultoria/formação.
- B. Fase de Desenho:** Com base nos resultados adquiridos na fase anterior procede-se à fase de desenho. Nesta fase elaboram-se os conteúdos de formação, formam-se internamente os consultores designados para as ações de formação, desenham-se, adequam-se e treinam-se os casos práticos. “Cada cliente tem necessidades diferentes”.
- C. Fase de Implementação:** O sucesso desta fase advém do planeamento e preparação dos consultores da **Quorumaster**. Coloca-se em prática o enfoque formativo da **Quorumaster**, onde se combinam diversas **técnicas pedagógicas**, aliadas a uma **forte componente prática**.
- D. Relatório Final de Avaliação:** Da ação de formação resulta um relatório de avaliação das condutas observadas. Este relatório evidencia aspectos qualitativos e quantitativos das condutas a observar.
- E. Seguimento:** Fase em que se utilizam técnicas de *coaching*, planos de ação personalizados e planos de desenvolvimento de equipas.



## 2. METODOLOGIA

### Pedagogia

Como forma de consolidar as 5 etapas atrás referidas, a **Quorumaster** propõe um ambicioso e exigente programa de **comunicação pedagógica**, nas ações *indoor*.

Os programas implementados baseiam-se em princípios de **Aprendizagem Acelerada**.

Princípios de Aprendizagem Acelerada	Abordagem Quorumaster
1. O <b>envolvimento</b> dos participantes facilita a aprendizagem;	1. Interação constante entre facilitador e participantes;
2. A aprendizagem não é um processo passivo de aquisição de informação, mas sim uma criação <b>pró-ativa de transmissão</b> de conhecimento;	2. Discussão de Temas / Resolução de casos;
3. A <b>interação entre participantes</b> contribui ativamente para a aprendizagem;	3. Atividades de grupo / Partilha de ideias e difusão de <i>best practices</i> ;
4. Programas centrados em <b>atividades</b> são mais eficazes do que meras exposições.	4. <i>Role - Plays</i> / Jogos pedagógicos e dinâmicas de grupo.

## 2. METODOLOGIA

### Enfoque Formativo

#### APLICAÇÃO NO DIA-A-DIA

- Planos de ação;
- Planos de ação personalizados;
- *Coaching on - job*;
- Sessões de *follow - up*;
- Envolvimento da organização.

#### INCORPORAÇÃO DO NOVO CONHECIMENTO

- Simulações das realidades;
- Jogos pedagógicos;
- Atividades de resolução de problemas;
- *Feedback* construtivo;
- Recapitulação.



- Plano de comunicação apelativo;
- Elevação das expectativas;
- Criação de um ambiente propício;
- *Ice - breakers*;

- Envolvimento de todos os participantes;
- Lançamento de questões para debate;

- Ações *indoor/ outdoor* com jogos lúdico – comportamentais.

#### CONTACTO COM UMA NOVA COMPETÊNCIA

- Estímulos diversificados;
- Apresentações interativas;
- Atividades de grupo;
- Associações simbólicas;
- Exercícios de auto-descoberta;
- Partilha de conhecimentos.

### 3. ACREDITAÇÃO

Por despacho do Senhor Director-Geral da Direcção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho foi concedida a acreditação da **Quorummaster** nos seguintes domínios:



- **Diagnóstico** de necessidades de formação;
- **Concepção** de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos;
- **Organização** e promoção das intervenções ou atividades formativas;
- **Desenvolvimento** / execução de intervenções ou atividades formativas;
- **Acompanhamento e avaliação** das intervenções ou atividades formativas.

## Objetivos do Programa

## 7 Hábitos das pessoas eficazes

1. Pró - atividade: Ser Pró-ativo
2. Objetivos: Começar com o fim em mente
3. Prioridade: Dar prioridade ao que é prioritário
4. Pensar win/win
5. Comunicação: Compreender primeiro para ser compreendido
6. Criar sinergias
7. Plano de Ação: Afinar o instrumento

## Porquê os 7 habitos das pessoas eficazes?



# Conteúdo Programático



## Princípios da Visão Pessoal

### Hábito 1 Ser Pró-Ativo

“Não conheço nenhum facto mais encorajador que a inquestionável capacidade humana de aceitar a própria vida através do esforço consciente”.

HENRY DAVID THOREAU



- Espelho social;
- Entre o estímulo e a resposta;
- A inteligência emocional;
- A pró-atividade;
- Linguagem reativa e linguagem **pró-ativa**;
- Círculo da preocupação e círculo da **influência**;
- O ter e o ser;
- A capacidade de manter **compromissos** – o relacionamento pessoal.

**Hábito 1**  
**Ser Pró-Ativo**



### ATIVIDADE JOGO DA MANTA

- Todos os elementos do grupo têm que se colocar em cima de uma manta e, após estarem todos sobre ela, têm que a virar totalmente ao contrário sem que toquem com qualquer parte do corpo fora da mesma.
- Antes de se colocarem em cima da manta, os participantes terão oportunidade para discutirem a melhor estratégia, sem nunca tocarem na manta (apenas a podem visualizar).



# Princípios da Liderança Pessoal

## Hábito 2

Comece com o objetivo em mente

“O que existe atrás de nós e o que existe à nossa frente são problemas menores, se comparados com o que existe dentro de nós.”  
OLIVER W HOLMES

- Todas as coisas são criadas duas vezes;
- A declaração da missão pessoal;
- O alinhamento da **missão pessoal** com a **missão da organização**;
- Identificação de papéis e metas;
- Centrado em princípios.

## Hábito 2

Começar com o objetivo em mente

Diagrama do Hábito 2: Começar com o objetivo em mente. O diagrama mostra um círculo centralizado rotulado "Centro". Quatro setas apontam para fora do círculo em direções opostas, rotuladas: "Sabedoria" (à esquerda), "Orientação" (à direita), "Segurança" (acima) e "Poder" (abaixo).



- Definição de **importante e urgente**;
- As **prioridades**;
- A matriz da gestão do tempo;
- A matriz das atividades;
- O quadrante II e sua importância para uma gestão pessoal e profissional eficaz;
- A importância da **delegação** na gestão do tempo;
- A importância do **trabalho em equipa** na gestão do tempo;
- **Dizer “não”** é ajudar os outros e poupar tempo.

**Hábito 3**  
Comece com o mais importante



**ATIVIDADES**

- DEFINIÇÃO DE TAREFAS IMPORTANTES E URGENTES;
  - DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES;
  - ELABORAÇÃO DE UMA MATRIZ DO TEMPO;
  - DESENHO DE UMA AGENDA SEMANAL E DIÁRIA, UTILIZANDO O OUTLOOK.

	Urgente	Não Urgente
Importante	I	II
Não Importante	III	IV



**Princípios da Liderança Interpessoal**

**Hábito 4**  
Pensar win/win

Guardamos a Regra de ouro na memória: Está na hora de a colocar em prática.  
EDWIN MARKHAM

**Hábito 4**  
Pensar win/win

- Os seis paradigmas da interação humana:
  - win/win
  - win/lose
  - lose/win
  - lose/lose
  - win
  - win/win ou nada feito
- As cinco **dimensões do win/win**:
  - Caráter
  - Relacionamento
  - Acordo
  - Sistema
  - Processos

## ATIVIDADE JOGO DAS CORES

- É necessário para este jogo um conjunto de N (grupos) com 5 cartões de 5 cores diferentes cada grupo. É de realçar que cada cartão tem um valor pontual diferente, no entanto existe uma combinação em que todas as equipas ganham os mesmos pontos (estratégia *Win / Win*);
- A cada 3 jogadas os grupos são chamados para se encontrarem num congresso, de modo a que os líderes de cada grupo possam combinar com os restantes grupos qual a cor que cada grupo irá jogar seguidamente. No final de cada jogada deve ser recordado a cada equipa quais os pontos que cada cor representa, deixando que cada grupo faça a sua própria pontuação;
- O jogo é constituído de 25 jogadas. Para cada jogada os grupos têm 1 minuto de preparação. A partir da 15ª jogada os grupos têm apenas 30 segundos para decidir sobre a próxima jogada;
- A duração desta actividade varia entre 1 hora a hora e meia.

Objetivo do jogo: **Comunicação Inter-Equipas, Motivação para o Objetivo Global, Capacidade de Negociação e Influência, Relação Confiança/Bluff.**

## Princípios da Comunicação Empática

### Hábito 5

Procure primeiro compreender e depois ser compreendido

“O Coração tem razões que a própria razão desconhece.”

PASCOAL

- A comunicação
- Os 5C's da comunicação
- O “kiss” da comunicação
- **Escuta empática**
- **Compreender o próximo**
- Ser compreendido
- O Hábito 5 e a relação com a 5ª competência emocional

**Hábito 5**  
Procure primeiro compreender e depois ser compreendido

**ATIVIDADE**  
**JOGO DOS CARTÕES**

1º quatro jogadas com 5 segundos  
2º quatro jogadas com 3 segundos

**Para:**  
6 jogadores  
Nº mínimo: 6 pessoas x 1 = 6  
Nº máximo: 6 pessoas x 9 = 54

Múltiplos de 9  
Até 9 – o 1º joga com o valor certo  
Até 18 – Joga até o 2º (todos 9, este acerta)  
Até 27 – Joga até o 3º (todos 9, este acerta)  
Até 36 – Joga até o 4º (todos 9, este acerta)  
Até 45 – Joga até o 5º (todos 9, este acerta)  
Até 54 – Joga até o 6º (todos 9, este acerta)



**Exemplo 46**  
 $9 + 9 + 9 + 9 + 9 + 1$   
Técnica, quem acerta fica no fim.

## Princípios da Cooperação Participativa

### Hábito 6 Criar Sinergias

“Escolho como guia as palavras de um santo: Nas coisas cruciais unidade... Nas coisas importantes, diversidade... Em todas as coisas, generosidade.”

GEORGE BUSH

- A comunicação sinérgica
- A **sinergia nos negócios**
- Níveis de comunicação
  - Defensivo
  - Respeitoso
  - Sinérgico
- Sinergia negativa
- Forças dinâmicas e forças restritivas
- Criar a **terceira alternativa**

### Hábito 6 Criar Sinergias



## ATIVIDADES

- **ROLE-PLAY:**

- Criar Empatia com um cliente difícil
- Gerir uma reclamação



## Princípios da Auto-Renovação Equilibrada

### Hábito 7

Afinar as ferramentas pessoais

“Por vezes, quando reflito sobre as tremendas consequências que resultam das pequenas coisas...Fico tentado a pensar...Que não há coisas pequenas”

BRUCE BARTON

**Hábito 7**  
Afinar as ferramentas pessoais

- Quatro dimensões da renovação
  - Física
  - Social
  - Mental
  - Espiritual
- Gestão da **mudança**
- Capacidades de produção pessoal
- A espiral ascendente da renovação
- Viver com base em princípios – **convicções e coerência**

 39

**ATIVIDADES**  
BRAINSTORMING – FÓRMULA DA MUDANÇA



$M = (abc) \gg x$

 40

# Cronograma de Implementação



## IMPLEMENTAÇÃO

1º dia semana 1	2º dia semana 2	3º dia semana 3	4º dia semana 4
- Hábito 1 - Hábito 2 - Hábito 3	- Hábito 4 - Hábito 5	- Hábito 6 - Hábito 7	- Follow up



## Ação Follow-Up



### 6. FOLLOW - UP

#### Objetivos

Obter o **feedback** do que foi implementado durante a formação, e consequentemente identificar as **lacunas na percepção** do que foi transmitido aos formandos.

#### Metodologia

Envio prévio das principais dificuldades dos participantes, para preparação das soluções mais eficazes.

#### Solução

Levantamento de **dúvidas/questões** e difusão das melhores práticas/soluções através da inter-ação entre os diferentes participantes e o consultor, verificando-se assim um desenvolvimento personalizado das capacidades do colaborador.



# Avaliação

## 7. AVALIAÇÃO

### Metodologia

1º

**Momento Avaliativo**  
Nível 2: Avaliação de Aprendizagem

- **Teste inicial:** Este permite a avaliação dos vários estádios dos participantes.

2º

**Momento Avaliativo**  
Nível 2: Avaliação de Aprendizagem

- **Teste final:** Este teste é igual ao inicial, sendo assim possível medir a evolução do formando e a eficácia do formador.

3º

**Momento Avaliativo**  
Nível 3: Avaliação de Comportamentos

- **Avaliação das competências observadas** durante a formação. Estas competências são previamente estabelecidas entre o cliente e a Quorumaster.

## 7. AVALIAÇÃO

### Metodologia

4º

Momento Avaliativo  
Nível 1: Avaliação da Reação

- **Avaliação Global da Formação:** Passagem de um questionário sobre a *performance* e eficácia dos formadores em sala.

5º

Momento Avaliativo  
Nível 4: Avaliação de Resultados

- A Sessão de *Follow-Up* constitui um importante momento avaliativo dos formandos. Trata-se de um momento de observação e mensuração, no qual as dúvidas de determinados elementos são as melhores práticas de outros.

Enfoques das Avaliações

- **Nível 1: Avaliação da Reação** (enfoque: satisfação, percepção, opinião, ...)
- **Nível 2: Avaliação de Aprendizagem** (enfoque: saberes, saberes-fazer técnicos, sociais e relacionais adquiridos)
- **Nível 3: Avaliação de Comportamentos** (enfoque: transferência de aprendizagens para os contextos de trabalho, ou seja, aplicação dos saberes adquiridos)
- **Nível 4: Avaliação de Resultados** (enfoque: impacto no desempenho das equipas e no desempenho organizacional)

➤ **Relatório de Avaliação** → Consiste em comparar em *Ranking Benchmarking*, os participantes da formação. Para que esta comparação seja possível a **Quorumaster** utiliza uma escala de avaliação, compreendida entre **1 e 4**, sendo 1 o valor mais baixo e 4 o valor mais alto.

➤ **Escala de Avaliação:**

- ❑ **Insuficiente**, em termos de conhecimento e competência observada;
- ❑ **Suficiente**, domínio baixo em termos de conhecimento e competência observada, ainda fora dos mínimos exigidos;
- ❑ **Bom**, domínio de conhecimentos e competência observada considerada aceitável;
- ❑ **Muito Bom**, elevado grau de domínio em termos de conhecimento e competência observada.



## 8. INVESTIMENTO ECONÓMICO

FASES	ATIVIDADES	INVESTIMENTO TEMPORAL	INVESTIMENTO ECONÓMICO
<b>FASE 1</b> DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES (custo fixo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <i>Workshop</i> com Diretores → 2 horas;</li> <li>➢ <i>Workshop</i> com Chefes → 2 horas;</li> <li>➢ Relatório de principais <i>gap's</i> de melhoria identificados – 4 horas;</li> </ul>	1 d.c.	
<b>FASE 2</b> DESENHO E PREPARAÇÃO (custo fixo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Elaboração e aprovação dos casos e <i>role-plays</i>;</li> <li>➢ Criação do material de formação dos diferentes módulos.</li> <li>➢ Ida ao local da formação para preparação da sala.</li> </ul>	1 d.c.	
<b>FASE 3</b> FORMAÇÃO EM SALA (grupo de 12 formandos em sala) (custo variável)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <i>Workshops</i> Temáticos - 3 dias X 1 grupo</li> </ul>	3 d.c.	

➢ Custo Variável = O valor do I.E. varia consoante o número de grupos

➢ Custo Fixo = O valor do I.E. é o mesmo independentemente do número de grupos

d.c. → dias de consultoria

1 d.c. → 8Horas

## 8. INVESTIMENTO ECONÓMICO

FASES	ATIVIDADES	INVESTIMENTO TEMPORAL	INVESTIMENTO ECONÓMICO
<b>FASE 4</b> SESSÃO DE FOLLOW-UP (custo variável)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Sessão de <i>Follow-Up</i></li> </ul>	1 d.c.	
<b>FASE 5</b> AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO (custo variável)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Avaliação de conhecimentos;</li> <li>➢ Avaliação de competências observadas durante a formação</li> </ul>	1 d.c.	
<b>FASE 6</b> ELABORAÇÃO DE MANUAIS (custo variável)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Elaboração de Manuais</li> <li>➢ Elaboração das conclusões das actividades realizadas durante a formação</li> <li>➢ Fotografias tiradas durante os dias de formação</li> </ul>	0,5 d.c.	

➢ Custo Variável = O valor do I.E. varia consoante o número de grupos

➢ Custo Fixo = O valor do I.E. é o mesmo independentemente do número de grupos

d.c. → dias de consultoria

1 d.c. → 8Horas

- Os valores mencionados, serão acrescidos do I.V.A. à taxa legal em vigor.
- Todas as despesas relativas a estadias, refeições e deslocações decorrerão por conta do Cliente, incluindo deslocações ao local da formação para preparação das atividades.
- O prazo de pagamento é a 30 dias da data da emissão da factura, sendo facturado 30% do total, na data de adjudicação do projeto.

Observações

## 9. OBSERVAÇÕES

### Cronograma de Implementação

Devido à experiência da **Quorumaster** em implementação de projectos nos nossos clientes, recomendamos que a formação a ministrar seja repartida da seguinte forma: **1 + 1 + 1 + Sessão de follow - up**. Esta metodologia implica a **existência de intervalos de tempo** entre os dias de formação, **permitindo que os Colaboradores tentem implementar** novas técnicas e ferramentas e, em caso de **dúvidas**, estas serem tratadas no primeiro período do próximo dia de formação.

Esta **metodologia permite retirar dúvidas aos formandos no imediato**, sendo que os primeiros momentos de cada sessão se constituem como **mini sessões de follow - up**, ainda com a **formação em funcionamento**.

## 9. OBSERVAÇÕES

### Avaliação da Formação

Como foi possível aferir na explicação da metodologia de avaliação da formação da **Quorumaster**, propomos a **avaliação de conhecimentos e competências observadas** no decorrer da formação.

Por forma ao processo de **avaliação de competências** se tornar o mais realista possível, torna-se necessário que a **Quorumaster coloque mais do que um consultor em sala**. Esta metodologia permite aferir do real valor de todos os elementos do grupo de formação, **sem que se apresente qualquer tipo de custo adicional para o cliente**.

