

Alta Performance nos Grupos de Trabalho: O caso da AquaSport

Por

Maria Gabriela Neves Almeida de Barros Padilha

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de
Recursos Humanos

Orientada por

Manuel António Fernandes da Graça

2010

NOTA BIOGRÁFICA

Maria Gabriela Neves Almeida de Barros Padilha nasceu e viveu a maior de sua vida em Recife – Brasil. Neste mesmo local, concluiu a graduação em Psicologia com Especialização em Organizações e Trabalho, na Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP), aos 28 anos de idade.

Durante o período em que esteve vinculada à universidade, participou em 2004 do programa interno de Monitoria da UNICAP como assistente de docência da disciplina Técnicas de Exames Psicológicos IV, cuja função remetia-se a apoiar os alunos no processo de aprendizagem sobre a Técnica de Rorschach.

Posteriormente, estagiou em 2005 na Consultoria Padilha Associados, Lda. especialista em desenvolver programas de Desenvolvimento e Comportamento Organizacional, onde teve a oportunidade de participar como assistente de Seminários de Imersão oferecidos às Instituições Privadas e Semi-privadas.

Ainda nesta consultoria como estagiária, concluiu em 2006 o estágio profissional participando no programa Equipas de Alta Performance, criado essencialmente para levar grupos organizacionais ao alto desempenho. O seu papel consistia em observar e analisar a evolução dos grupos, de modo a fornecer ao facilitador uma percepção analítica sobre as sessões ministradas às equipas, obtendo assim sua primeira experiência no Universo das Organizações de Trabalho.

No final de 2006 veio para Portugal a fim de residir no país e de iniciar sua carreira como profissional da área.

Em 2007 teve uma curta experiência como assistente executiva numa empresa de Informática, onde acompanhou o corpo directivo desta organização. Em 2008 entrou para o Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP).

Actualmente exerce as funções de Gestora de Mercado e Responsável de Marketing & Publicidade, numa empresa de Comércio por Grosso do Sector desportivo que representa e distribui no mercado europeu produtos de Surfwear.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai por iniciar o processo de ampliação da minha capacidade perceptiva sobre a actuação dos indivíduos nas organizações de trabalho.

A minha melhor amiga e mãe Terezinha pela coragem de lutar para criar seus três filhos, pela alegria de viver e pelo seu amor. A quem tenho uma grande admiração pela forma de posicionar-se, na qual serve-me de inspiração para actuar nos diversos cenários da minha vida.

Aos meus dois irmãos Guilherme e Matheus e a minha prima-irmã Elba por toda força e carinho que me deram ao longo da minha vida.

Ao meu grande amor Luís Miguel por estar ao meu lado nos últimos 8 anos, por viver juntamente comigo este grande sonho, e por me dar força no processo de conquista do meu lugar como profissional.

Aos meus pais portugueses Luís António e Rosa Maria e a minha irmãzinha Ana Luísa por me acolherem em sua família, e por estarem ao meu lado. A eles também devo uma parte do meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus grandes amigos companheiros de aventuras.

A Anabela, a quem eu expresso minha gratidão pela força e apoio dado nas últimas fases difíceis da minha vida.

Ao meu chefe Luís Manuel por acreditar no meu potencial profissional, e a minha equipa por colaborar com este estudo, os quais considero meus mais novos amigos e ótimos colegas de trabalho.

RESUMO

A alta performance é um modelo de desempenho que os gestores de recursos humanos ultimamente perseguem no universo das organizações de trabalho como factor-chave para o alcance do sucesso organizacional.

A alta performance é o reflexo de uma dinâmica de relacionamento perfeita entre os elementos de um determinado grupo pelo simples facto de não haver várias energias produtivas (indivíduos), e sim apenas uma, ou melhor uma sinergia (o grupo) que passa a ser totalmente canalizada para o trabalho.

Para os especialistas em comportamento organizacional a alta performance leva à alta produtividade em virtude de uma principal condição: o desempenho colectivo no lugar de destaque para se chegar à diferenciação e alcançar a eficácia organizacional, na concepção dos indivíduos e organizações.

Hoje os indivíduos são vistos como peças fundamentais para qualquer organização que deseja a liderança de mercado e a vantagem competitiva, em consequência da forte concorrência incidir sobre os mercados. No entanto, não adianta ter inúmeros sujeitos qualificados e extremamente capazes, se estes não interagem entre si e não se reconhecem como uma unidade funcional, para chegar a alta produtividade. O papel da gestão dos recursos humanos é justamente levar as equipas de trabalho ao estágio máximo de desempenho, através da utilização de ferramentas e técnicas que actuam sobre a dinâmica de relacionamento e sobre o desempenho individual.

Mas como é potencializada a alta performance? Este estudo procura justamente analisar este processo de alcance sobre os grupos de trabalho. A percepção sobre este fenómeno vem a partir da investigação sobre a relação dos gestores com seus subordinados, a fim de saber que mecanismos a gestão aplica em seus grupos para gerar resultados satisfatórios à organização. Todavia, para conhecer esta realidade, foi efectuado um estudo numa organização imersa em mercado dinâmico, cujos detalhes serão revelados num estudo de caso a seguir.

Palavras-chave: Alta Performance, Comportamento Organizacional, Atletas Organizacionais, Resiliência, Equipas de Trabalho, Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

The high performance model is a resource that the human resources Agents lately pursue in the universe of the organizations of work as a factor-key for the reach of the organizational success. The high performance is the consequence of a dynamic of a perfect relationship between the elements of a determined group by the simple fact of not having several productive energies (individuals), and having only one , a synergy (the group) that entirely passes to be channeled for the work.

For the specialists in organizational behavior the high performance leads to the high productivity because of a main condition: the collective performance must be in a highlight place to bring the differentiation and achievements to the organizational efficacy, in the conception of the individuals and organizations.

Today the individuals are seen as fundamental pieces for any organization that desires the leadership of market and a competitive advantage, in consequence of a strong competition that reflects in the markets. However, doesn't matter to have an endless number of qualified subjects and extremely capable, if they don't interact among themselves and are not recognized like a functional unit, to achieve high productivity. The goal of the human resources management is to lead the work teams to a maximum performance, through the utilization of tools and technical methods that act over the dynamic of relationship and over the individual performance.

But how is boosted the high performance? This study tries to analyze the reach of this process over the taskforces. The perception of this process comes from the inquiry between the relations of managers with the subordinates, in order to know what mechanisms are applied by the management in these groups to generate satisfactory results to the organization. However, to know this reality, there was performed a study over an organization immersed in a dynamic market, whose details will be revealed in the study case that follows.

Key-words: High Performance, Organizational Behavior, Corporate Athlete, Resilience, Team Works, Learning Organizational.

ÍNDICE

1. Introdução	01
2. Revisão da Literatura	06
2.1. Ambiente Dinâmico e Capacidades Dinâmica	06
2.2. Psicologia Positiva	10
2.3. Capital Psicológico Positivo	13
2.4. Dimensão Individual e Colectiva	16
2.4.1. Indivíduo	16
2.4.2. Grupo	18
2.5. Força Interior	22
2.6. Ateltas Organizacionais	25
2.7. Prosperar no Trabalho	27
2.8. Grandes Linhas	29
3. Metodologia	34
3.1. Estudo Qualitativo	34
3.2. Estudo de Caso	36
3.3. Organização e Actividade	39
3.4. Métodos de Investigação	41
3.5. Reflexão sobre a Experiência da Investigação	44
4. Estudo de Caso: A Alta Performance na AquaSport	47
4.1. A Escolha da Marca de Surfwear	48
4.2. Estratégia de Inserção da Wave	51
4.3. Dinâmica da Equipa	56
4.4. A Perda do Ambiente Positivo	73
5. Conclusões e Notas Finais	79
6. Bibliografia	91
7. Anexos	96

1. INTRODUÇÃO

O actual panorama económico mundial vem abrir espaço para um novo tipo de organização com características operacionais flexíveis, que visam facilitar a velocidade de resposta ao mercado, sobretudo naqueles percebidos como extremamente dinâmicos. As organizações do passado apresentavam uma estrutura hierárquica tão burocrática que estimulavam apenas o papel funcional dos colaboradores, deixando o pensamento estratégico para aqueles inseridos no corpo directivo.

O tipo de estrutura do mercado até finais do Século XX desconhecia a abertura do comércio em sua totalidade, por isso o factor concorrência ocasionador do aumento da oferta disponível nos mercados praticamente não afectou às empresas da época. Neste período, os colaboradores não influenciavam no contexto de trabalho e eram vistos como meros executores de tarefas, pois a importância da qualificação e da autonomia individual na intervenção dos processos operacionais era inexistente, da mesma forma que garantir a diferenciação dos produtos para assegurar a vantagem competitiva.

Os recursos humanos não eram percebidos como factor diferencial no alcance da eficiência operacional e do sucesso organizacional ao contrário de hoje. Actualmente, o papel de destaque que os indivíduos como recursos humanos têm vindo a desempenhar nas empresas parece resultar principalmente de um factor de incidência sobre os mercados, a concorrência que deixou de ser apenas local para ser também global.

A abertura das fronteiras entre os países proporcionou a livre comercialização dos produtos e a defesa da qualidade associada à expansão da produção para outros espaços físicos que não o desenvolvido inicialmente como forma alternativa de adaptação às exigências de mercado, dentre as quais compostas em favor das necessidades dos clientes.

Neste sentido, algumas empresas hoje preferem ter cuidado na selecção de seus colaboradores, ao exigir qualificações académicas e profissionais em seus perfis que possam ser aproveitadas para agregar valor ao potencial de negócio. Outras preferem antes investir na defesa de uma cultura direccionada à valorização do capital humano, e em práticas de gestão que viabilizem a excelência no desempenho com base no

fortalecimento de conhecimentos e competências, para causar um impacto positivo na performance individual/colectiva, onde o ambiente interno aparece como o principal veículo da aprendizagem organizacional.

Esta investigação remete-se justamente à discussão de um tema extremamente recente, que tem recebido alguma atenção por parte dos especialistas em comportamento organizacional, em virtude do actual contexto dos mercados estarem exigir uma performance sobre valorizada. Mas na verdade o que é alta performance? Alta performance consiste no ponto máximo que um grupo de trabalho pode alcançar em termos de desempenho, cuja produtividade consiste no resultado de uma dinâmica operacional sinergeticamente perfeita.

De acordo com Robbins (1999) o alto desempenho nasce no último estágio maturacional de um grupo operativo, quando os elementos conseguem ultrapassar todas as barreiras relacionais e a reconhecer-se em sua totalidade como uma unidade produtiva, na qual todos merecem um lugar de destaque em função das contribuições serem percebidas como essenciais à eficiência operacional da equipa. Já para Luthans (2004) a alta performance aparece nas organizações que possuem uma cultura defensora de valores positivos que são criados em meio ao desenvolvimento da própria estrutura organizacional como um todo. Esta é direccionada ao desenvolvimento de uma percepção homogênea em torno do envolvimento colectivo com a actividade fim da organização para obter a máxima produtividade.

Este tipo de desempenho vem sendo cada vez mais exigido por parte das empresas, já que a grande maioria consiste em instituições privadas imersas em ambientes dinâmicos.

As organizações vem buscando formas alternativas de elevar a capacidade produtiva de seus colaboradores com o objectivo de alcançar a excelência organizacional e chegar a liderança dos mercados. No entanto, a posição líder de mercado não é nada vitalícia, antes pelo contrário. A quantidade de oferta disponível e a possibilidade de inovação dos produtos têm causado bastante instabilidade e preocupação, visto que para manter-se na liderança, há que saber utilizar o capital humano disponível e a inovação tecnologica para criar novidades atractivas e facilitar desta forma a permanência na liderança pela preferência.

O estudo sobre a alta performance tem sido discutido de diferentes formas por distintas áreas científicas, como por exemplo, a sociologia, a psicologia e a gestão empresarial. Contudo, todas estas no fundo recaem sobre a principal questão: Como é possível alcançar a alta performance nos grupos de trabalho?

Para responder esta pergunta uma investigação qualitativa foi efectuada numa equipa aparentemente acostumada a operar em alta performance, face à polivalência com que desempenha suas funções e a rapidez com que precisa responder às ameaças do ambiente externo.

Os instrumentos utilizados remeteram-se à observação participante, à entrevista semi-estruturada e a técnica de suplementação da entrevista conhecida como método de incidente crítico para tentar extrair o máximo de evidência, que pudesse ajudar na composição desta realidade. Contudo, o ponto de análise que esclarece esta questão, é justamente saber como se desenvolve a relação dos gestores com seus subordinados para que estes gerem resultados satisfatórios à organização?

Os aspectos analisados na compreensão e descrição do fenómeno alta performance em equipas de trabalho foram o clima organizacional interno, a relação com o ambiente externo, as práticas de gestão de recursos humanos, os sentimentos e as expectativas despertadas. A conclusão que se chega é de que o alto desempenho está intimamente relacionado com a visão sobre a participação dos colaboradores dentro das organizações, já que a produtividade passa a depender de um reconhecimento das contribuições individuais para garantir a diferenciação e a inovação organizacional. Mas, o reconhecimento das competências de cada um não deve ser utilizado para estimular a produtividade individual e sim para enriquecer a equipa, uma vez que a produtividade colectiva revela-se significativamente diferencial no processo de adaptação aos mercados dinâmicos.

Este tipo de valorização é mais que suficiente para proporcionar um envolvimento positivo com os propósitos de qualquer organização, como também para que os indivíduos possam experimentar alguns estados psicológicos que prolongam o alto desempenho.