# Vantagens da Quorumaster



## 10. VANTAGENS

- A. Diagnóstico – A Quorumaster efetua um diagnóstico personalizado, antes de qualquer ação de formação, tomando uma das seguintes formas:
  - Entrevistas
  - *Workshop*
  - Inquéritos *On-Line*
  - Cliente Mistério
  - Acompanhamento *On-job*
- B. Desenho - Com base no Diagnóstico, a equipa da Quorumaster elabora o projeto – temas e atividades, sendo o primeiro passo o desenho do cronograma de implementação. O cronograma permite uma visualização objetiva acerca do que a equipa propõe fazer. O desenho de qualquer programa tem de ser personalizado e adequado ao público-alvo.
- C. Método indutivo - A Quorumaster utiliza metodologia iterativa de formação, parte da análise de casos práticos para chegar ao conceito. Construção de *slides* com as conclusões retiradas das atividades, são uma mais valia, e cria um compromisso maior por parte dos formandos.
- D. Formação Intercalada no tempo - A Quorumaster aconselha a que os dias de formação sejam intercalados no tempo, com o intuito de aplicação prática das competências adquiridas durante uma sessão de formação.



## 10. VANTAGENS

- E. TPC - Uma vez que os dias de formação são espaçados no tempo, há possibilidade da realização de pequenas tarefas de acordo com a competência dada nessa mesma sessão, de forma a testarem a eficácia da mesma.
- F. Mini *Follow - Up* - durante a primeira meia hora/ uma hora de cada sessão será dedicado à difusão das melhores práticas realizadas pelos diferentes formandos, dúvidas estas que podem advir da realização do TPC.
- G. Sessão de *Follow - Up* - Após três semanas a um mês de intervalo do último dia de formação, existirá um dia para verificação da aplicação das melhores práticas; durante este intervalo, os Colaboradores poderão enviar as suas dúvidas via *email* para os Consultores da Quorumaster, por forma a serem esclarecidos no dia da sessão de *follow-up*.
- H. Avaliação - Esta está dividida em duas grandes áreas: Conhecimentos, testada através de teste de diagnóstico e teste final, sendo as perguntas iguais para aferir evolução; Competências Observadas, durante a formação são avaliadas condutas individuais, condutas realizadas em grupo, tpc's e *Role-Plays*, para que no final possamos apresentar um *ranking* com os pontos de melhoria de cada formando, cada um destes itens têm ponderações diferentes, estabelecidos em conjunto com o Cliente, consoante a importância das competências para a organização.

## 10. VANTAGENS

- I. Consultores em sala - Para que os itens anteriores sejam realizados com eficácia, a Quorumaster disponibiliza entre 3 a 4 formadores para grupos de 12 formandos. A mais-valia deste nº de Consultores é a troca de experiências e pontos de vista diferentes que permitem consolidar os conceitos transmitidos. Relativamente à avaliação, existe um consultor adstrito à verificação da mesma.
- J. Personalização do trabalho em sala - dado o nº de consultores em sala, em cada trabalho de grupo estará presente um consultor, o que proporciona um acompanhamento personalizado de todos os formandos.
- K. *Coaching On-Job* - Após avaliação final, e verificação do *Sponsor* de algumas melhorias em casos específicos, a Quorumaster poderá efetuar programas de *Coaching* personalizados, em função dos pontos a melhorar de cada formando.
- L. Envio dos módulos após cada dia de formação – A Quorumaster envia, após cada sessão prática, informação detalhada acerca dos módulos ministrados na formação para que os formandos tenham o resumo do dia e possam complementar a componente prática com a componente teórica, enfatizando as conclusões e ilações retiradas durante as sessões formativas.

# Alguns Clientes da Quorumaster



## 11. ALGUNS CLIENTES



# Consultores da Quorumaster



## 12. CONSULTORES

Nome: José Condesso

Idade: 47 anos

### Habilitações Literárias:

- Doutorando no curso DBA, pelo INDEG-ISCTE
- Curso de Mestrado, MBA em Marketing, na Universidade Católica Portuguesa
- Pós-Graduação em Ciências Actuarias, na Universidade Católica Portuguesa
- Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, na Universidade Católica Portuguesa.

### Experiência Profissional Actual:

- Administrador Partner na Quorumaster
- Coordenador do Master em Gestão Estratégica, Turística e Hoteleira, na Universidade Internacional
- Coordenador do Master em Gestão Bancária e de Seguros, na Universidade Internacional
- Docente da cadeira de Liderança e Gestão de Equipas, no curso master de pós-graduação em gestão turística e hoteleira, da Universidade Internacional
- Docente das cadeiras de Direcção de Equipas Comerciais e Análise de Projectos de Investimento, no curso master de pós-graduação em gestão bancária e de seguros, da Universidade Internacional

### Experiência Profissional Anterior:

#### Actividade Profissional

- Director de Projectos na Development Systems
- Director Geral da MAPFRE Assistência
- Assessor do Director Comercial na Tranquilidade
- Responsável de Marketing na Repsol
- Gestor de Produto no BCP

#### Actividade de Docência

- Coordenador do Master em Gestão Comercial e Marketing na Development Systems
- Docente dos módulos de Gestão Financeira e Comunicação e Marketing Directo no Master em Gestão Comercial e Marketing na Development Systems
- Docente das cadeiras de Administração Financeira e Investigação Operacional no curso de Licenciatura em Gestão Hoteleira, na Universidade Internacional



## 12. CONSULTORES

Nome: Viviana Almeida  
Idade: 25 anos

### Habilitações Literárias:

- Licenciatura em Gestão Turística e Hoteleira 2007-2008
- Bacharelato em Gestão Turística e Hoteleira 2004-2007

### Experiência Profissional Actual:

- Consultora na Quorumaster desde Fevereiro de 2008
  - Prospecção Comercial;
  - Construção de Propostas,
  - Negociação de condições comerciais e financeiras;
  - Implementação de Projectos de Recrutamento e Selecção de Formação.
  - Implementação de projectos de formação, nas áreas de gestão da mudança, liderança e trabalho em equipa.

### Experiência Profissional Anterior:

- Estágio Curricular no Hotel Praia Mar - Departamento Financeiro 2007
- Estágio Curricular no Hotel Vila Galé Clube de Campo – Departamento de Alojamento 2006
- Estágio Curricular no Hotel Dom Pedro Baía - Departamento de F & B 2005



## 12. CONSULTORES

Nome: Teresa Valente  
Idade: 20 anos

### Habilitações Literárias:

- Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (ISCTE-IUL) 2010 →
- Licenciatura em Gestão de Empresas (ISCTE-IUL) 2007-2010

### Experiência Profissional Actual:

- Consultora na Quorumaster desde Outubro de 2010
  - Prospecção Comercial;
  - Construção de Propostas,
  - Implementação de projectos de formação, nas áreas de gestão da mudança, liderança e trabalho em equipa.

### Experiência Profissional Anterior:

- Trabalho como operadora na Pizza Hut de Leiria – Atendimento ao público 2006



## 12. CONSULTORES

**Nome:** Nuno Margato  
**Idade:** 35 anos

### Habilitações Literárias:

- Master em Gestão Turística e Hoteleira, no Instituto Superior Politécnico Internacional de Lisboa 2009
- Licenciatura em Gestão, na Universidade Internacional de Lisboa; 2001
- Operacionalização da Formação – Nível 1 – na CNA;
- Operacionalização da Formação – Nível 2 – na CNA;
- Curso de Formação Inicial de Formadores, na CNA;
- Técnico Oficial de Contas (TOC), com o N° de membro 79717.

### Experiência Profissional Actual:

- Consultor na Quorumaster, desde Janeiro de 2007
  - Prospeção de Clientes;
  - Construção de Propostas;
  - Coordenação de Formação;
  - Implementação de Outdoors Temáticos;
  - Implementação de Projectos na Área Comercial → Venda Consultiva, Venda Sugestiva, Atendimento Telefónico, Gestão de Reclamações; Negociação com Clientes; Negociação com Fornecedoros.
  - Implementação de Projectos na Área da Liderança e Gestão de Equipas; 7 Hábitos da Pessoas Eficazes; 4 Disciplinas de Execução.

### Experiência Profissional Anterior:

- Docente da Cadeira Políticas de Venda e Negociação no Master em Gestão Turística e Hoteleira – ISPI
- Técnico de Formação e Estatística na Região do Entre-Douro e Minho, na CNA;
- Técnico Oficial de Contas na Percampo;
- Técnico Comercial responsável pelos mercados: Inglês, Holandês, Americano e Alemão, na Vicriarte.



### 8.3. Anexo 3 – Flyer de venda do curso das 7 atitudes

**B2B**  
Nutrimais

**O SEU futuro está na EFICÁCIA !**

**7 Atitudes de Sucesso**

- Pró-Atividade**
- Focalização**
- First-things first**
- Cooperação**
- Comunicação**
- Trabalho em Equipa**
- Melhoria Contínua**

Mais do que uma formação pautada pelo **dinamismo e interatividade**, uma preparação para a **realidade!**

Uma **renovação permanente** para uma atitude de **melhoria contínua**.

Dias: **14, 21 e 28** de Setembro e **28** de Outubro de 2011

**Torne-se mais eficaz**

**Atreva-se !**

**Quorumaster**  
Consultoria de Gestão

**Inscrições** abertas para o email:

P.V.P.:

*de sucesso*

**8.4. Anexo 4 - Questionário de Diagnóstico aos formandos a estarem presentes na formação dos 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**

# Diagnóstico de Formação

7 Atitudes de Sucesso

**B2B**

2011

Criado por: Quorumaster

**Nome:**

**Função:**

**Local de trabalho:**

**Endereço de e - mail:**

**Telemóvel:**

-----

**1 Há quanto tempo trabalha na empresa e qual o seu percurso profissional, dentro e fora dela?**

*R:*

**2 Lidera pessoas (Caso não lidere pessoas, passe à questão 4)**

*2.1) Quantas pessoas lidera?*

*R:*

*2.2.)Quais as principais dificuldades que encontra em liderar a sua equipa (exemplo: definição de objetivos, gestão de conflitos, liderança de reuniões, delegação de tarefas, etc.)?*

*R:*

**3 Dentro da temática de gestão do tempo:**

*3.1Onde encontra pontos fortes e fracos?*

*R:*

*3.2 Tem facilidade em delegar tarefas?*

*R:*

*3.3 Costuma planejar em função das tarefas ou das pessoas?*

*R:*

*3.4 Que fatores considera relevantes, quando executa o planeamento das suas tarefas?*

*R:*

#### **4 Considera-se uma pessoa aberta à gestão da mudança?**

*R:*

*4.1 Identifique um processo de gestão da mudança em que se encontrou envolvido e as principais dificuldades encontradas.*

*R:.*

#### **5 Costuma definir uma missão pessoal e uma profissional, antes de definir os seus objetivos?**

*R:*

**6 Costuma considerar a máxima “ganhar/ganhar”, em todas as suas atividades profissionais e pessoais?**

*R:*

**7 Considera-se uma pessoa com escuta ativa e sensibilidade, relativamente aos problemas dos outros?**

*R:*

**8 O que representa, para si, a automotivação?**

*R:*

**9 Acha que a inteligência emocional e social é importante para o sucesso da sua atividade profissional?**

*R:*

**10 Num breve resumo, explique o que considera ser a gestão de relacionamentos?**

*R:*

**11 Considera-se um empreendedor?**

*R:*

## **12 Indique alguns dos seus pontos fortes e alguns pontos de melhoria.**

*R:*

Obrigado pela sua colaboração

## **8.5. Anexo 5 - Conclusões do Questionário de Diagnóstico**

Da análise das respostas dos formandos ao questionário de diagnóstico (anexo 4), a equipa de consultores da Quorumaster retirou as seguintes conclusões:

Os formandos identificaram como sendo as suas principais dificuldades na liderança: (a) gestão de conflitos/gestão de interesses, (b) definição e fixação de objetivos, (c) gestão da mudança e da motivação, (d) gestão da resistência à mudança – negociação para resolução do problema, (e) gerir emoções, capacidades e motivações e (f) motivar os colaboradores para a realização das suas tarefas.

No que toca às dificuldades na Gestão do Tempo, identificaram: (a) *multi-tasking*, (b) excessiva focalização no problema prioritário (por prioritário entenda-se urgente – não necessariamente importante), (c) fraca proatividade, (d) dispersão geográfica da área de trabalho, (e) tendência para adiar tarefas complicadas e que se preveem de longa duração, (f) grande intensidade de trabalho / Pressão do dia-a-dia, (g) dificuldade em otimizar os meios, (h) planeamento de novas tarefas / planeamento de tarefas que não sejam rotineiras e (i) manter o foco – permissão de muitas interrupções durante a realização de uma tarefa.

Das respostas aos questionários de diagnóstico ficou-se ainda a saber que a maioria dos formandos (9) considera que tem facilidade em delegar tarefas, uma pequena minoria (2) não considera ter esta facilidade. Dentro do grupo dos formandos que responderam que teriam facilidade em delegar tarefas, um pequeno grupo considera que apenas tem facilidade em delegar tarefas quando confia em pleno nas capacidades do indivíduo em quem está a delegar.

No que toca ao tipo de planeamento, a grande maioria dos formandos (7) considera que planeia em função das tarefas enquanto apenas 1 formando considerou que faz o seu planeamento em função das pessoas. No entanto, a maioria que afirma planear em função da tarefa não descarta a importância da pessoa adequada para cada uma das tarefas.

Todos os formandos se consideram abertos à mudança sendo que apenas o Formando 8 afirma viver algumas situações difíceis de aceitar mas que ainda assim faz os possíveis para se manter aberto à mudança.

No que toca à abertura para a mudança, identificaram como principais dificuldades: (a) contornar a resistência à mudança de terceiros - influenciar os demais no sentido de que mudar não tem que ser mau, (b) mudar mentalidades – passar de uma gestão familiar para uma gestão “normal”, (c) gestão do cansaço derivado ao processo de mudança, (d) gestão do tempo com a mudança, (e) normalização de processos após “uma mudança”, (f) processo de decisão – imposição vs. necessidade de consenso e (g) adaptação à nova função e à nova chefia.

Quando inquiridos acerca da sua missão pessoal, apenas 5 formandos afirmam que de facto definem uma, sendo que 2 destes a definem de uma forma apenas profissional e os outros 3 os definem de forma pessoal e profissional simultaneamente.

Grande maioria dos formandos afirma ter sempre presente a máxima “*win/win*” no seu pensamento (apenas 4 admitem que não).

Um grande grupo de formandos afirma considerar ter escuta ativa e sensibilidade aos problemas dos outros. O Formando 3 afirma ainda que tende a envolver-se demais acabando por sofrer com os problemas dos outros. O Formando 9 afirma não ter esta sensibilidade devido à intensidade da sua função.

Das definições que os formandos deram de automotivação, a equipa de consultores da Quorumaster pode concluir que a automotivação é uma força interior que nos faz encontrar em nós próprios a vontade de ultrapassar as dificuldades do dia-a-dia uma vez que a sensação de dever cumprido e de objetivo atingido compensa. Para que seja automotivação não poderão haver estímulos positivos vindos do exterior. Identificou ainda como formas de automotivação apontadas pelos formandos: (1) encarar os contratemplos como uma possibilidade de aprendizagem; (2) desenvolver novos métodos de trabalho; (3) manter a equipa de trabalho motivada.

Todos os formandos concordaram acerca da importância da Inteligência Emocional e da Inteligência Social para o sucesso da sua atividade profissional, sendo que alguns formandos referiram ainda a crescente importância de outros tipos de inteligência. O Formando 6 afirma não estar muito familiarizado com os conceitos apesar de

reconhecer a sua importância. O Formando 12 refere que para se atingirem resultados, uma vez que a sua atividade está dependente de relações interpessoais, estes dois tipos de inteligência são fundamentais. O Formando 3 considera ainda que a inteligência emocional pode muitas vezes substituir a liderança natural e nata que algumas pessoas têm.

Das respostas dadas pelos formandos acerca do que consideram ser a gestão dos relacionamentos, a equipa de consultores da Quorumaster foi capaz de concluir que, de acordo com as opiniões apresentadas, para que um relacionamento seja eficaz têm que se verificar pressupostos base como a honestidade, transparência, frontalidade, justiça, respeito mútuo e confiança, devendo no entanto ser regularmente feita uma gestão dos relacionamentos, aumentando o relacional e fomentando a confiança. Uma boa gestão de relacionamentos conduz à redução de barreiras humanas para o atingir do objetivo comum. Para que esta gestão seja ainda mais eficaz, é importante a capacidade de gestão de conflitos para que estes possam ser minimizados e solucionados, sempre no sentido de manter um relacionamento saudável entre as partes, respeitando os diferentes interesses e criando compromissos mútuos.

Quase todos os formandos, com a exceção dos Formandos 3, 4, 8 e 11 que consideram ser pouco empreendedores, demonstrando vontade de melhoria neste tópico. O Formando 11 afirma ser empreendedor quanto-baste.

## 8.6. Anexo 6 – Informações do caráter dos formandos<sup>3</sup>

### Formando 1

Sempre da Empresa A do grupo, Licenciado em gestão e marketing, foi gestor de produto das marcas próprias, agora está em projetos especiais de lançamento de novos produtos, é *brand manager*, só conhece esta realidade – nunca fez nada muito fora da gestão de produtos e nunca teve experiência profissional significativa fora da Empresa A.

Tem 33 anos, sabe estar em grupo e sabe manipular.

Existe curiosidade por parte da psicóloga do grupo em relação a este formando.

**Pontos fortes:** organizado, orientado, determinado, com espírito de iniciativa.

**Pontos de melhoria:** não reagir por impulso.

### Formando 2

Colega do Formando 1 na Empresa A.

Tem formação em gestão e logística, esteve como gestor dos TOC's.

Considera que esta abaixo do que são as suas capacidades, acha que o grupo ainda não está a responder as suas expectativas de desenvolvimento mas a direção não acha que ele esteja preparado. Está com uma motivação média, está expectante.

Já esteve para ir para Angola mas o processo não avançou.

**Pontos fortes:** perseverança, vontade de aprender.

**Pontos de melhoria:** excesso de perfeccionismo, ansiedade.

### Formando 3

Entrada recente, tem muito potencial, foi recrutado para o Porto e depois veio para Lisboa – Empresa B. Pertence à secção de *vending* do grupo.

---

<sup>3</sup> As informações sobre os formando foram recolhidas através de uma conversa telefónica entre a psicóloga do grupo e a equipa de consultores da Quorumaster. Informações referentes aos pontos fortes e pontos de melhoria de cada formando foram recolhidos pela equipa de consultores da Quorumaster aquando da análise dos questionários de diagnóstico individuais (ver anexo 4).

Tem 30 anos é licenciado em gestão, multifacetado, boas características. Faz: logística, gestão de equipas - “mini diretor geral” do *vending*. Forte possibilidade de rápida ascensão na carreira.

**Pontos fortes:** capacidade de trabalho, capacidade de adaptação constante a novas pessoas e a novas realidades.

**Pontos de melhoria:** capacidade de liderança pela motivação das pessoas, organização mais eficaz do tempo e do espaço, capacidade de “reagir a frio numa situação quente”.