Assim, a investigação sobre a alta performance nos grupos de trabalho foi realizada numa equipa que pertence a uma organização com actividade de representação e distribuição de uma marca desportiva brasileira na Europa. Esta encontra-se

completamente imersa em ambiente dinâmico por atender exclusivamente um segmento bastante competitivo, o surfer.

Desta forma, a estrutura desta dissertação vem acompanhada por uma revisão da literatura que foca essencialmente teorias das áreas científicas humanas. O primeiro ponto servirá para oferecer uma noção sobre a estrutura de uma organização dinâmica e também sobre o papel dos indivíduos dentro destas para ajudar no processo de flexibilização e de adaptação ao mercado externo. Depois será feita uma Introdução ao campo de estudo da psicologia positiva, onde desenvolveu-se através de Luthans e de outros estudiosos da mesma área, uma teoria bastante peculiar conhecida como teoria do Capital Psicológico Positivo que sustenta o ambiente interno organizacional como a principal fonte de alcance da alta performance.

Posteriormente, a compreensão sobre o Indivíduo como sujeito activo no processo de desenvolvimento das relações humanas servirá de abordagem inicial para a teoria social dos Grupos de Trabalho de Robbins, na qual defende que os grupos são formados mediante um processo de interação entre os sujeitos de uma organização. Finalmente, será feita uma discussão sobre aquilo que percebemos como a capacidade individual de adquirir força e coragem para lidar com situações desconfortantes nos diversos cenários sociais, cuja característica revela-se crucial para o tratamento das adversidades presentes em ambientes dinâmicos.

E ainda duas reflexões que podem facilitar a compreensão sobre a predisposição individual em fazer parte de cenários desafiadores. De facto há quem diga como Loehr a partir do conceito de atletas organizacionais, e Spreitzer através do conceito de prosperar no Trabalho, que a experiência de viver nestes cenários pode despertar sentimentos e emoções particulares que afectam positivamente a estrutura física/psicológica dos indivíduos, a ponto de estimular a permanência em organizações com rotinas extremamente dinâmicas. Loehr e Spreitzer desenvolveram um modelo cada um que propõe facilitar a alta performance mediante à criação de um estado de bem-estar individual interno que aparece associado à sensação de prazer pelo trabalho como meio de garantir a produtividade excelente e de elevar à eficiência das organizações.

Assim, um estudo de caso servirá de ponte entre a literatura e os dados analisados na prática. Logo, a percepção sobre a alta performance na “AquaSport” será composta pela análise da dinâmica de sua equipa, e pelos meios que esta utiliza para adaptar-se ao

mercado externo, a partir da exploração sobre a relação da gestão com seus subordinados para se chegar à excelência operacional e reduzir os impactos da concorrência sobre o negócio.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Ambiente Dinâmico e Capacidades Dinâmicas

A segunda metade do século XX foi marcada por um grande acontecimento que trouxe consequências económicas e sociais, a ausência de fronteiras de comércio entre os países em consequência da Globalização. O novo mercado global proporcionou a livre circulação de bens e alterou os padrões de consumo, estimulando os clientes a prestarem mais atenção sobre algumas características disponíveis nos produtos, cuja aquisição passou a ser em torno do interesse na utilidade e na durabilidade para os diversos cenários da vida.

Esta nova conjuntura gerou a necessidade de aperfeiçoamento das empresas para diminuir os efeitos da concorrência, a fim de manterem-se no mercado asseguradas pela vantagem competitiva. Hoje a preocupação remete-se à análise conjunta das estruturas operacionais internas e dos factores oriundos do ambiente externo para conhecer bem o negócio, a actividade de serviço e incrementar assim a capacidade de produção de artigos que despertem o interesse dos clientes. “As organizações para sobreviverem e triunfarem num mundo que está em processo de transformação têm que adaptar-se mais rápido que a própria mudança para não serem engolidas pelo processo evolutivo económico” (Schein, 1993; Holbeche, 2005: 13).

Segundo Easterby-smith, et al (Scarborough, 2008) as capacidades dinâmicas resultam da aprendizagem organizacional¹, obtida a partir de vectores implícitos na mecânica de funcionamento das organizações dinâmicas, dentre os quais, melhoram significativamente a performance organizacional por facilitar a aquisição de competências diferenciais.

As empresas imersas em ambientes dinâmicos² apresentam uma estrutura flexível, ao dispor seu organigrama em rede para ajudar na percepção global sobre o negócio e responder rapidamente aos factores externos que vão interferindo na dinâmica organizacional. Este processo é formado por uma estrutura que permite a integração

¹ Networks Externas, Excelência Operacional e Estratégica, Suporte Político, Estrutura Flexível, Inovação Cultural, Ligação com o Ambiente Externo.

² Segmento de mercado fechado e altamente competitivo.

operacional e estratégica em meio ao alinhamento das áreas da organização, que por sua vez, possibilita adequar os processos de trabalho aos objectivos propostos à rede social organizacional de modo a assegurar o futuro idealizado. De acordo com Scherer & Tran³, compartilhar esforços, valores direccionados à aprendizagem, objectivos e prioridades entre todos na organização, é adaptar-se a uma estrutura flexível, favorecer a aprendizagem e criar estratégias adaptativas adequadas ao longo do tempo na organização.

Nos mercados dinâmicos os factores externos transformam-se em variáveis que afectam significativamente a dinâmica das empresas. Por esta razão, as organizações dinâmicas utilizam-se destes constantemente para desenvolver análises que facilitam o fortalecimento de sua posição no mercado e o enfraquecimento da concorrência⁴. De acordo com Easterby-Smith et al (2208) “as organizações giram em torno de si, dependem de sua história, do ambiente competitivo em que estão inseridas, da cultura social/ organizacional e das personalidades dominantes” (in Scarbrough, 2008: 75).

Actualmente, as actividades de comércio de bens e serviços interessam-se por aspectos que agregam valor⁵ aos produtos e elevam o potencial de negócio na medida em que utilizam a inovação tecnológica associada à qualificação do capital humano. A importância dada aos aspectos tecnológicos possibilita a diferenciação e inclusive a melhoria no processo operacional de produção que ao ser reforçada pela capacitação humana, proporciona o conhecimento organizacional necessário à criação de produtos inovadores e diferenciados, onde os colaboradores são sujeitos activos neste processo. Por isso, estes tornam-se o recurso de maior valor na organização, onde o reconhecimento surge mediante as contribuições individuais e colectivas.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional vai surgindo em meio ao desenvolvimento de competências que ao serem somadas aos conhecimentos individuais aplicados à tarefa, preparam os indivíduos para o desempenho de suas funções qualificando-os para que possam agregar valor às organizações. De acordo com Zollo e Winter (2002; Scarbrough, 2008) nos últimos anos os especialistas vêm sustentando a vantagem competitiva como o resultado de um processo de aquisição da aprendizagem organizacional a que nós especialistas em comportamento organizacional

³ Dierkes, et al. 2003.