#### **Formando 4**

Diretor Operacional da Empresa C. Não é licenciado, começou por baixo e foi crescendo na empresa.

Já esteve na empresa D mas saiu por não se identificar com a cultura da empresa. Já saiu do grupo e voltou para a Empresa C porque lá é que se sente bem. É muito operacional – faz um acompanhamento próximo dos inspetores, coordena 850 unidades, gere unidades que são base de negócio do grupo.

Apresenta o perfil típico dos colaboradores da Empresa C -, socialmente há algumas queixas; vai apresentando resultados.

A Psicóloga do grupo pediu informação detalhada acerca do sujeito.

**Não apresentou nem pontos fortes nem pontos de melhoria no seu questionário de diagnóstico.**

#### **Formando 5**

Licenciado em gestão, é TOC das várias empresas do grupo já foi colega do Formando 13.

Ambicioso e frontal, direto, por vezes rude mas simpático, é bom trabalhador, é chamado para “apagar fogos” – demonstra potencial.

A sua grande competência técnica fez com que assentasse na Empresa E.

**Pontos fortes:** facilidade de diagnóstico, rapidez de execução em prática das decisões tomadas, bom relacionamento com bons profissionais.

**Pontos de melhoria:** “as melhorias devem ser direcionadas para o campo dos maus profissionais em transformá-los em bons profissionais”.

### **Formando 6**

Licenciado. Diretor de Qualidade da Empresa F. Tem grande sobrecarga de trabalho.

Frio e seco enquanto pessoa, não gosta de ser exposto – poderá apresentar reserva inicial acerca de atividades que o possam expor - mais técnico e de dificuldade nas competências sociais. Não é simpático nem aberto no primeiro contacto – terá que ter melhorias a nível relacional.

**Pontos fortes:** determinação; capacidade de trabalho e disponibilidade, autoestima.

**Pontos de melhoria:** timidez, impulsividade.

### **Formando 7**

Individuo de *back office*. Já passou por duas empresas do grupo, mas sempre com funções de controlo de Gestão.

**Pontos fortes:** organização, foco na tarefa, orientação para os resultados, dedicação, autoconfiança, planeamento, integridade.

**Pontos de melhoria:** capacidade de compromisso, flexibilidade, orientação para as pessoas, empatia, assertividade.

### **Formando 8**

Não foi dada à Equipa da Quorumaster qualquer informação do Formando 8 por parte da psicóloga do Grupo.

**Pontos fortes:** bom organizador.

**Pontos de melhoria:** influenciável (em demasia).

### **Formando 9**

Faz cobranças a serviço da Empresa C.

É bom no que faz “morde e não larga”.

É um indivíduo complicado, difícil de relacionamento. Tem tido conflitos dentro da equipa, gosta de dizer que faz mais do que faz, devemos ter atenção às questões relacionais pois tende a criar conflitos.

**Pontos fortes:** persistência; lealdade/honestidade.

**Pontos de melhoria:** relacionamento com as pessoas; conhecimentos mais avançados de informática.

### **Formando 10**

Dá apoio às áreas comerciais de todas as empresas do Grupo - recolha e trata informação comercial.

Diz que quer subir mas já lhe foi dada essa oportunidade e o indivíduo recusou.

A Equipa de RH da B2B não tem clara a ideia de que posição ao certo, o Formando 10 gostaria de ocupar no Grupo.

A psicóloga do grupo pediu atenção e informação detalhada acerca deste sujeito.

**Pontos fortes:** capacidade analítica, visão global, responsabilidade, empenho, ponderação, iniciativa, capacidade de relacionamento.

**Pontos de melhoria:** Todos os anteriores, aceitar que as coisas nem sempre acontecem quando e como nós queremos.

### **Formando 11**

É diretor comercial da Empresa B há muito tempo mas já foi operacional.

Tem uma grande capacidade de iniciativa e é de bom relacionamento. É um bom quadro superior.

**Pontos fortes:** comunicação, criatividade, adaptação e motivação.

**Pontos de melhoria:** focalização, priorização e organização.

### **Formando 12**

Empresa B. Já esteve fora do grupo depois voltou. É um bom quadro, tem perspetivas de evoluir.

**Pontos fortes:** capacidade de comunicação; forte capacidade reativa (resolução de problemas); habilidade no trato.

**Pontos de melhoria:** gestão do tempo, proatividade na resolução de problemas, criatividade.

### **Formando 13**

Trabalha na contabilidade da B2B. Está há muitos anos na empresa e na função de *back office* que ocupa. É atualmente o nº2 da Diretora que está em pré-reforma.

Discreto, parece com mais idade do que tem, boa pessoa, pode ter poder de influência, vai ter uma herança natural na área de contabilidade para o cargo de diretor. Os restantes indivíduos já o encaram como líder – papel aceite naturalmente. Não é problemático.

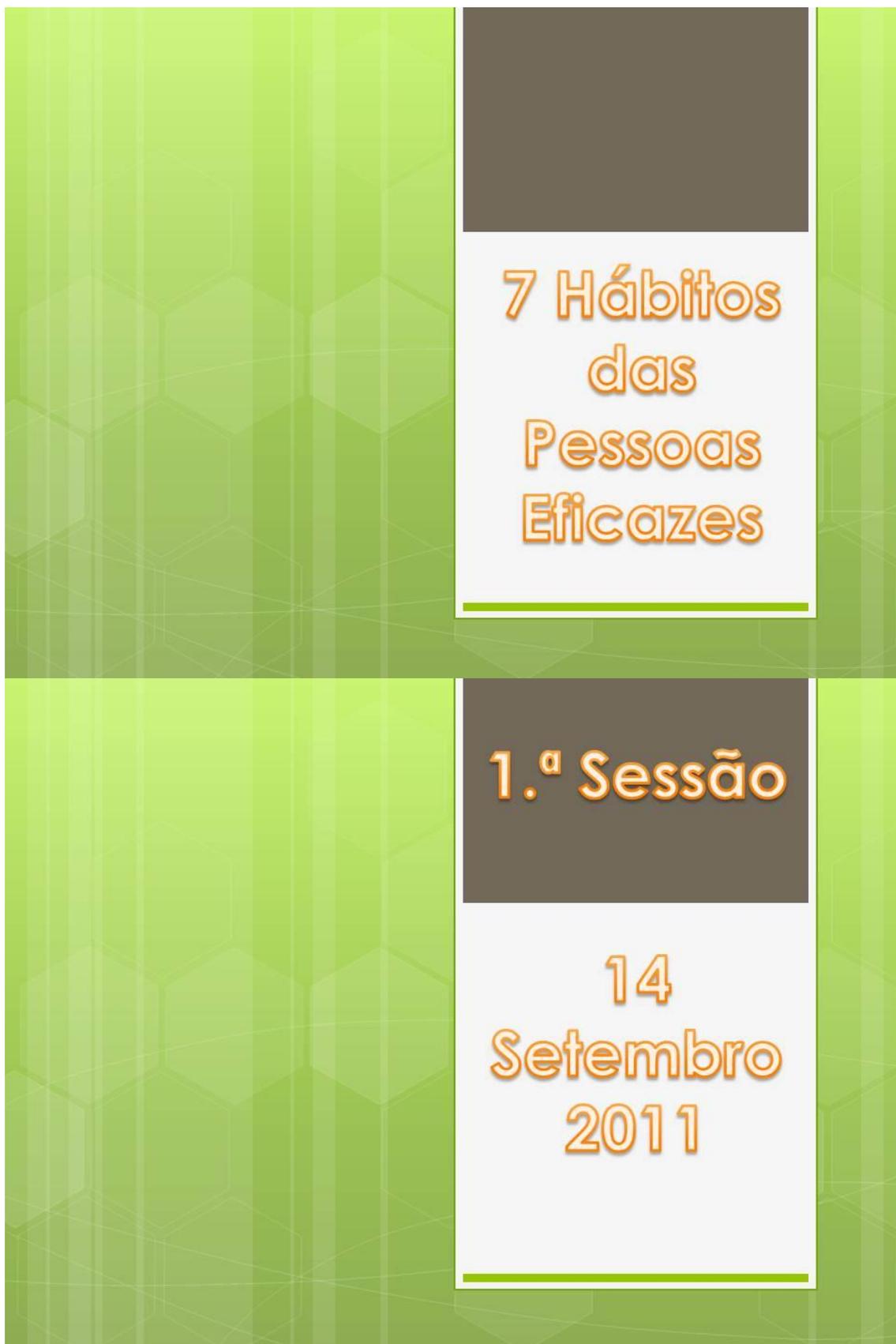
**Pontos fortes:** relacionamento com as pessoas, capacidade de resolução de problemas, conhecimentos técnicos.

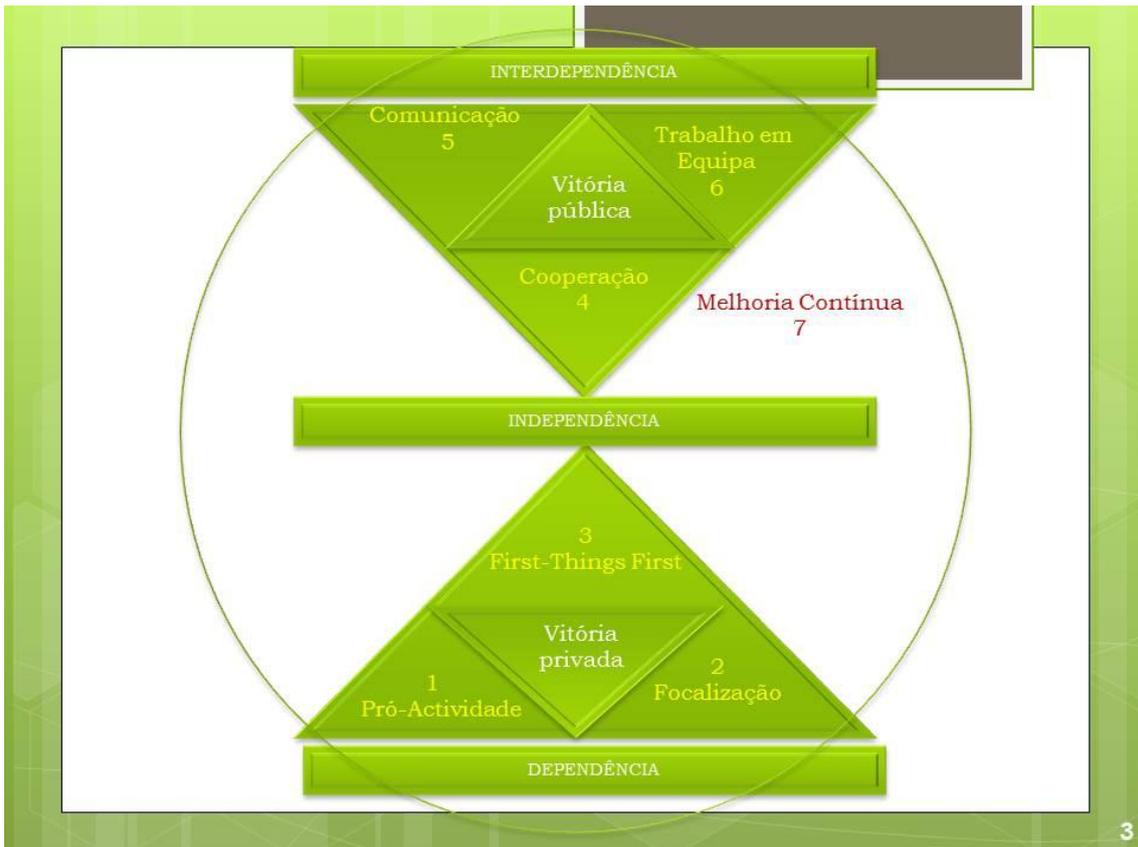
**Pontos de melhoria:** organização, gestão do tempo, delegação de tarefas.

## 8.7. Anexo 7 – Cronograma inicial de implementação

INÍCIO	FIM	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Notas
09:15	09:30	Apresentação e objetivos do programa de formação	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias e correção dos TPC	Mini <i>Follow-up</i> : Arrumar principais ideias e correção dos TPC	O 3.º dia de formação não é completamente definido uma vez que depende dos 1.º e 2.ºs dias, bem como do diagnóstico
09:30	09:45				
09:45	10:00				
10:00	10:15				
10:15	10:30	Vídeo: a Gorda	Vídeo: o desorganizado - visionamento e <i>debriefing</i>	Jogo da Torre: Instruções, Ponderações, planeamento, construção e avaliação das torres	Podemos ainda fazer: Jogo dos quadrados e Jogo do Relógio
10:30	10:45	Teste Diagnóstico			
10:45	11:00	Trabalho de Grupo: Principais dificuldades do dia-a-dia	Matriz de Covey: apresentação curta e elaboração de matrizes em grupo	<i>Coffee Break</i>	
11:00	11:15				
11:15	11:30				
11:30	11:45	<i>Coffee Break</i>	<i>Coffee Break</i>		
11:45	12:00	Apresentação e debate de dificuldades e soluções	Apresentação das matrizes dos grupos e pequeno debate	Jogo da Torre: <i>Debriefing</i>	A realizar no dia de <i>Follow-Up</i> : (a) <i>role-play</i> sobre delegação de tarefas; (b) Fórmula da Mudança; (c) Teste de avaliação Final; (d) Avaliação dos consultores QM; (e) Opinião dos formandos sobre a formação
12:00	12:15				
12:15	12:30				
12:30	12:45	Jogo da Manta: instruções e realização	Como se preenche correctamente a matriz; estabelecer prioridades; corrigir uma matriz	Role-Play : Fumar ou não Fumar	
12:45	13:00				
13:00	13:15				
13:15	13:30				
13:30	13:45	Almoço	Almoço	Almoço	
13:45	14:00				
14:00	14:15				
14:15	14:30			Fumar ou não Fumar: <i>Debriefing</i>	
14:30	14:45	Jogo da Manta: <i>Debriefing</i>	link da matriz de Covey com o outlook		
14:45	15:00				
15:00	15:15	Jogo dos Cartões: Instruções e realização	Jogo das Cores: Instruções, negociação e realização	Role-Play : Tema a definir	
15:15	15:30				
15:30	15:45				
15:45	16:00				
16:00	16:15		<i>Coffee Break</i>	<i>Coffee Break</i>	
16:15	16:30	<i>Coffee Break</i>	Debate e Visionamento das Filmagens	Jogo do Espião	
16:30	16:45				
16:45	17:00	Jogo dos Cartões: Debate	Role-Play : Negociação de Objectivos		
17:00	17:15				
17:15	17:30				
17:30	17:45			TPC: enviar dados para FU	
17:45	18:00	Vídeo: Trabalho em Equipa	TPC: Dificuldades na delegação		
18:00	18:15	TPC: <i>debriefing</i> do filme			
18:15	18:30				

## **8.8. Anexo 8 – Conclusões da formação**





## Os Hábitos



**Pró-Atividade**



**Focalização**



***First-things first***



**Cooperação**



**Comunicação**



**Trabalho em Equipa**

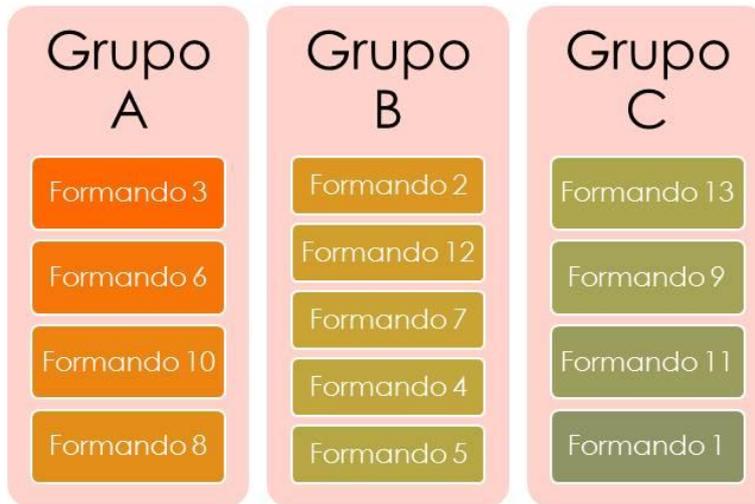


**Melhoria Contínua**



## Grupos de Trabalho:

Explicar o porquê desta constituição de grupos



5

## Conclusões sobre o vídeo “A Gorda”:

### Comunicação e feedback assertivo

- Analisar a situação
- Criar um ambiente propício
- Descrever o comportamento que deseja mudar
- Descrever o comportamento desejado
- Procurar soluções em conjunto
- Chegar a um acordo

6

## Grupo A:

### Principais dificuldades do dia-a-dia:

Dificuldades	Soluções
Gestão de Conflitos	Comunicação; envolver as pessoas; mudança pontual de funções entre pessoas; questioná-las diretamente sobre a afinidade com as funções que executam
Centralizar a negociação e compra de bens e serviços dispersos	Envolver as pessoas a níveis superiores
Falta de planeamento de tarefas/funções	Gestão de planeamento do dia-a-dia; criar regras; definir ferramentas de trabalho “saber o como” planejar tarefas

Formando 3; Formando 6; Formando 10; Formando 8

7

## Grupo B:

### Principais dificuldades do dia-a-dia:

Dificuldades	Soluções
Comunicação intra e inter departamental	Via informal – aumentar a ligação entre as pessoas
Definição e Negociação de Objetivos	Potenciar a comunicação das pessoas do grupo; partilha de responsabilidade na definição de objetivos
Definição e Conflito de Prioridades	Comunicação – partilha de informação; Identificar claramente a estratégia da empresa

Formando 2; Formando 12; Formando 7; Formando 4; Formando 5

8

## Grupo C:

### Principais dificuldades do dia-a-dia:

Dificuldades	Soluções
Cumprimento exato dos contratos - gera conflitos internos e externos	Envolvimento da estrutura verticalmente; boa relação/empatia; identificação da pessoa-chave
Gestão do Tempo	Motivação das equipas; bom planeamento; estabelecer prioridades
Gestão de Conflitos	Definição clara das funções; motivação das equipas; boa gestão das relações
Gestão de expectativas	Melhorar a comunicação; maior envolvimento

Formando 13; Formando 9; Formando 11; Formando 1

9

## Conclusões Gerais:

### Principais dificuldades do dia-a-dia:

#### Resistência à Mudança

- Comunicação – Forma vs. Conteúdo → Motivação
- Valor acrescentado da nova tarefa

#### Definição de Objetivos Partilhados

- Responsabilidades / ganhos partilhados
- Envolvimento na Solução
- Escuta Ativa do Cliente Interno

#### Planeamento

- Objetivos – avaliação de objetivos: real vs. desvio
- Prioridades – o que é prioritário para mim, pode não ser prioritário para o outro
- Tarefas – “só se faz uma tarefa de cada vez”
- Gestão de Imprevistos

10

## Conclusões Gerais:

### Principais dificuldades do dia-a-dia Conclusões

Processo de **Gestão da Mudança** – o líder tem que dar o exemplo

#### Fontes de Motivação:

- externa – colegas, familiares, etc.
- auto-motivação

As minhas **prioridades** dependem de:



**Orientação ao Cliente Interno**

11

## Conclusões Gerais:

### Principais dificuldades do dia-a-dia Conclusões

#### Negociação de Objetivos

- Envolvimento
- Compromisso

#### Comunicação Informal

- conhecimento do outro

#### Coerência de Comunicação junto do Cliente

#### Qualidade Percecionada

- Mensuração da Qualidade Oferecida

#### Gestão do Tempo:

- *inputs* – fornecedores
- Delegação
- Controlo
- Objetivos em áreas centrais
  - Motivação
  - Reconhecimento

12

## Conclusões Gerais:

### Principais dificuldades do dia-a-dia:

#### Job Description

→ Comunicação Intra-equipa / Intra-departamental

#### Gestão de Expectativas

→ Partilha de Objetivos / Resultados

→ Regras bem definidas desde o início

#### Gestão de talentos / Carreiras

→ Promoção Horizontal (enriquecimento de funções)

→ Promoção Vertical

13

## Jogo da Manta

### Grupo I

Formando 3

Formando 6

Formando 10

Formando 8

Formando 4

Formando 5

José Condesso (consultor)

### Grupo II

Formando 2

Formando 12

Formando 7

Formando 1

Formando 13

Formando 11

Formando 9

14

## Jogo da Manta

### Principais Tópicos:

Impossível → resistência perante uma nova realidade	Debater Ideias
Dificuldades	Esperança
Desafio	Não Desistir
Teste	Gestão da Mudança
Controlo Emocional	Objetivo Comum
Estratégia	Trabalho em Equipa
Coordenação	Analisar

15

## Jogo da Manta:

### Principais Conclusões:

Importância da **linguagem positiva** – a linguagem negativa desmotiva os colaboradores

#### **Nada é impossível**

Muitas vezes, o chefe não consegue influenciar o seu colaborador; não consegue convencê-lo de que é possível → para facilitar esta tarefa é bom ser outro colaborador a mostrar que de facto é possível

**Importância de um líder** → o líder **gera consenso** → tem um **papel moderador**

**Líder informal ≠ Chefe institucional** → o líder deve ser informal, deve surgir naturalmente → os outros reconhecem as competências necessárias a essa pessoa para ela ocupar uma posição de liderança

16

## Jogo da Manta:

### Principais Conclusões:

Dificuldade de surgimento de um líder informal perante um chefe institucional → necessidade de abertura por parte das chefias → **o líder informal deve-se saber posicionar-se perante a chefia institucional**

Um líder deve saber **delegar know-how** → um bom líder é aquele que se faz rodear das pessoas certas com as competências adequadas

O importante é **atingir o objetivo** e não tanto quem lidera o processo → o líder surgirá através da empatia pessoal com o projeto

**93% do sucesso da comunicação está relacionada com a forma**, sendo que os restantes 7% provêm do conteúdo

17

## Jogo da Manta:

### Principais Conclusões:

**Planeamento → análise → teste**

- importância do teste para a redução de erros

Pensar “fora do quadrado”

Importância dos **diferentes papéis dentro da equipa**

**Líder → “vendedor de ideias”** → não basta ter uma solução, tem que se convencer os demais de que a ideia é a correta (poder de persuasão)

**Unir esforços** para a boa prática → é fácil destruir uma boa ideia

Não ouvir os outros é uma barreira à comunicação

Escuta Ativa – “Temos duas orelhas e uma boca”

→ Informação / fatos

→ Interpretação

→ Avaliação

→ Feedback

Reformular  
sempre que  
necessário

18

## Jogo da Manta:

### Principais Conclusões:

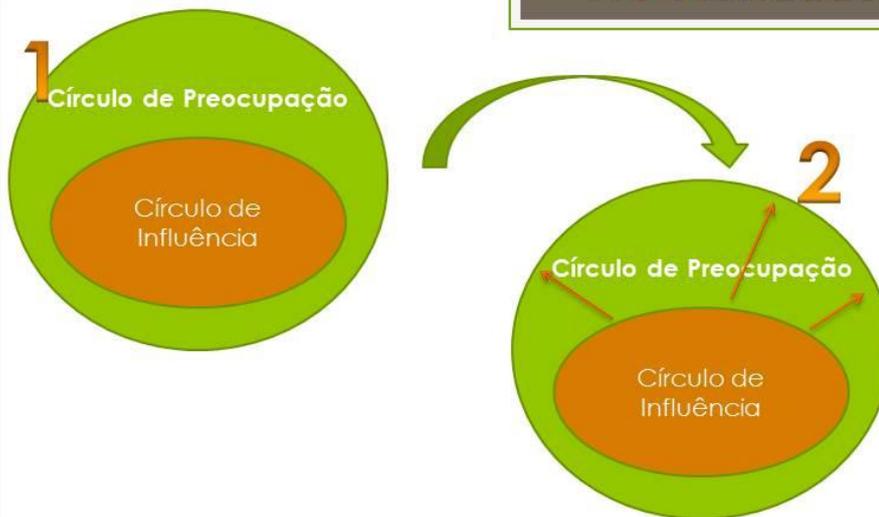
Importância do **Trabalho em equipa** – interdependência de todos os elementos – temos que estar **todos** focados no objetivo

#### Pró-Atividade:

- Iniciativa
- Disponibilização
- Objetivos
- Resultados
- Focalizado – Soluções
- Gosto pela mudança
- Autoconfiança
- Responsabilidade – não delegamos responsabilidades

19

## Pró-Atividade:



**Objetivo:** Aumentar o nosso Círculo de Influência através da nossa Pró-Atividade

20

## 2.ª Sessão

21  
Setembro  
2011

### Mini Follow-Up:

Importância do **controlo emocional** para a **escuta ativa**

Não escutar como estratégia – estilo de liderança autoritário → não existe motivação dos colaboradores

Reatividade vs pró-atividade → **diferentes estilos de liderança** → liderança autoritária vs liderança democrática

**Liderança Situacional** – o estilo de liderança varia consoante as pessoas e as situações – adaptar o estilo de liderança à estratégia adotada

Tomada de decisão ≠ Liderança autoritária

É importante conhecermos o **ponto de equilíbrio do processo de tomada de decisão** – não devemos ser sempre democráticos, nem sempre autocráticos

## Mini Follow-Up:

O líder, para bem liderar, tem que conseguir **perceber o que de facto motiva os seus colaboradores** – adequar as recompensas a cada colaborador

Um **estilo de liderança autoritária** pode gerar preguiça → os colaboradores apenas fazem o que o líder “manda” → numa equipa de 20 apenas o líder pensa → **Níveis de eficácia e eficiência baixos**

Deve-se usar um estilo de **liderança autoritário em situações de crise** → em alturas de guerra, não há tempo para pensar: “ou matamos ou somos mortos”

Custo de Oportunidade da “não decisão” - **“Mais vale uma má decisão, que uma não decisão”**

23

## Conclusões gerais sobre o vídeo “Trabalho em Equipa”:

Devemos “remar todos para o mesmo lado”

Escuta-ativa

Influenciar – vender a ideia

**Gestão da perceção**

**Objetivo Comum**

**Liderar pelo exemplo**

Congregar as diferenças da equipa – sou tanto mais eficiente como líder, quanto melhor conseguir **“somar” as competências dos elementos da minha equipa** → “1+1=3”

**Criação de Sinergias**

Os sucessos são da equipa – partilhar as vitórias

**Grupo ≠ Equipa**

24

## Conclusões gerais sobre o vídeo “Trabalho em Equipa”:

A necessidade de **avaliar a importância da opinião do outro** → clareza e objetividade → não nos podemos deixar influenciar por factores externos

“A união faz a força” → **em equipa atingimos melhor os objetivos** e tarefas que pareciam impossíveis, tornando-se mais fáceis

O chefe não é a única fonte de motivação → importância da **automotivação**

O **reconhecimento** é uma forma de motivação gratuita

O facto de termos **objetivos** ajuda-nos a estarmos **mais motivados** → tendo objetivos definidos, temos um rumo → fonte de automotivação

Só estou de facto **comprometido** quando participo na definição dos meus objetivos

25

## Conclusões gerais sobre o vídeo “Trabalho em Equipa”:

A **confiança é a base da liderança** → Levamos muito tempo a conseguir a confiança de alguém e muito pouco a perdê-la; recuperar a confiança perdida demora mais ainda, podendo nunca chegar a acontecer

Importância de ter a **pessoa certa no lugar certo**

**Equipa** → **coesão técnica + coesão comportamental** → a coesão comportamental demora mais tempo a atingir e depende da atitude do líder

Crescente importância do **coaching** nas equipas → **empowerment** como forma de potencializar os meus colaboradores

Importância do recrutamento interno

Importância da **solidariedade** → se eu ajudo sou ajudado

26

### Jogo dos Cartões

## Grupo A

- Formando 2
- Formando 1
- Formando 5
- Formando 7
- Formando 4
- Formando 13
- Formando 9

## Grupo B

- Formando 6
- Formando 12
- Formando 3
- Formando 10
- Formando 11
- Formando 8
- José Condesso  
(consultor)

27

### Jogo dos Cartões:

#### Quadro de Pontuações:

	A				B			
Jogadas	Pedido	Real	Desvio	Acumulado	Pedido	Real	Desvio	Acumulado
Teste	47	37	10		35	31	4	
Jogadas antes de Planeamento (5secs)								
1	22	23	1	1	33	29	4	4
2	60	37	23	24	40	40	0	4
3	37	32	5	29	57	53	4	8
Jogadas depois de Planeamento (3secs)								
4	37	37	0	0	29	29	0	0
5	51	51	0	0	61	61	0	0
6	57	57	0	0	58	58	0	0

28

## Jogo dos Cartões:

### Principais Conclusões:

Importância da definição de uma <b>Estratégia</b>
Envolvimento Individual e envolvimento do grupo
Responsabilidade
Planeamento → testar/análise de factos → <b>minimização de erros</b>
Acreditar na solução / Confiança no Modelo
Pessoa vs Tarefa
Especialização – execução
Não foi a primeira ideia que vingou
Participação de todos no planeamento: <ul style="list-style-type: none"><li>→ Responsabiliza</li><li>→ Envolve</li><li>→ Motiva</li><li>→ Compromete</li></ul>
Processo de tomada de decisão

29

## Jogo dos Cartões:

### Principais Conclusões:

A pressão do tempo deixa de ser relevante quando todos sabem claramente o que têm que fazer → <b>foco no objetivo</b>
Importância da <b>divisão de tarefas</b>
Importância da <b>inteligência emocional e social</b> na adaptação a novas realidades → reação positiva à mudança das regras do jogo
<b>Tipos de Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Objetivos de Equipa</li><li>→ Objetivos individuais profissionais</li><li>→ Objetivos pessoais</li></ul>
Em média, 80% dos nossos objetivos são pessoais. Definimos objetivos profissionais para atingir os pessoais → trabalhamos para realizar a nossa parte pessoal.
Planeamento: <ul style="list-style-type: none"><li>→ De Curto-Prazo</li><li>→ <b>Estratégico</b> – de Longo-prazo – onde devemos investir mais tempo</li></ul>

30

**Definição de Objetivos:**

**Pessoal**

**Meta: Comprar Casa**

- Objetivo: Encontrar Casa**
- Quando? → até Dez. 2012
- Quanto? → Juntar dinheiro: 500 m€
- Como? → Cumprir Objetivos Profissionais

**Plano de Ação**

**Profissional**

**Meta: Ganhar o dobro do valor da prestação – ser promovido**

- Objetivo: Alcançar Objetivos**
- Alcançar Objetivos:
- Quanto? → Duplicar volume de vendas
- Quando? → Durante o 1.º Semestre de 2012
- Como? – Desenvolver uma campanha

**Equipa**

31

**Definição de Objetivos:**

Quando definimos objetivos é importante responder às seguintes questões:

- **Quanto?**
- **Quando?**
- **Como?**

Os objetivos profissionais são muitas vezes o “como” dos nossos objetivos pessoais

Importância de **planos alternativos**

Importância do **replaneamento**

O **planeamento** é uma ótima ferramenta para sermos **pró-ativos**

- planeando, controlamos as variáveis e minimizamos o erro
- não planeando, estamos dependentes do acaso

**Planear** é fazer acontecer as coisas → criar **situação de “desvio zero”**

Todos devemos planear; é importante conhecermos o nosso plano de ação e o nosso plano de melhoria

Conhecendo os nossos objetivos, conseguimos um **planeamento mais assertivo**

32



### Filme “O Desorganizado”

### Principais Conclusões:

<b>Uma pessoa desorganizada:</b>
Falta de Planeamento
Não existiam critérios de triagem
“Anda atrás” dos eventos → contrário de sermos pró-ativos
Existência de Trabalho Inútil
Stress → Descontrolo emocional → Erros → Aumento de custos → Perda de Confiança
Perca de Tempo → “Re-trabalho”
Não utiliza agenda
“Deixar para amanhã”
Objetivos pessoais vs profissionais

34

## Matriz de Actividades de Stephen Covey

	URGENTE	POUCO URGENTE
IMPORTANTE	I	II
POUCO IMPORTANTE	III	IV

35

## Matriz de Actividades de Stephen Covey

### Inputs iniciais:

#### Urgente

- Algo que depende da minha ação imediata

#### Importante

- Diretamente relacionado com os meus objetivos

36

**Grupo A:**

### Matriz de Actividades de Stephen Covey

	<b>URGENTE</b>	<b>POUCO URGENTE</b>
<b>IMPORTANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhar a inspeção das Finanças na próxima sexta-feira</li> <li>Redesenhar o sistema de incentivos</li> <li>Visitar o hospital de Faro para resolver uma reclamação do cliente</li> <li>Concluir os planos de ementas das dietas especiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformular a forma como a contabilidade apresenta as contas de resultados</li> <li>Elaboração do relatório mensal comercial</li> <li>Pintar o quarto do filho</li> <li>Arranjar um transporte alternativo para o filho</li> </ul>
<b>POUCO IMPORTANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir os dorsais para a meia-maratona Vodafone</li> <li>Fotografar Júpiter</li> <li>Limpar o Automóvel</li> <li>Comprar bilhetes para o jogo Pêro-Pinheiro vs Porto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprar e montar o sistema “go to” para o telescópio</li> <li>Comprar bilhetes para o teatro</li> <li>Treinar a corrida</li> <li>Combinar jantar com amigos para ver o Porto vs Benfica</li> </ul>

Formando 3; Formando 6; Formando 10; Formando 8

37

**Grupo B:**

### Matriz de Actividades de Stephen Covey

	<b>URGENTE</b>	<b>POUCO URGENTE</b>
<b>IMPORTANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responder ao acionista</li> <li>Aprovar orçamentos</li> <li>Intervenção junto da equipa para implementação de um objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamento a curto-prazo</li> <li>Exercício físico</li> <li>Ir ao médico</li> <li>Inovar</li> </ul>
<b>POUCO IMPORTANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração dos relatórios</li> <li>Respostas a emails e telefonemas</li> <li>Ir ao médico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ir ao ginásio</li> <li>Reorganização de arquivo</li> <li>Escolher carro</li> </ul>

Formando 2; Formando 12; Formando 7; Formando 4; Formando 5

38

**Grupo C:**

### Matriz de Actividades de Stephen Covey

		URGENTE	POUCO URGENTE
POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resposta a um leilão/concurso</li> <li>Fecho de Contas</li> <li>Concretização de uma parceria</li> <li>Contacto com o interlocutor no <i>timing</i> certo</li> <li>Ir buscar filha ao ballet às 19h30</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contactar cliente A</li> <li>Definição dos objetivos da gama a trabalhar</li> <li>Processo de trabalho diário → análise e avaliação</li> <li>Reporte periódico à administração</li> </ul>
	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envio de uma caução</li> <li>Resposta a um email inesperado</li> <li>Consulta de conta bancária</li> <li>Níveis diferentes de prioridade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preenchimento de questionários/inquéritos</li> <li>Conversas paralelas “rádio carpete”</li> <li>Análise de contas – “verificação”</li> <li>Verificação da informação enviada pelo cliente</li> </ul>

Formando 13; Formando 9; Formando 11 Formando 1

39

### Matriz de Actividades de Stephen Covey

		URGENTE	POUCO URGENTE
POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	I	II
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crises</li> <li>Problemas inadiáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparação</li> <li>Prevenção</li> <li>Detectar novas oportunidades</li> <li>Planeamento</li> <li>Gestão de Relacionamentos</li> <li>Actividades Recreativas</li> </ul>	
IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interrupções, chamadas telefónicas</li> <li><i>Mails, reports</i></li> <li>Outras actividades pouco produtivas</li> </ul>	III	IV
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades diversas</li> <li><i>Mails</i> inúteis</li> <li>Correspondência</li> <li>Telefones inúteis</li> </ul>	

40

## Planeamento

### Principais Conclusões:

Não devemos ser escravos do planeamento

**Quadrante I:** Imprevistos/crises – Não conseguimos planear

**Quadrante II:** Tudo o que está planeado - Planeamento

**Quadrante III:** Tarefas que podem ser delegáveis

**Quadrante IV:** Podem ser delegáveis; não planeadas;  
desperdiçadores de tempo

**O planeamento é personalizado a cada um de nós e deve ser dinâmico** → a importância e a urgência das tarefas vai depender da “cadeira” que ocupamos na organização e do timing

Um “cafezinho” não é sempre um desperdiçador de tempo → há “cafezinhos” fundamentais → **via informal da comunicação** → **Gestão do Relacionamento** → contribui para a **motivação**

41

## Planeamento

### Principais Conclusões:

#### Via informal:

- Conhecer pessoa
- **Motivação** → **OUTROS**
- **Automotivação** → **EU**

→ Conhecendo a pessoa através de uma via informal conseguimos conhecer as suas motivações e responder melhor às suas necessidades (maior nível de interação)

Necessidade de minimizar os desperdiçadores de tempo para podermos investir mais nos quadrantes I e II.