⁴ Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

⁵ Qualidade, Inovação, Utilidade e Baixo-custo.

denominamos know-how. “Know-how é a informação adicional valorizada que proporciona às organizações diferenciação, criatividade e capacidade de resolução de problemas” (Sveiby & Lloyd, 1987; Blackler, 1995: 1028).

Eisenhardt e Martin (2000; Scarbrough, 2008: 1113) desenvolveram uma percepção interessante sobre os mercados dinâmicos do ponto de vista das capacidades adquiridas na actuação em relação à tarefa. Entretanto, chegaram à conclusão de que estas características variam de acordo com o tipo de velocidade de mercado⁶.

As networks externas possibilitam através da interação com os outros, uma compreensão holística sobre o contexto da tarefa que facilita a organização do pensamento em relação à acção. Por isso, permitem encontrar soluções para os problemas e desenvolver ideias inovadoras que viabilizam a criação de novos projectos em função de gerarem uma abertura cognitiva sobre as circunstâncias em deliberação. “A criatividade pode ser potencializada pela visão sobre o problema a partir de várias perspectivas, ser encoraja e nutrida sem necessariamente ser um talento inato que o indivíduo precise nascer com ele” (Couger 1995; Mcfadzeam, 1998: 132).

As capacidades dinâmicas são reforçadas pelo suporte político concebido em torno das práticas de gestão de recursos humanos que funcionam como agentes facilitadores na implementação de processos, mudanças, estratégias e orientações de performance. O suporte político pode influenciar na aquisição de sentimentos, comportamentos e atitudes que ajudam no endurecimento das personalidades individuais, na qualificação para a função e na sensibilização necessária às questões internas⁷, pois actua como veículo de enriquecimento da performance na medida em que possibilita o crescimento pessoal e a maturidade no desempenho.

O suporte político é a base para o alcance dos objectivos organizacionais, embora dependa de uma visão aberta sobre a participação dos indivíduos dentro das empresas. “Desenvolver processos únicos e práticos, produtos, ou serviços pode acontecer se as organizações encorajarem seus colaboradores a produzirem inúmeras

⁶ Nos mercados moderadamente dinâmicos as capacidades dinâmicas surgem das rotinas desestabilizantes e da implementação contínua de análises sobre o ambiente externo. Já nos mercados altamente dinâmicos as competências são alcançadas a partir do conhecimento geral sobre o mercado externo, da aprendizagem das funções por meio das experiências de desempenho e das situações adversas que proporcionam a adaptação eficiente às condições ambientais.

⁷ Operacionais e Interpessoais.

ideias criativas. A gestão precisa desenvolver um ambiente dentro da organização que encoraje o aparecimento da criatividade” (Carr, 1994; Mcfadzeam 1998: 131).

Por isso, os contextos dinâmicos normalmente são percebidos como fortes cenários de desenvolvimento humano, porque funcionam como ambientes estimulantes de crescimento em torno do trabalho, já que a própria instabilidade experimentada quase obriga permanentemente performances independentes e pro-activas para manter o Status-quo destas empresas. “As capacidades dinâmicas, networks externas e o suporte político não estão relacionados a quaisquer recursos, ou rotinas. São antes influenciadas pelo ambiente e geridas através do negócio, caracterizado por uma relação múltipla entre pro-actividade e representação” (Weick, 2001; Scabrough, 2008: 85).

2.2. Psicologia Positiva

Alguns especialistas em comportamento humano descobriram que as pessoas que sentem-se bem, conseguem ter uma vida mais longa que aquelas insatisfeitas nos diversos cenários de que fazem parte. A psicologia positiva campo de estudo da psicologia clínica foi concebida por Martin Seligman que assim como outros psicólogos, dedicou sua vida à investigação da saúde mental.

Fredrickson (2003: 330) coloca que a teoria de Seligman procura explicar como as pessoas podem aprender a ser felizes a partir da eliminação de pensamentos negativos e livrarem-se de algumas patologias psicológicas como a depressão. Seligman dedicou-se basicamente em tratar pacientes depressivos ao utilizar uma terapia de apoio psicológico baseada na assistência ao crescimento individual para facilitar o triunfo sobre as situações presentes nos diversos contextos⁸.

O campo da psicologia apresenta muitos estudos que focam a investigação dos factores que afectam a personalidade humana e que podem comprometer a saúde psicológica.

No entanto, a base de recuperação dos indivíduos advém da preocupação com os tratamentos dos pontos negativos actuantes sobre a personalidade. Mas, o curso destas investigações levaram ao interesse oposto, explorar a motivação humana, bem como as fontes de felicidade.

Luthans (2004) comenta que o foco da psicologia positiva remete-se à visão das forças e das oportunidades como pontos de prosperação sem essencialmente preocupar-se com o tratamento das fraquezas e ameaças. As descobertas proporcionadas pela psicologia positiva de acordo com Fredrickson, sugerem a possibilidade de melhorar o funcionamento individual e colectivo e de promover o bem-estar psicológico. “As experiências positivas fortalecem a mente e moldam os comportamentos preparando a personalidade para tempos difíceis (...). As emoções positivas originadas em consequência dos eventos positivos despertam muito mais a coragem para resolver os problemas, porque fornecem a ampliação do campo perceptivo individual que organiza-se conforme o crescimento pessoal vai acontecendo” (Fredrickson, 2003: 331).

⁸ “Alguns psicólogos como Mihaly Csikszentmihalyi que desenvolveu o conceito de fluxo para explicar os picos de experiências motivacionais podem ter influenciado Seligman a investigar o que faz as pessoas darem valor a vida” (Fredrickson, 2003: 330).

A Teoria Broaden-and-Build de Fredrickson (2001: 321) sustenta que as emoções positivas e negativas apresentam funções diferentes, embora adaptativas e complementares entre si. Por isso, causam efeitos cognitivos/ psicológicos distintos. As emoções negativas limitam temporariamente a função pensamento-acção com a finalidade de preparar o nosso comportamento para o contexto situacional em causa⁹. As emoções positivas são mais discretas¹⁰ porém, ampliam a função pensamento-acção ao expandir a aquisição de cognições e comportamentos, em resultado da confiança e da disposição natural para encarar as situações nos diversos cenários em que estamos envolvidos.

Fredrickson em suas investigações aponta que o estreitamento da relação pensamento-acção provocado pelas emoções negativas associa-se a uma reacção cardiovascular que prepara o corpo para a acção específica. Já as emoções positivas ao actuarem na ampliação do pensamento-acção, reduzem ligeiramente os efeitos físicos e psicológicos provocados pelas emoções negativas e facilitam a aquisição dos recursos intelectuais¹¹, físicos¹², sociais¹³ e psicológicos¹⁴, transformando-os em comportamentos e atitudes positivos em relação ao ambiente.