Importância da **triagem** – estabelecer uma **regra** para **níveis de prioridade**

Exemplo:

1 ou **vermelho** - **Têm** que ser feitas → são os nossos *Fatores Críticos de Sucesso*; as tarefas pelas quais somos avaliados

2 ou **amarelo** - **Devem** ser feitas → delegar

3 ou **verde** - **Podem** ser feitas → delegar

42

## Planeamento

### Principais Conclusões:

As nossas tarefas têm diferentes prioridades

Perceber que tarefas devemos e não devemos fazer

A Matriz de Covey é uma ferramenta estratégica que permite a reflexão e identificação das atividades secundárias

A utilização de ferramentas eletrónicas permite a fácil alteração de agenda e a partilha de agendas em rede

**Saber dizer “não”** – indicar causas e possíveis consequências

43

## Grupo B:

### Reorganização da Matriz de Actividades

**URGENTE**

**POUCO URGENTE**

IMPOR-  
TANTE

- Responder ao acionista (imprevisto)
- **Respostas a emails e telefonemas**

- Planeamento a curto-prazo - **1**
- Exercício físico / ginásio - **3**
- Ir ao médico consulta marcada - **1**
- Inovar - **1**
- Aprovar orçamentos - **1**
- Intervenção junto da equipa para implementação de um objetivo - **1**
- **Elaboração dos relatórios - 2**
- **Escolher carro - 3**
- **Reorganização de arquivo - 3**

POUCO  
IMPOR-  
TANTE

IV

Formando 2; Formando 12; Formando 7; Formando 4; Formando 5

44

### Grupo B:

## Reorganização da Matriz de Actividades

	URGENTE	POUCO URGENTE
IMPORTANTE	<b>Respostas a emails e telefonemas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planeamento a curto-prazo - 1</li><li>Exercício físico / ginásio - 3</li><li>Ir ao médico consulta marcada - 1</li><li>Inovar - 1</li><li>Aprovar orçamentos - 1</li><li>Intervenção junto da equipa para implementação de um objetivo - 1</li><li><b>Elaboração dos relatórios - 2</b></li><li><b>Escolher carro - 3</b></li><li>Responder ao acionista (imprevisto) - 1</li></ul>
POUCO IMPORTANTE		

Formando 2; Formando 12; Formando 7; Formando 4; Formando 5

45

## Outlook

### Legenda de Regra de Prioridades - Outlook

- Tem que ser feito**
- Deve ser feito**
- Pode ser Feito**

46

# Outlook

8 - 9 de Outubro de 2011

Clique aqui para activar a Pesquisa Imediata

8 sábado 9 domingo

10<sup>00</sup>

11<sup>00</sup> Planeamento a curto prazo

12<sup>00</sup> Consulta

13<sup>00</sup> Facilidade em arrastar tarefas para outro dia

14<sup>00</sup> Elaboração de Relatórios

15<sup>00</sup>

16<sup>00</sup> aprovar orçamentos

17<sup>00</sup> Intervenção junto da equipa para implementação de um objetivo

18<sup>00</sup> Responder ao acionista

19<sup>00</sup> Imprevisto

Planeamento a curto prazo

consulta

Tarefas Periódicas

Tempos de Transição

escolher carro

47

## 3.ª Sessão

28  
Setembro  
2011

## TPC

*Elencar principais dificuldades na condução de reuniões:*

- Cliente externo;
- Cliente Interno.

49

## Gestão de Reclamações

**Como gerir uma reclamação:**

- 1) **ouvir o cliente**, deixar o cliente “esvaziar o saco” → **baixar o nível emocional do emissor**
- 2) identificar a causa real
- 3) **solicitar solução** (perguntas abertas dirigidas ao cliente)
- 4) confirmar viabilidade da solução
- 5) comprometer o cliente com a solução

Vantagens do cliente sugerir a solução:

- Comprometimento do cliente com a solução → cliente não irá “reclamar” com a solução encontrada, dado que foi ele que a propôs
- Diminuição de custos

**NOTA:** a solução do cliente, para ser aceite, tem necessariamente que estar compreendida nas nossas “**balizas de negociação**”

**Qualidade = expectável vs. real** → existem reclamações quando as expectativas estão acima da realidade → importância da gestão das expectativas

Encarar reclamações como fontes de melhoria

50

### Fumar e não Fumar

Não Fumar	Fumar
Formando 2	Formando 9
Formando 1	Formando 8
Formando 12	Formando 13
Formando 6	Formando 5
Formando 4	Formando 7
Formando 11	Formando 10

51

### Fumar e não Fumar

#### Principais Conclusões:

<b>Objetivo:</b> vender uma ideia
<b>Argumentação</b> Exposição + <b>interação</b> → maior facilidade em comprometer o público
<b>Percepção</b> → pessoas diferentes = percepções diferentes → cada indivíduo faz a sua interpretação da realidade (túnel de realidade pessoal)
<b>Público-alvo</b> → atitudes
<b>Comunicação Situacional</b> – adaptar a comunicação ao público-alvo
O mais importante na transmissão da nossa ideia é a <b>FORMA</b> como o fazemos

52

## Fumar e não Fumar

### Principais Conclusões:

#### Aspetos a ter em conta numa reunião:

- Localização dos participantes
- Definição de tarefas
- **Postura**
- Manter contacto visual com a plateia
- Ter atenção ao suporte utilizado
- Necessidade de **estabelecer as regras no início**
- Definir tempos vs. Temas
- PNL → Programação Neurolinguística – desfasamento entre o real e o transmitido.

53

## Condução de Reuniões

#### Evitar:

- Braços Cruzados/atrás das costas;
- Mãos nos Bolsos; punhos fechados
- Barreiras físicas com a plateia
- Mãos de baixo da mesa

#### “Truques”:

- Caneta na mão – ocupar as mãos – não “brincar” com a caneta
- Em fala – movimentos suaves e arredondados com as mãos
- Posição de escuta – braços semi-fletidos ao longo do corpo, podendo ou não sobrepor as mãos
- Estabelecer contacto visual com a plateia (utilizar visão farol) → permite ler também o PNL dos participantes
- Sentados – Tronco inclinado para a frente → interesse
- Colocar as mãos abertas em cima da mesa (caneta como apoio) → confiança
- Olhar frontal com o outro participante
- Mais do que um interlocutor – maior flexibilidade e maior capacidade de observação → maior probabilidade de ganhar o cliente do ponto de vista relacional

54

Role-Play

**Tema:**  
**Apresentação do Orçamento de Vendas Anual –  
 Departamento de Restauração Coletiva, Sul**

Equipa que apresenta o orçamento (1)	Administração (2)	Consultores
Formando 8	Formando 2	Formando 6 (1)
Formando 13	Formando 1	Formando 10 (1)
Formando 12	Formando 3	Formando 9 (2)
Formando 5	Formando 7	Formando 4 (2)
	Formando 11	

Condução de Reuniões

55

Role-Play

Planeamento – Equipa que apresenta o Orçamento:

**Estratégia:** Manter tom de voz “soft”, durante toda a apresentação, independentemente do tom de voz da administração;

Quem vai apresentar o quê?

- 1º **Enquadramento Geral** - Formando 5
- 2º **Área Comercial** – Formando 8
- 3º **Área operacional** – Formando 12
- 4º **Gastos Gerais e Pessoal** – Formando 13

Quem responde a que tipo de objeções?  
 Cada pessoa responde às objeções referentes às suas áreas

Responsável por **tirar notas** (permite pontos de situação) – Formando 5

Objetivo:  
 Descida de vendas em 13%  
 Resultados sobre vendas (RBU) passa de 5% para 8% - cresce em 3%

**Equipa:** Formando 8; Formando 13; Formando 12; Formando 5  
**Consultores:** Formando 6; Formando 10

56

## Role-Play

### Planeamento – Equipa que apresenta o Orçamento:

#### Argumentação:

- Escolha de casas com maior rentabilidade e abandonar casas com menor rentabilidade
- Redução da dispersão geográfica do negócio – permite redução de custos
- Diminuição dos custos logísticos
- Restauração não só coletiva como associada à cafetaria
- Na nova unidade não é necessária tanta gente – redução dos custos com o pessoal

**Equipa:** Formando 8; Formando 13; Formando 12; Formando 5

**Consultores:** Formando 6; Formando 10

57

## Role-Play

### Planeamento – Equipa que apresenta o Orçamento:

#### Previsão de Objeções:

- Prevêem ganhar essa unidade com base em quê? Como? – esforço e dedicação
- Como é que sabem que vão continuar com as unidades que já têm?
- Porque é que não melhora-te aquela que vais abandonar? – Associada ao contrato, não se conseguiu atingir o volume de vendas expectável
- O que aconteceu com o pessoal da unidade que perderam? - ao abrigo do acordo coletivo de trabalho, o pessoal transita para a empresa que ganhou essa unidade

**Equipa:** Formando 8; Formando 13; Formando 12; Formando 5

**Consultores:** Formando 6; Formando 10

58

## Role-Play

### Planeamento – Direção:

**Estratégia:** 1º: Presidente faz introdução à reunião 2º: Passar palavra – deixar apresentar todo o orçamento 3º: Intervir se estiverem fora do balizado

Pressuposto de que já foi definido um rumo orçamental anteriormente

**Objetivo:** Melhorar o Resultado em 3%, 4%

Balizas definidas:

Manutenção do volume de vendas

Diminuição de Custos em 10%

Recuperação de Dívidas de Clientes Vencidos em 10%

H1: definiram diminuição de custos → **como?**

H2: definiram crescimento de vendas → **como?**

**O essencial é a margem** – Pode-se aceitar um grande aumento de vendas e uma menor diminuição de custos

**Equipa:** Formando 2; Formando 1; Formando 3; Formando 7;  
Formando 11

**Consultores:** Formando 9; Formando 4

59

## Role-Play

### Planeamento – Direção:

**Áreas de responsabilidade:**

**Custos Operacionais** – Formando 7

**Vendas** – Formando 11

**Financeiro** – Formando 3

**Presidente** (moderadora) – Formando 1

**Resultados/Alternativas** – Formando 2

Os rebates irão surgindo ao longo da reunião

**Equipa:** Formando 2; Formando 1; Formando 3; Formando 7;  
Formando 11

**Consultores:** Formando 9; Formando 4

60

**Role-Play: Condução de Reuniões**

**Principais Conclusões:**

**Nunca devemos virar as costas à plateia**

**Evitar o uso de “bengalas” linguísticas** (“aaa”, “hummmmm”, etc.) → como diminuir: treinar a apresentação e treinar falar em público

Importância do **tom de voz** – assertivo e calmo

**Manter o objetivo em mente** durante a reunião

A existência de um **Moderador** é fundamental para a eficácia de uma reunião

Quando necessitamos de um **suporte** devemos sempre **testá-lo** → pedir opinião a terceiros → é importante **dar ênfase** as temáticas de maior relevo

Ter atenção à linguagem técnica – é importante que todos entendam os conceitos abordados

Usar sempre da máxima: “Se um burro fala o outro baixa as orelhas.” → importância da **escuta-ativa**

61

**Role-Play: Condução de Reuniões**

**Principais Conclusões:**

No final da reunião é importante fazer um **balanço da reunião**: pontos fortes e fracos e cumprimento dos objetivos definidos

É importante que seja elaborada uma **ata da reunião** e que esta seja partilhada com todos os participantes da reunião → para que esta ata seja mais objetiva, é relevante que seja revista por uma pessoa diferente da que a redigiu, antes de ser partilhada

62

## Dicas de Condução de Reuniões

### Planeamento da reunião:

- Definição de objetivos;
- Definição de temas a serem abordados;
- Definição de participantes;
- Enviar a convocatória da reunião;
- Agenda da reunião: ordem de trabalhos; hora de começo; hora de finalização; local de realização; lista de participantes;
- Preparação e teste de material de apoio;
- Definição de temas VS pessoas;
- Definição de objecções/perguntas VS pessoa que responde;
- Distribuição de funções na reunião pelos participantes;
- Previsão de objecções/ perguntas VS resposta;
- Análise das pessoas que vão participar (atitudes, funções, número);
- Definir o lugar de cada participante.
- Treinar a apresentação.

63

## Dicas de Condução de Reuniões

### Execução da reunião:

- Criação de um “ice-break”;
- Apresentação da ordem de trabalhos;
- Gerar consensos;
- Tirar notas dos pontos mais importantes;
- Utilização do moderador (aumento da eficiência);
- Sínteses e resumos de pontos de acordo;
- Escuta ativa;
- Controlo emocional;
- Gestão de compromissos;
- Comunicação:
  - ✓ Contacto visual → cerca de 5 segundos com cada um dos participantes da reunião;
  - ✓ Postura e movimento → descontração e naturalidade; ombros, ancas e pés na mesma linha perpendicular;
  - ✓ Gestos → q.b., como reforço das ideias expostas.

64

## Dicas de Condução de Reuniões

### Execução da reunião:

- Comunicação:
  - ✓ Rosto → calmo; sorrir;
  - ✓ Voz e variações vocais → variações do tom, ritmo e volume;
  - ✓ Linguagem → apropriada, clara e concisa;
  - ✓ Roupas → devemos ter em conta o ambiente no qual vamos estar inseridos.

### Pós-Reunião

- Ata da reunião;
- Envio da ata aos participantes;
- Análise dos resultados obtidos com a reunião VS Projetado;
- Plano de Ação de Melhoria (PAM) para os pontos de melhoria detetados.

65

## Sessão de Follow-Up

2  
Novembro  
2011

### Mini Follow-Up:

Devemos **dar mais importância aos conflitos que nos sejam afetos** – devemos **resolver e prevenir** conflitos que colidam com os nossos objetivos, com os da nossa equipa e com os da empresa

Antes de passarmos para um nível de interdependência onde usamos a inteligência social (trabalhar o EU VS OUTROS), devemos primeiro trabalhar a nossa inteligência emocional (trabalhar o EU).

**O plano de melhoria é um princípio transversal** que pode ser desenvolvido em qualquer uma das outras 6 atitudes de sucesso, ou de todas elas em conjunto

67

### Mini Follow-Up:

As reuniões são muitas vezes encaradas como um desperdiçador de tempo – há que tornar **as nossas reuniões eficazes e eficientes para que sejam produtivas**

Importância da **realização de apenas uma tarefa de cada vez** e de se concluir o que se começou com os níveis de qualidade pretendidos

De acordo com a sua ordem de importância e de urgência, devemos começar por realizar as tarefas que não temos a noção exata do seu tempo de conclusão (por norma são aquelas que nas quais temos menos experiência)

68

## Conclusão:

Existem diferentes percepções para a mesma realidade!  
Para mudarmos nossa percepção temos que alterar a forma como observamos a realidade.

69

## Role-Play

### Tema:

Conflito entre dois colaboradores: Diferentes condições de trabalho e de remuneração

<b>Chefe(1)</b> Formando 13	<b>Colaborador A (2)</b> Formando 5	<b>Colaborador B (3)</b> Formando 10
<b>Consultores(1)</b> Formando 1 Formando 9 Formando 11	<b>Consultores (2)</b> Formando 7 Formando 12 Formando 2	<b>Consultores (3)</b> Formando 6 Formando 8

Gestão de Conflitos

70

## Role-Play

### Planeamento – Colaborador A e Colaborador B:

#### **Estratégia:**

- **Formando 5:** Postura mais agressiva – apresenta-se muito exaltado
- **Formando 10:** Postura de defesa na conversa inicial

#### **Situação:**

- Existem faturas para registar
- Formando 5 está “chateado” com Formando 10 pois este terá dito que terá realizado um trabalho que na realidade terá sido realizado pelo Formando 5 – causa oculta
- Formando 10 recebe mais e quando chega à empresa, em vez de ir trabalhar vai para o café; Formando 5 chega às 8h e começa logo a trabalhar
- Formando 10 não sabe trabalhar com o sistema que a empresa usa atualmente – Está na empresa há muitos anos e sabe trabalhar muito bem com o sistema antigo; ainda não teve formação no novo programa de contabilidade
- Formando 5 ajudou muitas vezes Formando 10 mas agora que conhece as situações salariais recusa-se a ajudar mais pois já está muito sobrecarregado
- Formando 5 não sente que o seu trabalho seja reconhecido
- Formando 10 descobriu os mercados em que trabalham atualmente

**Colaborador A:** Formando 10; **Colaborador B:** Formando 5  
**Consultores:** Formando 7, Formando 12; Formando 2 Formando 6;  
Formando 8

71

## Role-Play

### Planeamento – Colaborador A e Colaborador B:

#### **Diferenças Salariais:**

- **Formando 10:**
  - Carro de luxo
  - Lugar na Garagem
  - Está na empresa à 20 anos
  - Prémio anual fixo de 10.000€
- **Formando 5:**
  - Carro Comercial
  - Não tem lugar na garagem
  - Está na empresa há 7 anos
  - Ajuda na Faturação – não faz parte das funções
  - Prémio anual variável que pode chegar aos 6.500€

**Colaborador A:** Formando 10; **Colaborador B:** Formando 5  
**Consultores:** Formando 7, Formando 12; Formando 2 Formando 6;  
Formando 8

72

## Role-Play

### Planeamento – Chefe:

**Estratégia:** Não dar razão a nenhum dos colaboradores – promover consenso entre os colaboradores; manter sempre a neutralidade; ter um papel de mediador; a solução deve ser proposta pelos colaboradores

#### 1.º Momento

Observação inicial do Conflito entre os dois colaboradores: Escuta-Ativa → Informação/Factos → identificar causa

#### 2.º Momento

Colaborador + Colaborador + Chefe

O chefe deve manter uma postura neutra – Deve mediar o conflito para uma solução comum

**Chefe:** Formando 13

**Consultores:** Formando 1; Formando 9; Formando 11

73

## Role-Play

### Planeamento – Chefe:

#### 1.º Momento de Negociação

→ Identificar o colaborador com os níveis emocionais “mais controlados” e ter uma conversa individual com ele para recolher mais factos (tirar notas)

→ Levar o colaborador a propor uma solução para o problema em causa

#### 2.º Momento de Negociação

→ Ter uma conversa individual com o outro colaborador (que já teve oportunidade de regular os seus níveis emocionais) para recolher mais factos (tirar notas)

→ Levar o colaborador a propor uma solução para o problema em causa

#### 3.º Momento de Negociação

→ Conversa com os dois colaboradores simultaneamente

→ Cedências e contrapartidas - Consenso entre os dois colaboradores na solução; chefe como mediador

**Chefe:** Formando 13

**Consultores:** Formando 1; Formando 9; Formando 11

74

### Role-Play: Gestão de Conflitos

## Principais Conclusões:

#### **O mediador deve:**

- Ter **escuta-ativa** para conseguir identificar a causa do conflito
- **Tirar notas** - apontar **pontos de acordo** para mais facilmente chegarem à solução
- Ter **controlo emocional** e manter a **imparcialidade** (sob pena do conflito passar a ser também com o chefe)
- Fazer **sínteses** ao longo da conversa
- Fazer sempre **perguntas abertas** para dar hipótese aos colaboradores para sugerirem as soluções e se comprometerem com elas, promovendo assim a **gestão do compromisso**
- Apelar aos **objetivos de equipa** para a solução comum

O **chefe** é apenas um **mediador**, deve-se manter **neutro**; não pode tomar partidos → prevenção de situações futuras

Os conflitos são sempre pessoais – o que não é de ordem pessoal é um problema e todos os problemas têm solução

75

### Role-Play: Gestão de Conflitos

## Principais Conclusões:

A resolução dos conflitos advém da **interceção entre as soluções propostas pelas partes**

#### **Win/win e criação de sinergias**

**Solução partilhada** encontrada pelos colaboradores e mediada pelo chefe

Importância do **PNL** e do **tom de voz** para a identificação do colaborador com os níveis de controlo emocional mais controlados

#### Técnica do Funil:

- Perguntas Fechadas (resposta de sim ou não)
- Perguntas Abertas (resposta aberta – situação de diálogo)
- Perguntas Neutras (dirigidas para determinar um contexto – podem ser abertas ou fechadas)
- Perguntas de Influência (levar os outros a responder o que queremos, manipulando a resposta através da pergunta. Ex.: “Um estudo da universidade x dos EUA defende «isto»; qual é a sua opinião?”

76

# FÓRMULA DA MUDANÇA

77

$$M = (abc) \gg x$$

a = Insatisfação Compartilhada

b = Visão de um Futuro Melhor

c = Primeiros Passos para a modificação

x = Resistência (Aspectos Negativos e Positivos)

78

### Gestão da Mudança implica:

- A Auto-consciência é a chave da inteligência emocional, é sermos capazes de perceber-nos e reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre, e sabermos utilizar as preferências que guiam a nossa tomada de decisão. É sabermos fazer uma avaliação realista das nossas **habilidades, fragilidades e pontos fortes**.
- A Auto-gestão é a habilidade de lidar com os sentimentos próprios, adequando-os à situação. Inclui o autocontrolo, a superação das frustrações, a capacidade de adiar a satisfação objetivando alcançar uma **meta**, a recuperação das aflições emocionais.
- A Auto-motivação consiste em dirigir emoções ao serviço de um objectivo, a partir das preferências pessoais mais profundas. É uma habilidade essencial para uma pessoa se manter determinada a alcançar as suas metas, ter **iniciativa**, ficar sempre no controlo da situação e usar a **criatividade** na busca de soluções.

79

### Principais Conclusões:

- Processo de auto-avaliação → identificação de pontos fortes e áreas de melhoria ao nível comportamental;
- Processo de avaliação dos outros membros da equipa → identificação de pontos fortes e áreas de melhoria;
- Analisar a auto-percepção com a percepção que os outros têm de nós;
- Análise do GAP (quando verificado), com feedback dos restantes colegas da equipa;
- Auto-análise do GAP, tendo em conta o feedback dos restantes colegas;
- A importância da auto-regulação;
- Expressar sentimentos e ideias negativas de forma positiva;
- Auto - consciencialização das áreas de melhoria identificadas;
- Construção de **Plano de Melhoria** para fazer face ao GAP detectado.

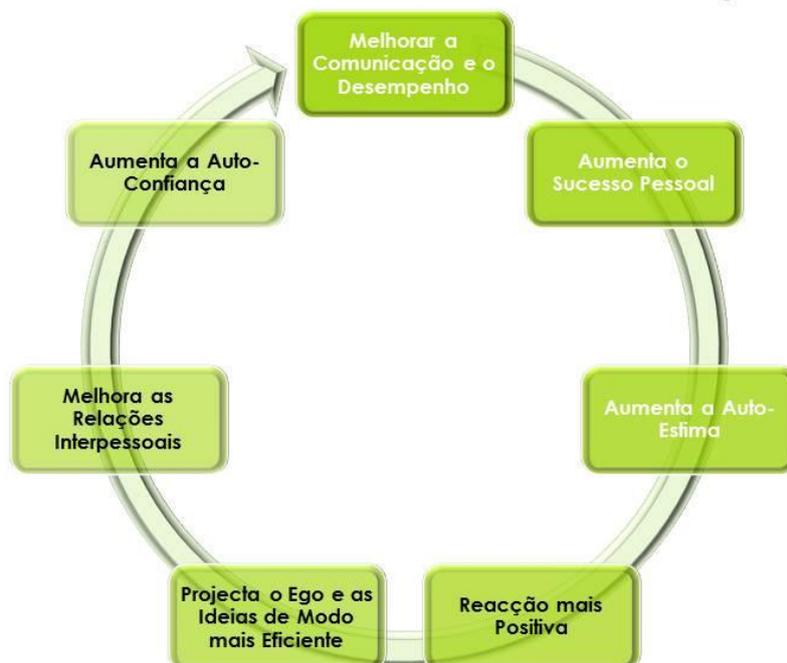
80



# COMUNICAÇÃO

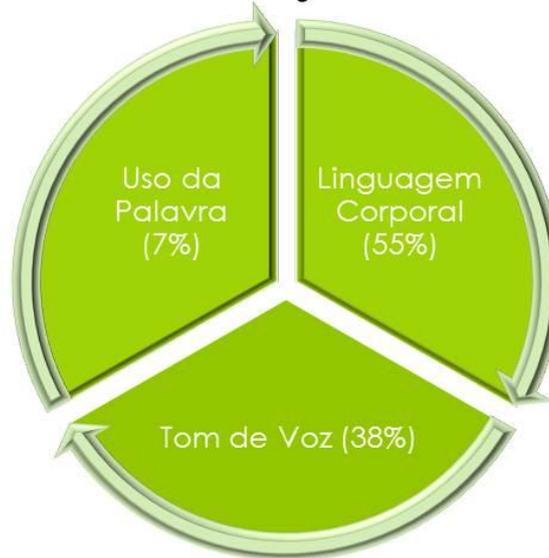
83

## O Círculo Virtuoso da Comunicação



84

## As 3 Grandes Componentes da Comunicação



85

- **Contacto Visual:** olhar com sinceridade e persistência para a outra pessoa. Quando se fala numa óptica dual, deve manter o seu olhar fixo entre 5 a 15 segundos. Se estivermos em grupo, devemos manter um contacto visual com cada uma das pessoas, durante uns 5 segundos.
- **Postura e Movimento:** devemos manter-nos direitos e descontraídos de forma a movimentarmo-nos com naturalidade e facilidade. Os ombros, ancas e pés devem estar na mesma linha perpendicular, e para manter a energia devemos movermo-nos.
- **Gestos e Expressão Facial:** devemos estar descontraídos enquanto falamos. Os movimentos dos braços e mãos são importantes e devemos manter um sorriso.

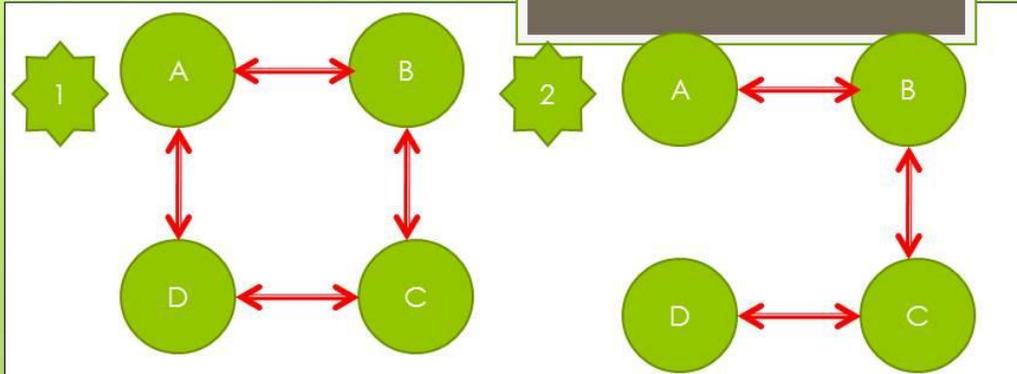
86

- **Roupa e Aparência:** não existindo uma regra definida acerca da que está certo ou errado, devemos vestir roupa que nos faça sentir confortáveis. No caso de usarmos uniforme de trabalho, este deve estar limpo e asseado. De uma forma geral, devemos vestir-nos de acordo com o ambiente em que vamos estar inseridos.
- **Voz e Variações Vocais:** a voz deve ser utilizada como um instrumento. Devemos falar com energia e entusiasmo, variando o tom, ritmo e volume.
- **Linguagem, Pausas e Silêncios:** devemos utilizar uma linguagem clara e apropriada, com pausas planeadas. Devemos ser directos e positivos, evitando o calão e as frases feitas.
- **Primeira Impressão:** precisamos de cerca de 10 a 15 segundos para ter uma ideia da pessoa, se nos agrada, se nos merece confiança e se estamos dispostos a gastar o nosso tempo com ela. A primeira impressão é crucial para o êxito da nossa comunicação.

87

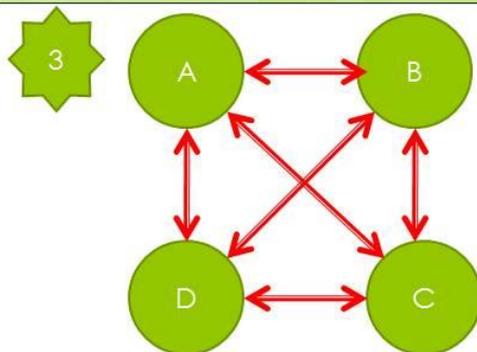
## REDES DE AFINIDADE E OBJECTIVOS

88



- 1 – Temos uma rede em que existem 4 conexões bilaterais; contudo existem elementos que não comunicam entre si – AC e DB; a organização não está a tirar todo o potencial em termos de dinâmica de trabalho, comunicação e flexibilidade. Contudo, não existem elementos isolados.
- 2 – Com a quebra de uma simples conexão – AB – temos dois elementos que não comunicam entre si, o que apresenta várias desvantagens: **barreiras comunicacionais**, perda de eficiência, perda em termos de qualidade de trabalho, pode ser uma fonte geradora de **conflitos**. Ao nível do **cumprimento de objectivos** coloca toda a organização em causa.

89



- 3 – Neste caso temos uma rede de conexões completa, em que todos os seus elementos comunicam e interagem entre si. Esta é a situação desejável dado que permite maiores níveis de **eficácia**, ambiente de trabalho saudável, a possibilidade de atingir os **objectivos** é maior, troca de informações, **comunicação** de elevada qualidade, maior **responsabilidade** e conhecimento dos outros, maior envolvimento de todos os elementos.

90

		TIPO DE RELACIONAMENTO			
NATUREZA DOS OBJECTIVOS		WIN/WIN	WIN/LOSE	LOSE/LOSE	LOSE/WIN
OBJECTIVOS PESSOAIS		+	-	-	-
OBJECTIVOS INDIVIDUAIS		+	+	-	-
OBJECTIVOS EQUIPA		+	-	-	-/+

**Win / Lose** → a única situação em que ficamos a ganhar com esta tomada de posição é do ponto de vista dos objectivos individuais, como a **avaliação de desempenho** compreende indicadores de avaliação de performance de trabalho em equipa o indivíduo é punido neste indicador o que se vai reflectir nos objectivos individuais.

Este tipo de atitude pode ter por base a necessidade de diferenciação, pela negativa, dentro da equipa que se pretende coesa e à qual os indivíduos tenham sentimentos de pertença.

**Lose / Win** → podemos ter 2 cenários: é uma tomada de posição consciente em que o indivíduo perde numa determinada situação e pontualmente em prol da equipa; é uma tomada de decisão inconsciente, é o tipo de pessoas “boazinhas” que se querem dar bem com todos e que não sabem expressar as suas opiniões e pontos de vista.

## 8.9. Anexo 9 – Relatório de Avaliação

	Relatório Grupo I – 7 Hábitos das Pessoas Eficazes
	AVALIAÇÃO GLOBAL



2

No início da formação, em contexto de sala, foram definidos os seguintes critérios de avaliação, bem como as respectivas ponderações:

Áreas de Avaliação	Ponderações
Participação Individual	15%
Actividades	40 %
<i>Role-Plays</i>	25%
TPC's	15%
Teste Inicial	0.5%
Teste Final	4.5%

A **Participação Individual** está dividida em 4 grandes competências:

- Escuta-Ativa;
- Pró-Atividade;
- Trabalho em Equipa;
- Autocontrolo.



As competências principais encontram-se subdivididas em **comportamentos observáveis**:

Escuta-Ativa	Pró-Atividade
Capacidade e de <i>feedback</i> assertivo	Foco na Solução
Não interromper o emissor	Capacidade e de Iniciativa

Trabalho em Equipa	Autocontrolo
Cooperação	Controlo Emocional



5

Para verificar cada competência, utilizou-se uma escala avaliativa crescente, compreendida entre 1 e 3.

Quando um formando falta a um dia de formação, ser-lhe-á atribuída a avaliação de zero.

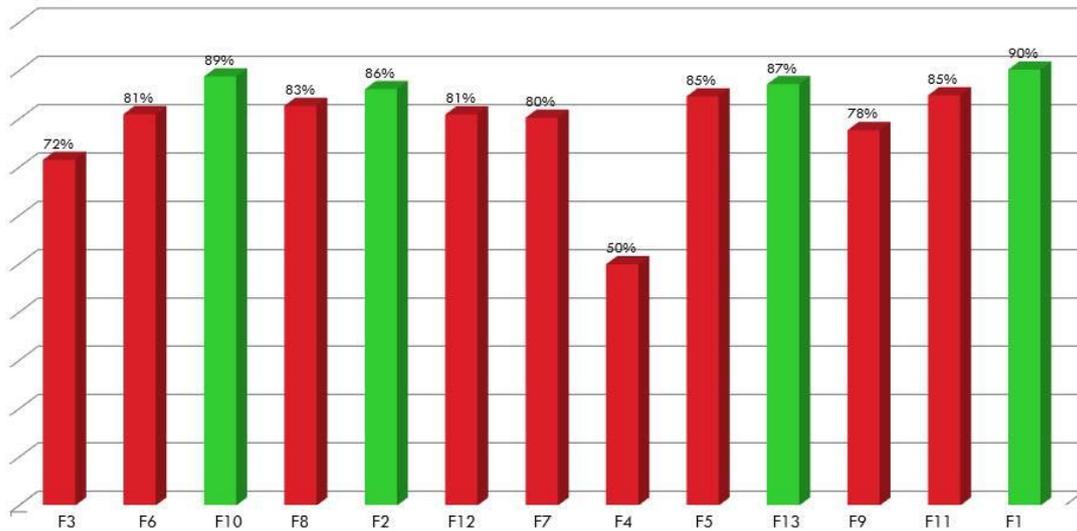
A avaliação atribuída foi obtida por comparação de comportamentos, atitudes e respostas em sala.

O cálculo da competência por formando foi determinado, através da soma da pontuação obtida em cada conduta observada.



## **Avaliação Global**

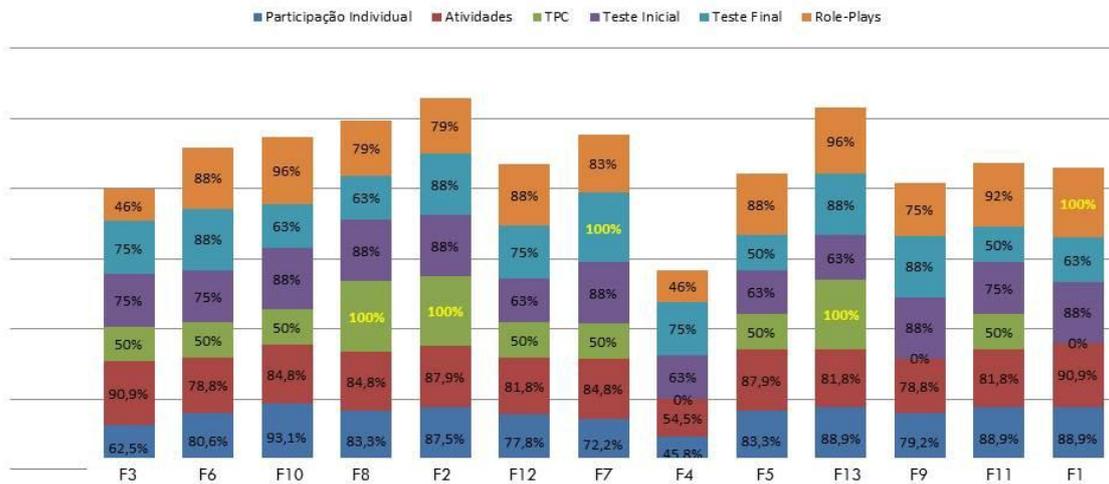
## Ranking Geral



### □ OBSERVAÇÕES:

- 8
- Do ranking geral por item, devemos destacar os seguintes participantes, devido ao nível geral do seu desempenho na acção:
  - **Formando 1 (90%); Formando 10 (89%); Formando 13 (87%); Formando 2 (86%)**
  - É de ressaltar que os formandos 3 e 4 não estiveram presentes no último dia de formação, estando a avaliação dos mesmos condicionada por este facto.

### Ranking por Item



### □ OBSERVAÇÕES:

10

- Da análise deste gráfico, devemos destacar os seguintes participantes, devido ao nível geral do seu desempenho na acção:
  - **Participação Individual:**
    - **Formando 10** com 93,1%
    - **Formando 1, Formando 11 e Formando 13** com 88,9%
    - **Formando 2** com 87,5%
  - **Atividades:**
    - **Formando 1 e Formando 3** com 90,9%
    - **Formando 2 e Formando 5** com 87,9%
- É de ressaltar que a **participação** foi avaliada, não só pela **quantidade** de intervenções, mas também pela **assertividade e pertinência** das mesmas.