Em contrapartida, a performance nos parâmetros da economia moderna e em torno do mercado globalizado exerce certa pressão nos indivíduos quando as condições externas deixam as estruturas organizacionais das empresas dinâmicas dependentes. As organizações imersas nestes ambientes, normalmente exigem uma dedicação excessiva de seus colaboradores para assegurar a excelência e a liderança no mercado.

Por esta razão, estes indivíduos precisam ter um controlo emocional adequado diante das situações diárias de trabalho, para serem capazes de suportar a tensão constantemente vivenciada e gerar os resultados positivos esperados pelas suas gerências. Se no ambiente organizacional dinâmico o indivíduo não está preparado internamente para lidar com os sentimentos negativos gerados em torno da tensão pela

⁹ Atacar quando se tem raiva, fugir quando se tem medo de algo.

¹⁰ Contentamento, alegria, interesse.

¹¹ Competências, desenvolvimento da capacidade para solucionar problemas e aprendizagem da assimilação de novas informações.

¹² Desenvolve a coordenação física-mental, melhora a aquisição de força e disposição, bem como proporciona a saúde cardio-vascular.

¹³ Proporciona à compreensão sobre os limites de comportamento, atitudes e diminui a resistência a adaptação à novos cenários e contextos.

¹⁴ Proporciona a resiliência, o optimismo e ajuda a desenvolver o sentido de identificação e de direccionamento ao alcance de objectivos.

ausência de rotinas, e se não vive uma convivência saudável em grupo, a sua performance pode perfeitamente ser abalada e inclusive causar impactos significativos às empresas, como absentismos, turnovers e desligamentos¹⁵.

A pressão provoca mais facilmente a propagação de emoções negativas em torno do desempenho individual/ colectivo que emoções positivas. Por isso, Fredrickson (2003) reforça a necessidade de ser positivo frente a qualquer situação emergente para se experimentar o bem-estar físico/ psicológico, propondo que os indivíduos devem tentar encontrar os benefícios dentro da própria adversidade. Fredrickson oferece como alternativa, que aprendamos a fazer o encadeamento dos eventos originados no contexto, para ampliar a função pensamento-acção e encontrar soluções viáveis para os problemas.

As emoções influenciam na motivação, no processo de aprendizagem, na tomada de decisões e afectam sobretudo, os comportamentos de desempenho sobre a tarefa. Por isso, as políticas positivas aumentam o desempenho individual/ colectivo e permitem ainda que os indivíduos confiem em suas capacidades para posicionarem-se coerentemente frente às circunstâncias normais e adversas.

A dinâmica organizacional interna é formada por percepções individuais associadas às situações contextuais de trabalho, e dependendo da forma como se emprega o jogo de reforço/ evitação sobre os factores positivos e negativos relacionados ao desempenho sobre a tarefa, pode-se obter uma performance concernente aos valores defendidos no ambiente, através da cultura social partilhada quando sustentada em termos de equilíbrio das emoções positivas e negativas. Portanto, se as práticas de gestão estimularem os aspectos positivos com a finalidade de anular os negativos sobre a estrutura psicológica dos colaboradores, instala-se um clima positivo no ambiente interno de trabalho que é capaz de conduzir as performances à alta produtividade.

¹⁵ Estes efeitos prejudicam às organizações porque implicam em aumentos de custos com o pessoal, procedimentos em recursos humanos e também perdas de conhecimentos importantes à empresa, como aqueles que são levados com os colaboradores e que demoram até serem recuperados quando estes são substituídos por dependerem da aprendizagem organizacional.

2.3. Capital Psicológico Positivo

A teoria do Capital Psicológico Positivo parte da valorização da componente humana como factor chave para o sucesso organizacional assim como também defende a teoria do Capital Humano. Ambas sustentam a necessidade de elevação das competências aplicadas ao desempenho para obter a eficácia operacional.

A base do capital psicológico positivo sugere o ambiente interno como principal vector de alcance da alta produtividade ao partir da construção de um clima organizacional positivo que vem fomentado por quatro conceitos presentes no senso comum e que ao serem transportados para o cenário organizacional, facilitam a harmonia proactiva em consequência do reforço de comportamentos e atitudes que provocam o envolvimento com o trabalho, o compromisso com os outros e com a organização. Tudo isto acontece em resultado da sensação de segurança e bem-estar difundida entre a rede social organizacional.

O primeiro conceito é a Confiança, entendido por Luthans e Stajkovic (1998; Luthans, 2004: 47) como um processo de desenvolvimento da auto-eficácia que faz com que os colaboradores acreditem em suas capacidades e sintam-se confiantes em relação ao seu desempenho. O estímulo da confiança mexe com a motivação individual e com a coordenação dos recursos cognitivos à prática profissional, cuja finalidade está em promover uma percepção global sobre as funções para garantir o êxito na execução das tarefas dentro de cada contexto determinado. A confiança encoraja os indivíduos, ajudando-os a encarar os desafios e a estarem abertos às novas experiências. Os indivíduos tornam-se dispostos a correr riscos pela performance profissional vir acompanhada pela segurança, o que dá-lhes confiança na actuação.

O segundo é a Esperança percebida por Snyder et al (1991; 2004: 47) como um estado motivacional decorrente da percepção sobre os objectivos organizacionais, sendo estes gerais, ou específicos. A esperança é facultada através da orientação dada à rede social organizacional sobre planeamento, conhecimento e aplicação da estratégia de alcance, nos quais estão os objectivos que procuram ajustar a natureza da actividade ao que a organização propõe-se servir. Logo, a esperança impulsiona em direcção à aquisição, porque está cingida ao envolvimento colectivo no alcance do futuro desejado.

O terceiro conceito é o Optimismo. Consiste em desenvolver a capacidade de acreditar e ir em frente mesmo diante dos obstáculos apresentados nos diversos cenários organizacionais. O optimismo proporciona a confiança em acreditar que tudo aquilo que se pretende é possível pelo facto do papel de cada um estar alinhado e coordenado em função da competência profissional. Por isso, o optimismo revela-se eficaz na obtenção dos resultados esperados. Seligman (2002; Luthans, 2004: 47) compreende o optimismo como um estado temporário, ou permanente que faz-se presente a partir de bons e maus eventos. O optimismo é sustentado pelos bons eventos e deve ser cultivado permanentemente visando a harmonia positiva do clima interno para fortalecer as estruturas de personalidade dos indivíduos. Entretanto, os maus eventos estão presentes e vão sendo reforçados pelo próprio clima organizacional que é concebido na estrutura do ambiente de trabalho. Por isso, devem ser encarados como temporários, pois se mantidos constantemente vão afectando negativamente o desempenho organizacional e causando quebras nas performances dos indivíduos.

O quarto conceito é Resiliência. De acordo com Luthans (2004) a resiliência consiste na habilidade de manter o equilíbrio emocional face às adversidades do ambiente pela construção de uma força interior que torna os indivíduos inabaláveis e corajosos no enfrentamento das adversidades.

A combinação das competências com a estrutura de personalidade resiliente permite vencer obstáculos e ultrapassar situações desconfortantes na medida em que os sujeitos vão experimentando o fortalecimento em cada nova situação, porque vão tornando-se mais duros. Page e Donahue (2004; Luthans, 2004) apontam que os conceitos positivos são únicos na facilitação de um ambiente altamente produtivo. Por isso, podem ser mensuráveis já que são observáveis na dinâmica dos grupos. Em razão disso, estão abertos ao desenvolvimento. Os quatro pilares do capital psicológico positivo podem funcionar como estimulantes, ou inibidores da alta produtividade.

Assim, uma cultura sustentada por práticas de gestão que reforçam o estilo participativo de desempenho sobre a tarefa, que aconselha na tomada de decisões e que defende os valores que estimulam comportamentos colectivos e pró-activos¹⁶ pode ser favorável ao ambiente de alta performance, porque enaltece o desempenho em grupo ao direccioná-lo à produtividade colectiva.

¹⁶ Cooperação, apoio e camaradagem.

Contudo, a principal função em facultar o capital psicológico positivo é da gestão dos recursos humanos ao adoptar um estilo de gestão que emprega mecanismos de construção da performance individual/ colectiva. Luthans (2004) propõe que a autonomia aplicada às situações possibilita a compreensão da situação, a percepção sobre o grau de complexidade da tarefa e o pensamento cognitivo¹⁷ que leva à acção. A aprendizagem por modelação desenvolvida por Bandura é um exemplo que pode levar à execução eficiente de uma tarefa quando feita em conjunto com alguém mais experiente, ou mesmo pela observação de uma performance sobre a tarefa. “Se as pessoas vêem os outros satisfeitos, felizes e motivados por prosperarem na execução das tarefas, elas acreditam também ter a capacidade para prosperar. Se observam o fracasso dos outros na execução das tarefas, bem como os sentimentos de frustração associados à incapacidade de concluir, instalam-se dúvidas sobre a própria competência para dominar actividades semelhantes” (Bandura, 1999; Luthans, 2004: 48).

Portanto, proporcionar o desenvolvimento da atitude e da iniciativa, estimula os indivíduos a acreditarem que são capazes de resolver suas responsabilidades porque reforça a confiança na actuação. “Uma excelente condição física/ mental pode ser um óptimo ponto de partida na construção da confiança e mesmo do capital psicológico” (Luthans, 2004: 48).

Luthans (2004) aponta que um ambiente confiável pode favorecer o alcance da vantagem competitiva. “Os quatro estados psicológicos positivos podem ser aplicados constantemente nos locais de trabalho para incrementar a performance, elevar a produtividade, melhorar o funcionamento organizacional operacional e ajudar a reter empregados” (Luthans, 2002; Luthans, 2004: 47).

No entanto, ressalta que a estabilidade psicológica das equipas vai depender da construção de um cenário claro em termos de planeamentos, mudanças e estratégias de alcance, para orientar o pensamento à acção, e principalmente despertar a confiança necessária à alta performance organizacional.

¹⁷ Habilidades práticas, conhecimentos e atitude.

2.4. Dimensão Individual e Colectiva

2.4.1. Indivíduo

As relações humanas desencadeadas em contextos de trabalho têm recebido especial atenção por parte dos especialistas das ciências sociais em função do seu principal objecto de estudo, o indivíduo. A principal razão desta preocupação dá-se pela complexidade de sua essência, visto que o sujeito constitui-se activo nos diversos ambientes em que actua.

O homem não é uma ilha, mas o resultado das relações sociais concebidas desde a primeira infância. Logo, a personalidade humana vai sendo estruturada através do produto das interacções do eu individual com o outro. Os laços criados na rede familiar e social apresentam um papel crucial na formação da personalidade uma vez que constituem a base para criação dos mecanismos sociais, fundamentais no desenvolvimento das relações e da maturidade para posicionar-se diante das situações com que deparamo-nos.

A família inicia o processo de desenvolvimento da segurança pessoal através da expressão dos afectos e da comunicação social na medida em que orienta nas acções e que encoraja os indivíduos a resolverem desde cedo os seus problemas sozinhos. Mas, o fortalecimento da segurança pessoal acontece quando o sujeito passa a fazer parte de ambientes sociais.

O papel da escola na educação social como veículo de preparo à convivência em sociedade pode ser outro exemplo. O processo de aprendizagem em relação à tarefa como exigência de uma produtividade positiva inicia-se neste meio e vai criando a noção de responsabilidade, já que força o cumprimento de obrigações e regras de convívio. Por isso, o papel da escola vem reforçar os valores adquiridos na educação familiar, bem como auxiliar no desenvolvimento da identidade individual, isto é, na formação do indivíduo.

Desta forma, as Instituições sociais¹⁸ passam a estruturar os diversos cenários vividos pelos indivíduos. As redes familiares e sociais são independentes, mas complementam-se uma a outra por agirem ao mesmo tempo neste processo de

¹⁸ Família, escola, trabalho.

construção. Por isso as características de personalidades vão sendo enraizadas e dando forma ao que nos identifica, ao que nos diferencia em relação aos outros, a nossa identidade. Em suma, a estruturação da personalidade inicia-se com a rede de apoio familiar e compõe-se através da rede social, cujos comportamentos aprendidos vão sendo utilizados e moldados às próprias experiências vividas pelo sujeito, transparecendo nas próprias acções praticadas entre a dimensão pessoal e profissional.

2.4.2. Grupo

De acordo com Robbins (1999) o conceito de grupo envolve a condição de duas, ou mais pessoas inseridas em contextos que requeiram a necessidade de interacção entre si para atingir objectivos comuns. Neste sentido, a percepção sob o conceito de grupo vem estruturada em torno de dois campos presentes na dinâmica de relacionamento de seus membros, cujo grau de desempenho dá-se em função do entendimento entre estes. Robbins define o primeiro campo como grupos formais, ou operativos. Estes afirmam-se pela racionalidade da organização por deterem missões de trabalhos designadas, papéis e tarefas determinadas, assim como comportamentos previamente exigidos, externados pelas pessoas em sintonia com as metas e propósitos da organização. O segundo campo na concepção de Robbins diz respeito aos grupos informais resultantes das interacções entre os membros, ao passo que são formados dentro do próprio contexto profissional em resultado das alianças fortemente estruturadas não determinadas pela organização, mas por formações naturais no ambiente de trabalho originadas em resposta à necessidade de contacto social e de interesses pessoais comuns aos integrantes. Os grupos de interesse (informais) são indivíduos que podem, ou não estar alinhados à estratégia da organização.

Robbins aponta que a percepção em função do grau de maturidade entre os grupos passa por quatro níveis de desenvolvimento. No entanto, o processo de transição entre os níveis não obedece uma ordem sistemática e pode acontecer tanto ao mesmo tempo, como haver uma regressão aos estágios anteriores já que a maturidade depende da interacção e da vivência em grupo.