## □ OBSERVAÇÕES:

11

- **T.P.C. :**
  - **Formando 8, Formando 2 e Formando 13** com 100%
  
- **Teste Inicial:**
  - **Formando 10, Formando 2, Formando 7, Formando 9, Formando 8 e Formando 1** com 88%
  
- **Teste Final:**
  - **Formando 7** com 100%
  - **Formando 6, Formando 2, Formando 13 e Formando 9** com 88%
  
- **Role-Plays:**
  - **Formando 1** com 100%
  - **Formando 10 e Formando 13** com 96%
  - **Formando 11** com 92%



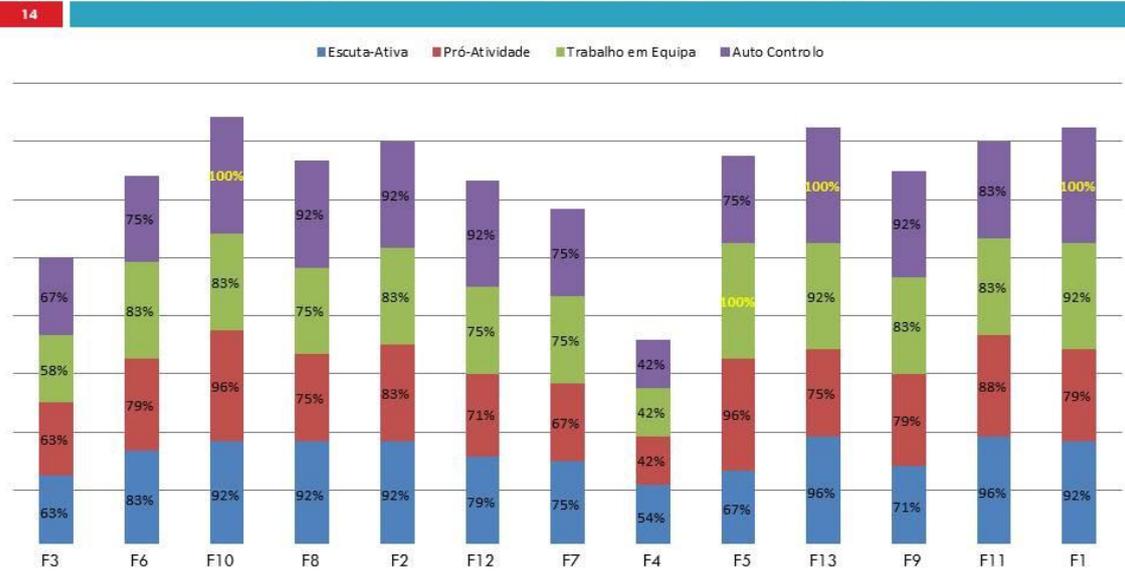
# Avaliação por Competências



# Avaliação Individual



Gráfico com a Avaliação dos Participantes nas Competências Gerais





## □ OBSERVAÇÕES:

15

- Em relação à avaliação global da competência Individual **Escuta-Ativa**, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:
  - **Formando 13 – 96%**
  - **Formando 11 – 96%**
  - **Formando 10 – 92%**
  - **Formando 8 – 92%**
  - **Formando 2 – 92%**
  - **Formando 1 – 92%**



## □ OBSERVAÇÕES:

16

- Em relação à avaliação global da competência Individual **Pró-Atividade**, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:
  - **Formando 5 – 96%**
  - **Formando – 96%**



## □ OBSERVAÇÕES:

17

- Em relação à avaliação global da competência Individual **Trabalho em Equipa**, e no que concerne ao comportamento observável “Cooperação”, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:

- **Cooperação:**

- **Formando 5 – 100%**
- **Formando 13 – 92%**
- **Formando 1 – 92%**



## □ OBSERVAÇÕES:

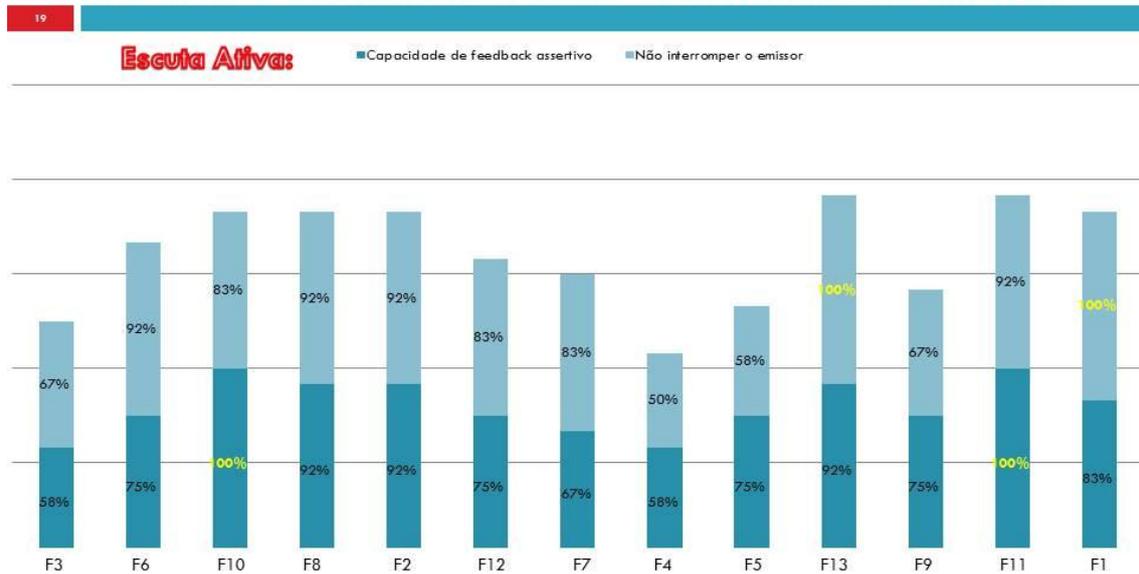
18

- Em relação à avaliação global da competência Individual **Auto-Controlo**, e no que concerne ao comportamento observável “Controlo Emocional”, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:

- **Controlo Emocional:**

- **Formando 10 – 100%**
- **Formando 13 – 100%**
- **Formando 1 – 100%**
- **Formando 8 – 92%**
- **Formando 2 – 92%**
- **Formando 12 – 92%**
- **Formando 9 – 92%**

### Gráfico com a Avaliação dos Participantes nos Comportamentos Observáveis



### □ OBSERVAÇÕES:

20

➤ Em relação à avaliação da competência Individual Escuta-Ativa, e no que concerne ao comportamento observável “Capacidade de Feedback Assertivo”, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:

➤ **Capacidade de Feedback Assertivo:**

- **Formando 10 – 100%**
- **Formando 11 - 100%**
- **Formando 8 – 92%**
- **Formando 2 – 92%**
- **Formando 13 – 92%**



□ **OBSERVAÇÕES:**

21

➤ Em relação à avaliação da competência Individual Escuta-Ativa, e no que concerne ao comportamento observável “Não interromper o emissor”, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:

➤ **Não interromper o emissor:**

- **Formando 13 – 100%**
- **Formando 1 – 100%**
- **Formando 6 – 92%**
- **Formando 8 – 92%**
- **Formando 2 – 92%**
- **Formando 11 – 92%**

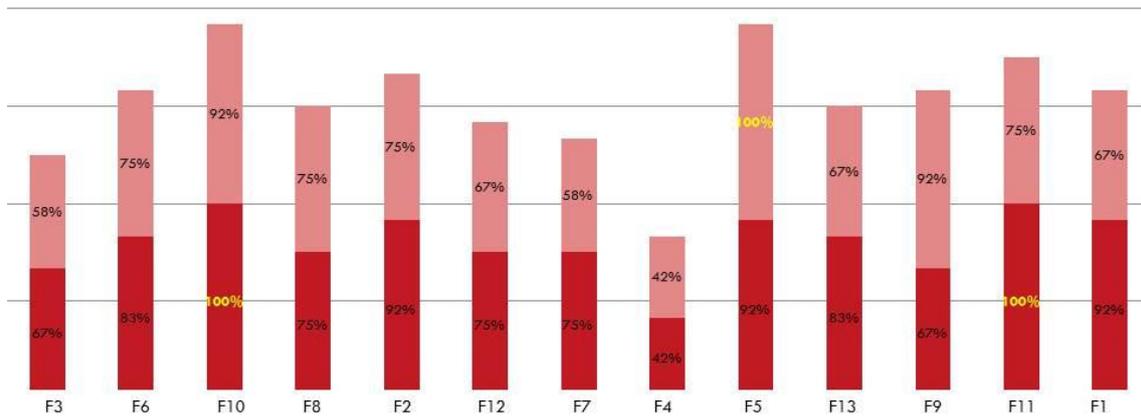


**Gráfico com a Avaliação dos Participantes nos Comportamentos Observáveis**

22

**Pró-Atividade:**

■ Foco na Solução ■ Capacidade de iniciativa





## □ OBSERVAÇÕES:

23

- Em relação à avaliação da competência Individual Pró-Atividade, e no que concerne ao comportamento observável “Foco na Solução”, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:

- **Foco na Solução:**

- **Formando 10 – 100%**
- **Formando 11 - 100%**
- **Formando 5 – 92%**
- **Formando 2 – 92%**
- **Formando 1 – 92%**



## □ OBSERVAÇÕES:

24

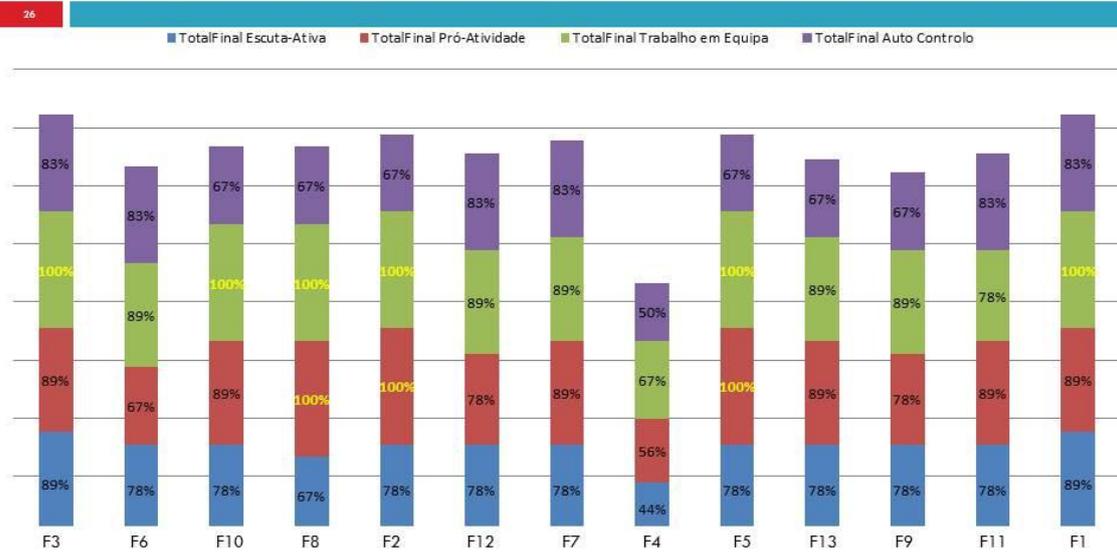
- Em relação à avaliação da competência Individual Pró-Atividade, e no que concerne ao comportamento observável “Capacidade de Iniciativa”, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:

- **Capacidade de Iniciativa:**

- **Formando 5 – 100%**
- **Formando 10 – 92%**
- **Formando 9 – 92%**

# Avaliação das Atividades

Gráfico com a Avaliação dos Participantes nas Atividades





## □ OBSERVAÇÕES:

27

- Em relação à avaliação por competências de actividades de grupo, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:

- **Escuta - Ativa:**

- **Formando 3 – 89%**
- **Formando 1 – 89%**



## □ OBSERVAÇÕES:

28

- Em relação à avaliação por competências de actividades de grupo, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:

- **Pró-Atividade:**

- **Formando 8 – 100%**
- **Formando 2 – 100%**
- **Formando 5 – 100%**



## □ OBSERVAÇÕES:

29

- Em relação à avaliação por competências de actividades de grupo, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:

- **Trabalho em Equipa:**

- **Formando 3 – 100%**
- **Formando 10 – 100%**
- **Formando 8 – 100%**
- **Formando 2 – 100%**
- **Formando 5 – 100%**
- **Formando 1 – 100%**



## □ OBSERVAÇÕES:

30

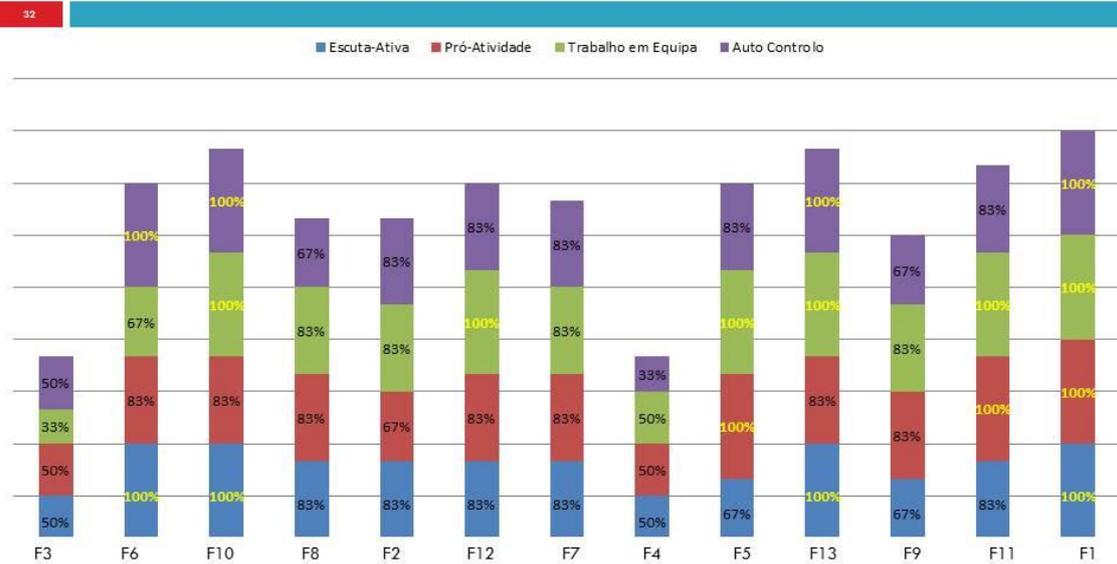
- Em relação à avaliação por competências de actividades de grupo, temos que destacar as prestações dos seguintes participantes:

- **Auto – Controlo:**

- **Formando 3 – 83%**
- **Formando 6 – 83%**
- **Formando 12 – 83%**
- **Formando 7 – 83%**
- **Formando 11 – 83%**
- **Formando 1 – 83%**

# Avaliação dos Role-Plays

## Role-Plays





## □ OBSERVAÇÕES:

33

- Da análise deste gráfico, devemos destacar os seguintes participantes, devido ao nível geral do seu desempenho na acção:
  - **Escuta-Ativa:** Formando 6, Formando 10, Formando 13, Formando 1 com 100%;
  - **Pró-Atividade:** Formando 5, Formando 11, Formando 1 com 100%;



## □ OBSERVAÇÕES:

34

- Da análise deste gráfico, devemos destacar os seguintes participantes, devido ao nível geral do seu desempenho na acção:
  - **Trabalho em equipa:** Formando 10, Formando 12, Formando 5, Formando 13, Formando 11, Formando 1 com 100%;
  - **Auto-Controlo:** Formando 6, Formando 10, Formando 13, Formando 1 com 100%;



## □ OBSERVAÇÕES:

95

### ➤ **Notas:**

Aparentemente, os resultados obtidos pelos formandos 3 e 4 encontram-se bastante abaixo da média, mas a realidade é que, devido à sua ausência no último dia de formação, apenas tiveram a oportunidade de participar em um dos dois *role-plays* realizados.

No Role-Play de Condução de Reuniões em que estes formandos tiveram oportunidade de participar, atingiram os seguintes resultados merecedores de destaque:

- **Formando 3:** Escuta-ativa, Pró-atividade e Auto-controlo com 100%
- **Formando 4:** Escuta-ativa, Pró-atividade e Trabalho em equipa com 100%



# Análise Individual dos Participantes



□ **OBSERVAÇÕES:**

37

➤ **Formando 6:**

- ▲ **Pontos Fortes:** No que toca à **escuta ativa**, o formando quase nunca interrompe o emissor, permitindo, desta forma, que este conclua a sua linha de raciocínio. Em contexto de *role-plays* conseguiu manter níveis excelentes de **escuta ativa** e de **controlo emocional**.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** Apesar de ter um nível razoável de **pró-atividade** em contexto individual, em atividades de grupo existe uma diminuição significativa nesta competência, sugerindo que em grupo o formando terá alguma dificuldade em tomar iniciativa e se deixa guiar pelo grupo.
- ▲ **Notas:** O caso do trabalho em equipa também apresenta algumas contradições, uma vez que na realização das atividades propostas se mostra muito cooperativo, mas no caso dos *role-plays* esta cooperação reduz significativamente.



□ **OBSERVAÇÕES:**

38

➤ **Formando 10:**

- ▲ **Pontos Fortes:** Em contexto individual, apresenta níveis de **controlo emocional**, de **escuta ativa**, mais concretamente de capacidade de feedback assertivo e de **pró-atividade**, particularmente de foco na solução, elevados.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** Em contexto de atividades de grupo, os níveis de pró-atividade, de escuta ativa e de auto controlo, diminuem, embora o que mais significativamente deverá ter em atenção será o **auto controlo**.
- ▲ **Notas:** Apesar do trabalho em equipa não se apresentar como um ponto forte no decorrer normal do dia-a-dia, quando são propostas atividades de grupo, o formando demonstra-se altamente **cooperativo**.



□ **OBSERVAÇÕES:**

39

➤ **Formando 8:**

- ▲ **Pontos Fortes:** Apresenta, em contexto individual, níveis de **controlo emocional** e de **escuta ativa** elevados, quer a nível da **capacidade de feedback assertivo**, quer no facto de **não interromper o emissor**. Em contexto de atividades de grupo, os seus níveis de **trabalho em equipa** e de **pró-atividade** atingem a excelência.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** Em contexto de atividades de grupo, os seus níveis, quer de **auto controlo**, quer de **escuta ativa** reduzem significativamente.
- ▲ **Notas:** A diminuição dos níveis de escuta ativa e de controlo emocional e o aumento da pró-atividade e do trabalho em equipa em contexto de atividades de grupo sugerem que o formando se sente motivado com as tarefas que lhe são propostas e que tenta sempre tomar parte ativa na solução, defendendo o seu ponto de vista perante os demais.



□ **OBSERVAÇÕES:**

40

➤ **Formando 2:**

- ▲ **Pontos Fortes:** Este formando apresenta-se bastante equilibrado e completo nas competências em análise, no entanto, podemos destacar a **pró-atividade**, mais concretamente no que toca ao **foco na solução**. Revela bons níveis de **escuta ativa** em contexto individual. O **trabalho em equipa** e a **pró-atividade** do Formando atingem níveis de excelência, aquando da realização das atividades propostas.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** Em contexto de atividades de grupo, os níveis de escuta ativa e de controlo emocional sofrem um decréscimo, sendo este mais acentuado no caso do **controlo-emocional**.
- ▲ **Notas:** A diminuição dos níveis de escuta ativa e de controlo emocional e o aumento da pró-atividade e do trabalho em equipa em contexto de atividades de grupo sugerem que o formando se sente motivado com as tarefas que lhe são propostas e que tenta sempre tomar parte ativa na solução, defendendo o seu ponto de vista perante os demais.