O primeiro nível Formação revela-se sob grande dose de incerteza quanto ao propósito, estrutura e liderança do grupo. A complementação deste estágio surge a partir do momento que os membros começam a pensar em si como parte de um mesmo grupo. O segundo nível Tempestade apresenta seus membros em conflito aceitando a existência do grupo, mas posicionando-se como individualistas e resistentes à legitimação da liderança. O momento da conclusão surge quando a hierarquia de liderança torna-se relativamente clara para o grupo. O terceiro nível Normatização forma-se a partir de um grau de desenvolvimento de relacionamentos mais próximos. Neste momento, o grupo mostra-se mais coeso, conhecedor de sua unidade e

estabelecendo laços de camaradagem. A conclusão desse estágio dá-se quando a estrutura do grupo solidifica e quando há uma assimilação em conjunto das expectativas que definem as formas de convivência dos membros. O quarto nível Desempenho aparece quando sua estrutura é totalmente funcional e aceita, a energia passa a ser canalizada para o desempenho e para o alcance dos objectivos, onde estão às equipas de alta performance.

A perspectiva de Robbins traz-nos ao entendimento de que a situação vivencial dos grupos quanto ao aspecto emocional e comportamental deve ser levada em consideração nas intervenções de desenvolvimento. A teoria sustenta que os grupos de trabalho obedecem a uma estrutura que molda o comportamento dos membros, o que torna possível explicar e prever grande parte dos comportamentos dos indivíduos assim como o próprio desempenho em grupo.

Os membros de um grupo no dizer de Robbins desempenham papéis e funcionam como “actores” no processo de identidade, ou de unidade para a qual o grupo foi criado. A compreensão do comportamento dos grupos exige perceber e entender o papel¹⁹ que cada indivíduo desempenha, ou interpreta.

Segundo Robbins as atitudes e os comportamentos coerentes com um papel obedecem à identidade do papel estabelecido. Esta identidade não é estática e sim dinâmica. A maneira como desempenhamos os papéis depende da percepção que se têm deles, da visão que um indivíduo tem de como deve agir em determinadas situações. Mas também, depende das expectativas criadas em função do papel, ou seja, da forma como os outros acreditam que se deve agir em determinadas situações. Já as normas que complementam os papéis, diferem entre grupos, comunidades e sociedades, mas todos as têm. Estas dizem aos membros o que se deve ou não fazer sob determinadas circunstâncias, e quando devem ser acordadas e aceitas. As normas agem como um meio de influenciar o comportamento dos integrantes a partir de um controlo mínimo externo, por isso desenvolvem-se geralmente na medida em que os membros do grupo conhecem quais comportamentos seriam necessários à eficiência de sua operacionalidade. Spector (2003) acrescenta a visão de Robbins que as normas podem

¹⁹ Os papéis são percebidos como um conjunto de comportamentos esperados atribuídos a alguém que ocupa uma dada posição numa unidade social, como assim é um grupo de trabalho.

ter uma grande influência no comportamento individual já que muitos grupos a reforçam insistentemente. Os dois estudiosos pontuam que há evidência considerável de que os grupos podem pressionar fortemente os membros a mudar suas atitudes e comportamentos para conformarem-se ao padrão do grupo.

Muchielli (1980) reforça esta posição afirmando que a busca pela homogeneidade cultural e psíquica pela aproximação das percepções, constitui-se fundamental na eficácia da produção e na cooperação em relação à tarefa. Segundo Muchielli isso pode ocorrer em função de uma maior liberação de energia para o trabalho pelo facto dos indivíduos acordarem tanto em ideias e opiniões, quanto no plano sócio-emocional. Por outro lado, também considera a importância da heterogeneidade no que se refere às competências, porque estas podem proporcionar às trocas de conhecimentos e a estimulação da criatividade como influência na eficácia dos papéis e na dinamização dos indivíduos para enriquecer a equipe.

O desempenho do grupo em relação à tarefa parece ser uma premissa bastante investigada pelos estudiosos das equipes de alta performance no sentido de que a actuação do grupo na execução de suas tarefas é superior à actuação individual em termos de produtividade e satisfação. Para Spector (2003), esta crença está baseada na noção de que algo surge da interação entre os membros. Assim, alguns factores como a ênfase nas normas do grupo, na compreensão e assimilação dos papéis, na capacidade de resolução de conflitos e problemas podem influenciar em seu funcionamento eficiente. Isto significa que o mau funcionamento dessas competências poderá causar perdas de energia e em consequência, reduzir o empenho, ou esforço ao declinar a capacidade produtiva das respostas do grupo.

Segundo Robbins uma série de condições externas são impostas aos grupos exercendo sobre estes fortes influências. A primeira, a estratégia organizacional ao propor que a estratégia que uma organização adota pode influenciar o poder dos vários grupos em algum momento, que em troca determinarão os recursos que a alta administração está desejando aplicar no desempenho das tarefas. A estratégia geralmente instituída pela alta administração delinea as metas da organização e os meios de atingi-la.

A segunda condição proposta por Robbins consiste nas estruturas de autoridade. As organizações têm estruturas de autoridade que definem quem se reporta a quem,

quem toma decisões e quais decisões os indivíduos, ou grupos têm poder para tomar. Esta estrutura geralmente define onde está posicionado um determinado grupo na hierarquia da organização, o líder formal do grupo e os relacionamentos formais entre grupos. Portanto, ainda que um grupo de trabalho possa ser liderado por alguém que emerge informalmente de dentro do grupo, o líder formalmente designado pela administração tem uma autoridade que os outros do grupo não têm. A terceira condição seria a cultura organizacional não-descrita que determina padrões de comportamentos aceitáveis e não-aceitáveis para os colaboradores, por isso são os valores que a organização tem mais apreço e que são transmitidos.

2.5. Força Interior

Alguns especialistas em comportamento humano observaram que certos indivíduos possuem uma característica de personalidade interessante quando deparam-se envolvidos em eventos desconfortantes. A psicologia positiva deu o nome Resiliência para explicar este traço adquirido. “Resiliência é a capacidade humana de enfrentar, sobrepor-se, fortalecer-se e de transformar-se a partir das experiências adversas pessoais vividas” (Grotberg:24; Minolli, 2000:1). “Conjunto de factores que ajudam os seres humanos a enfrentar e a superar as adversidades assim como os problemas da vida” (Moraes; Rabinovich, 1996; Job, 2003: 53).

De acordo com Minolli (2000:1) a Física utiliza o termo resiliência para explicar o processo de mudança dos estados dos metais quando submetidos às alterações em seu estado físico a partir do momento que tornam-se maleáveis quando assumem outra forma naturalmente, ou quando manipulados em seu estado inicial.