□ **OBSERVAÇÕES:**

41

➤ **Formando 12:**

- ▲ **Pontos Fortes:** Apresenta níveis de **controle emocional** relativamente constantes, quer em contexto individual, quer em contexto de atividades de grupo e de *role-plays*. Quando é solicitado **trabalho em equipa**, apresenta níveis de cooperação elevados, como foi o caso em contexto de atividades de grupo e de *role-plays*.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** Das competências em análise, é na **pró-atividade** que residem as maiores dificuldades do formando. Apesar de este apresentar níveis de foco na solução razoáveis, existe uma necessidade de melhoria no que respeita à capacidade de iniciativa.
- ▲ **Notas:** Apesar de nunca serem muito elevados, os níveis de pró-atividade do formando aumentam em contexto de equipa, o que poderá sugerir que o formando se sente mais confortável quando “apoiado” por um grupo.



□ **OBSERVAÇÕES:**

42

➤ **Formando 7:**

- ▲ **Pontos Fortes:** Em contexto de atividades de grupo, os níveis de **pró-atividade** e de **trabalho em equipa** revelam-se elevados.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** No que toca à **pró-atividade** em contexto individual, e mais concretamente no caso da capacidade de iniciativa, devem ser feitas melhorias significativas.
- ▲ **Notas:** O comportamento do formando no que respeita à capacidade de iniciativa pode revelar que as suas tarefas do dia-a-dia são rotineiras ou que não constituem grande desafio, pois este apenas tem níveis de pró-atividade bons, quando se encontra em contexto de equipa.



□ **OBSERVAÇÕES:**

43

> **Formando 5:**

- ▲ **Pontos Fortes:** Indivíduo com níveis de **trabalho em equipa** e de **pró-atividade** excelentes, quer em contexto individual, quer em contexto de equipa. Tem uma capacidade de iniciativa “feroz” e mantém o foco na solução.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** Apesar de ter uma capacidade de feedback assertivo razoável, tem alguma dificuldade em não interromper o emissor, o que prejudica a sua capacidade de **escuta ativa**, sendo este *gap* mais evidente a nível individual do que em contexto de equipa. Relativamente aos níveis de **controlo emocional**, há que ter em atenção quando se encontra em contexto de atividades de grupo.
- ▲ **Notas:** O comportamento do formando no que respeita à escuta ativa e ao controlo emocional pode ser fruto da sua pró-atividade e da vontade que tem em alcançar os seus objetivos e de expor o seu ponto de vista. Há no entanto que encontrar um ponto de equilíbrio entre a sua pró-atividade e o seu controlo emocional, que por sua vez afeta a capacidade de escuta ativa.



□ **OBSERVAÇÕES:**

44

> **Formando 13:**

- ▲ **Pontos Fortes:** Revela-se muito cooperativo e em contexto individual apresenta níveis de **controlo emocional** e de **escuta ativa** excelentes.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** Em contexto individual tem um nível de capacidade de iniciativa relativamente baixo. Apesar de ter um **controlo emocional** irrepreensível em contexto individual, em contexto de equipa estes níveis sofrem um decréscimo significativo.
- ▲ **Notas:** O comportamento do formando, no que respeita à capacidade de iniciativa pode revelar que as suas tarefas do dia-a-dia são rotineiras ou que não constituem grande desafio, pois os seus níveis de pró-atividade aumentam em contexto de equipa, quando lhe são lançados novos desafios. O facto de sair da sua área de conforto pode motivar algumas emoções que contribuam para níveis de controlo emocional menores do que os que demonstra quando se encontra na sua área de conforto.



□ **OBSERVAÇÕES:**

45

➤ **Formando 9:**

- ▲ **Pontos Fortes:** Em contexto individual demonstra níveis de **controlo emocional** elevados. Em termos de pró-atividade, tem uma capacidade de iniciativa igualmente elevada.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** No que concerne à **escuta ativa**, o formado revelou algumas dificuldades em não interromper o emissor, isto em contexto individual. Ainda em contexto individual, e no que respeita à pró-atividade, demonstra alguma dificuldade em manter o foco na solução. Apesar de ter um **controlo emocional** elevado em contexto individual, em contexto de atividades de grupo este nível sofre um decréscimo a ter atenção.
- ▲ **Notas:** O decréscimo do controlo emocional do formado em contexto de atividades de grupo pode ser explicado pelo seu envolvimento na corrida à resolução do desafio proposto.



□ **OBSERVAÇÕES:**

46

➤ **Formando 11:**

- ▲ **Pontos Fortes:** Em contexto individual, demonstra um nível de **escuta ativa** muito elevado, atingindo a excelência no que concerne à capacidade de feedback assertivo, bem como 100% de foco na solução.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** Apesar de não demonstrar um nível baixo de capacidade de iniciativa em contexto individual, é nesta competência que o formado revela níveis menos elevados. Há ainda a salientar uma diminuição da **escuta ativa**, embora não seja muito significativa, aquando da passagem do contexto individual para o contexto de equipa.
- ▲ **Notas:** Apesar do decréscimo pouco acentuado da escuta ativa, aquando da passagem de um contexto individual para um contexto de atividade de grupo, o formado conseguiu manter os seus níveis de controlo emocional constantes e razoavelmente bons ao longo de toda a formação.



## □ OBSERVAÇÕES:

47

### > Formando 1:

- ▲ **Pontos Fortes:** Em contexto individual conseguiu manter os níveis de **controlo emocional** sempre no máximo. O **trabalho em equipa** e a **escuta ativa** são também pontos fortes do formando em contexto individual, sendo que este não interrompe o emissor, possibilitando que este conclua sempre o seu raciocínio.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** No que toca à **pró-atividade**, apesar de demonstrar bastante foco na solução a alcançar, o formando revelou algumas dificuldades na capacidade de tomar a iniciativa.
- ▲ **Notas:** Apesar dos níveis de escuta ativa e de controlo emocional terem sofrido um decréscimo do contexto individual para o contexto de atividade de grupo, não consideramos que seja problemático, uma vez que o formando se revelou bastante completo ao longo de toda a formação.

# Observações:

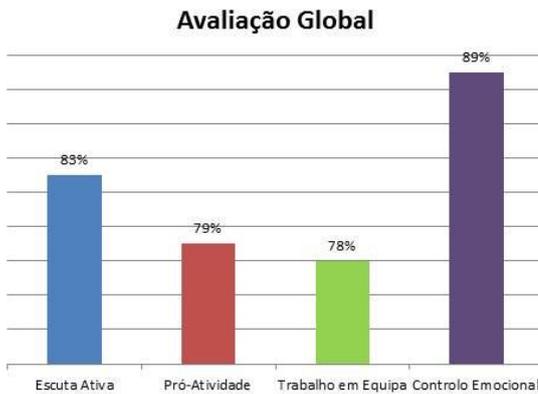


- A avaliação dos formandos **Formando 3** e **Formando 4**, por não terem estado presentes no último dia de formação, não teve por base os gráficos percentuais globais apresentados neste relatório, mas antes as avaliações feitas diariamente e por atividade aos formandos, refletidas em gráficos individuais abaixo apresentados.
- No que concerne às atividade de grupo, o gráfico global reflete a realidade, uma vez que apesar de não terem estado presentes no último dia de formação tiveram a oportunidade de participarem na realização de todas as atividades.

## □ OBSERVAÇÕES:

49

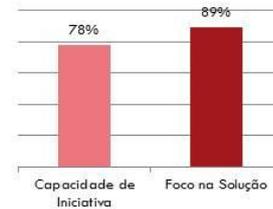
### ➤ Formando 3:



### Escuta Ativa



### Pró-Atividade



## □ OBSERVAÇÕES:

50

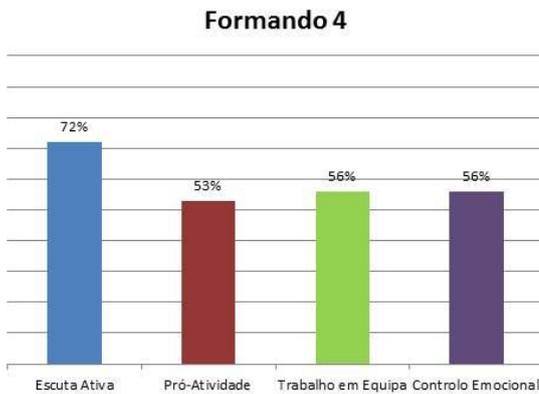
### ➤ Formando 3:

- ▲ **Pontos Fortes:** Em contexto de atividades de grupo, demonstrou um nível de cooperação excelente e, de um modo global, apresenta níveis de controlo emocional razoáveis.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** Apesar de não ter níveis reduzidos em nenhum dos comportamentos observáveis alvo de avaliação, é na capacidade de iniciativa e na capacidade de feedback assertivo que revela níveis menos elevados.
- ▲ **Notas:** Apesar de não apresentar níveis de avaliação dos comportamentos observáveis muito elevados, foi dos formandos que manteve os seus comportamentos mais constantes ao longo dos dias de formação e à medida que os contextos individual e de atividade de grupo se iam alternando.

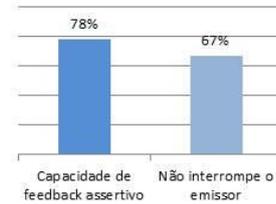
## □ OBSERVAÇÕES:

51

### ➤ Formando 4:



### Escuta Ativa



### Pró-Atividade



## □ OBSERVAÇÕES:

52

### ➤ Formando 4:

- ▲ **Pontos Fortes:** Foi a **escuta ativa** o comportamento mais positivo dos observados durante a formação, principalmente no que concerne à capacidade de feedback assertivo.
- ▲ **Áreas de Melhoria:** Existe uma necessidade de melhoria dos comportamentos geradores da **pró-atividade**, do **trabalho em equipa** e do **controlo emocional**.



□ **OBSERVAÇÕES:**

53

➤ **Formando 4:**

Notas:

- ▲ O formando 4 apresenta níveis de avaliação bastante reduzidos, quando comparados com os demais formandos, que analisados fora de contexto podem ser mal interpretados.
  
- ▲ Há a salientar que o formando não esteve presente no último dia de formação, facto este que condicionou em larga escala a sua avaliação. O único gráfico que reflete a realidade é o das atividades, uma vez que, apesar de não ter estado presente no último dia de formação, o formando teve oportunidade de participar na realização de todas as atividades de grupo.
  
- ▲ No que concerne à avaliação global, há a salientar que esta foi fortemente influenciada pela prestação do indivíduo nas atividades realizadas.



□ **OBSERVAÇÕES:**

54

➤ **Formando 4:**

Notas:

- ▲ Das três atividades realizadas: Jogo da Manta, Jogo dos Cartões e “Fumar e não Fumar”, o formando apenas participou em pleno na última.
  
- ▲ No caso do Jogo da Manta, quando foi sugerido aos formandos que em grupo virassem a manta, o formando 4 terá adotado uma postura de ceticismo, referindo que “a atividade não tem solução” e que não iria fazer nada porque o objetivo do desafio era conduzir os colegas da equipa a um conflito. No entanto, quando os restantes colegas da equipa decidiram a solução do problema, o formando 4 abandonou a sua postura de ceticismo anterior e contribuiu para a viragem da manta, para o sucesso da equipa.
  
- ▲ Aquando do planeamento da atividade do Jogo dos Cartões, e devido à sua posição profissional, o formando viu-se na obrigação de atender uma chamada telefónica pelo que não teve oportunidade de participar no planeamento da atividade. Quando o formando retomou o grupo, foi posto ao corrente do exercício e dos processos de solução do mesmo, pelo que participou ativamente do jogo propriamente dito, tendo seguido o planeado pelos restantes colegas da sua equipa.

## Sugestões



Numa perspectiva de dar seguimento à formação dos 7 Hábitos das pessoas eficientes, a **Quorumaster** recomenda:

- Para o universo de chefias de primeira linha, um programa de formação em **Liderança e Gestão de Equipas** com os seguintes módulos, entre outros possíveis:
  - Liderança Situacional;
  - Negociação e definição de objectivos;
  - Entrevista de avaliação de desempenho;
  - Delegação e *empowerment*;
  - Coaching aos colaboradores;
  - Gestão e retenção de talentos;
  - Comunicação em reuniões;
  - O líder como catalisador do processo de gestão de mudança.
- Para outros colegas do grupo "B2B", com cargos e funções equivalentes aos do primeiro grupo, deverá ser continuado o programa actual dos **7 hábitos das Pessoas Eficazes**.

## **8.10. Anexo 10 – Teste de diagnóstico de conhecimentos**



# **7 Hábitos das Pessoas Eficazes**



(2,5 v) 1. As pessoas pró-activas aceitam

- a) A responsabilidade pelo seu próprio comportamento e utilizam as suas margens de liberdade para fazer as opções que melhor se coadunam com os seus valores, estratégias e objectivos.
- b) A responsabilidade pelo comportamento dos outros e utilizam as suas margens de liberdade para fazer as opções que melhor se coadunam com os seus valores, estratégias e objectivos.
- c) A responsabilidade pelo seu próprio comportamento e utilizam as suas margens de liberdade para fazer as opções que melhor se coadunam com os valores, estratégias e objectivos da organização.





(2,5 v) 2. As pessoas mais eficazes moldam o seu próprio futuro.

- a) Permitem que outras pessoas, ou as circunstâncias, determinem o nosso destino, sendo essas pessoas a planear mentalmente e a criar materialmente os nossos próprios resultados positivos. A sua mente molda, assim, o nosso futuro.
- b) Em vez de permitirem que outras pessoas, ou as circunstâncias, determinem o seu destino, são elas que planeiam mentalmente e criam materialmente os seus próprios resultados positivos. A sua mente é moldada pelos acontecimentos no futuro.
- c) Em vez de permitirem que outras pessoas, ou as circunstâncias, determinem o seu destino, são elas que planeiam mentalmente e criam materialmente os seus próprios resultados positivos. A sua mente molda, assim, o seu futuro.



(2,5 v) 3. Estabelecer prioridades significa fazer aquilo que é

- a) Importante fazer. Significa orientarmo-nos na direcção certa. Estabelecer prioridades ajuda-nos a atingir os objectivos que estão expressos na nossa declaração de missão pessoal.
- b) Urgente fazer. Significa orientarmo-nos na direcção certa. Estabelecer prioridades ajuda-nos a atingir os objectivos que estão expressos na nossa declaração de missão pessoal.
- c) Pouco importante fazer. Significa orientarmo-nos na direcção certa. Estabelecer prioridades ajuda-nos a atingir os objectivos que estão expressos na nossa declaração de missão pessoal.





(2,5 v) 4. As pessoas que querem ganhar, mas que agem de forma a que os outros também ganhem,

- a) Estão a aplicar o paradigma Ganhar-Ganhar. As pessoas que orientam os seus comportamentos e atitudes, com base nesse paradigma, procuram soluções satisfatórias para si próprias.
- b) Estão a aplicar o paradigma Ganhar-Ganhar. As pessoas que orientam os seus comportamentos e atitudes, com base nesse paradigma, procuram soluções satisfatórias, simultaneamente, para si próprias e para os outros.
- c) Estão a aplicar o paradigma Ganhar-Ganhar. As pessoas que orientam os seus comportamentos e atitudes, com base nesse paradigma, procuram soluções satisfatórias para os outros.



(2,5 v) 5. A falta de escuta activa é uma das maiores barreiras à comunicação quer dentro das organizações, quer na nossa vida pessoal.

- a) Temos escuta activa quando concordamos sempre e na totalidade com os outros, sem necessitarmos de ouvir a mensagem na sua totalidade.
- b) A escuta activa implica, assim, criação de laços de empatia do receptor com o emissor, por forma a que a resposta do receptor vá de encontro às necessidades do emissor.
- c) Termos escuta activa não significa, necessariamente, que concordemos com o emissor, mas tão-somente que compreendemos o ponto de vista do outro. O objectivo da escuta activa é compreender profundamente o outro, tanto emocionalmente como intelectualmente.





(2,5 v) 6. Criar sinergias diz respeito à produção de uma terceira alternativa, não a minha, não a do outro, mas uma terceira solução que será melhor do que aquela que qualquer um de nós poderia conseguir individualmente.

a) É, assim, o resultado do estabelecimento de relações de respeito mútuo e pressupõe, para o alcançar, a compreensão e a capitalização das diferenças interpessoais, na resolução de problemas e na exploração das oportunidades.

b) É, assim, o resultado do estabelecimento de relações de respeito mútuo e pressupõe, para o alcançar, a compreensão e a capitalização das semelhanças interpessoais, na resolução de problemas e na exploração das oportunidades.

c) É, assim, o resultado do estabelecimento de relações de respeito mútuo e pressupõe, para o alcançar, a avaliação e a descapitalização das diferenças interpessoais, na resolução de problemas e na exploração das oportunidades.



(2,5 v) 7. A Atitude de melhorar de forma contínua pressupõe um processo diário de autoconsciência para desenvolvermos mecanismos de autogestão. Assim,

a) Trabalhamos as nossas competências pessoais, tornando possível a conquista da vitória privada, para depois nos motivarmos a desenvolver também os hábitos da vitória pública.

b) Trabalhamos as nossas competências pessoais e sociais, tornando possível a conquista da vitória privada, para depois nos motivarmos a desenvolver também os hábitos da vitória pública.

c) Trabalhamos as nossas competências pessoais, tornando possível a conquista da vitória pública, para depois nos motivarmos a desenvolver também os hábitos da vitória privada.





(2,5 v) 8. Na política de delegação de tarefas aos seus colaboradores, o chefe da equipa deverá

- a) Incentivar o colaborador a cumprir a tarefa, delegando unicamente a responsabilidade do melhor ou pior resultado obtido, no seu cumprimento.
- b) Demonstrar o interesse estratégico no desenvolvimento da carreira do colaborador, como forma de atingir eventual promoção profissional.
- c) Ultrapassar todas as objecções e disponibilizar todos os meios solicitados pelo colaborador para o cumprimento da tarefa a delegar, cedendo, para tal, na redução dos objectivos do colaborador.



## 8.11. Anexo 11 – Grelha de avaliação dos formadores e da formação

### Folha de Avaliação

(A avaliação deverá ser feita na escala de 1 a 10, sendo 10 o valor com maior performance)

<b>4. Infra-estruturas</b>	<b>Nota</b>
4.1. Salas, equipamentos, iluminação, etc...	
<b>5. Relacionamento Inter-Grupal</b>	<b>Nota</b>
5.1. Relacionamento entre formandos	

<b>6. Pontos Fortes da Formação</b>

<b>7. Pontos a Melhorar na Formação</b>

<b>8. Observações/Soluções</b>



Assinatura do Formando: \_\_\_\_\_ Data: \_\_/\_\_/\_\_