Os indivíduos resilientes conseguem adaptar-se às situações adversas ao superar os obstáculos impostos na tentativa de reduzir à tensão experimentada e como resultado, experimentam um verdadeiro alívio quando resolvem o conflito. Esta característica de personalidade proporciona o equilíbrio emocional e a organização do pensamento em direcção à acção, ao gerar uma energia interna positiva que é capaz de manter a persistência em continuar, sem ir abaixo mesmo diante de acontecimentos negativos. “Os indivíduos resilientes aparentam optimismo, completo entusiasmo e energia para a vida, são curiosos e abertos às novas experiências e são percebidos como dotados de alta emocionalidade positiva” (J. Block e Kremen, 1996; and others; Tugade & Fredrickson, 2004: 320).

De acordo com Carver (1998) as situações adversas podem desencadear dois tipos de efeitos positivos na conduta das pessoas. O primeiro diz respeito à auto-preparação para adaptar-se aos contextos que provocam circunstâncias desconfortantes. Carver aponta que esta capacidade proporciona aos indivíduos a sensibilidade de perceber semelhança entre as situações e com que utilizem posturas parecidas como aquelas que reduziram o incómodo. Por esta razão, conseguem moldar-se facilmente nos diversos ambientes que se inserem. Os indivíduos ganham imunidade e dessensibilizam diante dos eventos futuros, porque adquirem racionalidade suficiente

para ponderar, agindo quase imediatamente após o acontecimento que afecta o seu equilíbrio base.

O segundo efeito remete-se ao facto de que toda situação adversa causa emoções negativas, como por exemplo, estados de ansiedade, momentos de preocupação e stress. Estas sensações quando vividas ao mesmo tempo desencadeiam um relativo desconforto na maior parte dos casos, que em consequência provoca a emissão de respostas rápidas para eliminar estes efeitos. A finalidade é acelerar a sensação de alívio alcançada em meio à solução do problema. Os indivíduos ao ficarem imunes vão aumentando as respostas positivas e voltando mais rapidamente ao estado anterior ao evento.

As teorias desenvolvidas sobre o comportamento dos indivíduos em contexto organizacional vêm observando que este traço de personalidade começa a ser visível e comum entre os sujeitos particularmente imersos em ambientes dinâmicos de trabalho. Os indivíduos nestes contextos possuem certo ajustamento interno para lidar com as adversidades e experimentam em consequência disto um estado psicológico propício à permanência, porque possuem um desempenho excelente frente às situações de trabalho, principalmente quando percebem-se inseridos naquelas adversas e inesperadas. A explicação encontrada parece ser a de que existe uma predisposição interna destes sujeitos em aceitar as condições com que o trabalho é estruturado, bem como o ambiente interno no qual trabalham, em função de estarem preparados interiormente por outras vivências desconfortantes que deixa-os confiantes para actuar em qualquer contexto.

A resiliência nas organizações vai surgindo como efeito do ambiente dinâmico pela necessidade de resposta rápida frente às situações inesperadas que surgem em consequência dos factores externos à organização. Na maioria das vezes, aparecem em resultado de uma rede organizacional externa sobreposta ao funcionamento operacional interno. Logo, podemos admitir que não existe organização resiliente, se dela não fazem parte indivíduos resilientes. A pressão causada pela necessidade de resolução rápida dos problemas, incide na operacionalidade da organização, bem como nas estruturas de personalidade dos indivíduos, fazendo com que tanto uma como a outra seja indispensável neste tipo de cenário. A resiliência surge nas organizações nos processos de tomada de decisão, mas também naqueles que requerem uma postura firme para reduzir a tensão do ambiente, pois implica em utilizar-se da confiança em si mesmo

para assumir os riscos de uma acção mal concluída. “Os indivíduos podem transferir os conhecimentos e competências de uma situação para outra, tornando-se mais confiantes e flexíveis para lidar mais facilmente com o desconhecido” (Adwin, Sutton e Lachman, 1996; Carver, 1998: 251).

Robb (2000: pp.1, 5) coloca que as organizações resilientes são híbridas porque conseguem aprender, desenvolver, crescer e assegurar vantagens ao longo do tempo, visto que oferecem excelente performance face aos objectivos normais e inovam constantemente para adaptarem-se rapidamente à dinamicidade dos mercados e das tecnologias. Já Minolli (2000) acrescenta a esta visão a capacidade das empresas resilientes conseguirem absorver rupturas e mudanças tanto internas quanto externas sem serem afectadas em sua eficiência financeira, ou operacional. Para Minolli, a resiliência organizacional consiste numa relação de influência múltipla entre organização-indivíduo para lidar com a adversidade externa. Em sua perspectiva a organização por ser constituída essencialmente por indivíduos agentes intervenientes que actuam em sua operacionalidade respondendo às necessidades do ambiente, precisa ter sua cultura fomentada em torno da preservação da saúde e do bem-estar interno para que seus colaboradores sintam-se realizados e satisfeitos. E também, reforça que os indivíduos precisam experimentar um estado psico-físico ajustado para tomar correctamente as decisões diárias que interferem directamente no resultado final do negócio.

As organizações como instituições sociais têm como responsabilidade fornecer as condições de desenvolvimento das competências individuais a fim de fortalecer as performance individual/ colectiva que são adquiridas exclusivamente em processo contínuo de aprendizagem organizacional.

2.6. Atletas Organizacionais

Loehr (2001) sustenta que para obter a alta performance é preciso desenvolver a capacidade cognitiva e a inteligência emocional. Assim, observou na literatura que quase ninguém perdeu tempo na importância da atribuição das capacidades psíquicas direccionadas ao alcance da alta performance e teve a iniciativa de desenvolver com seus colaboradores um estudo minucioso com atletas mundiais. O seu objectivo era criar uma versão mais adaptada das técnicas desportivas para executivos com a finalidade de reduzir o cansaço causado pelas incessantes demandas nos locais de trabalho. Desta forma, chegaram à conclusão que os indivíduos inseridos em ambientes dinâmicos são também verdadeiros atletas e por isso deveriam passar por um sistema de treinamento semelhante ao aplicado nos atletas profissionais²⁰, a fim de melhorarem seus desempenhos. O objectivo seria desenvolver a vitalidade necessária à actuação em cenários dinâmicos.

De acordo com Loehr o nosso corpo é o receptor daquilo que absorvemos diariamente. Portanto, para que possamos experimentar algumas sensações, como bem-estar, tranquilidade, contentamento e satisfação diante das situações de trabalho, é crucial aprender a equilibrar o corpo e a mente. Quando estamos em ambientes stressantes como no caso dos profissionais, vivemos constantemente experiências que desencadeiam uma série de sensações que reflectem-se em nossa dimensão física e psicológica. Loehr acredita que estas sensações são percebidas como sentimentos e emoções que dão origem à energia dinâmica aplicável às situações profissionais. Em sua concepção esta energia é desperdiçada e recuperada num processo cíclico, natural e individual que pode ser melhorado se forem utilizados mecanismos de regulação específicos para eliminar o desgaste experimentado no desempenho altamente produtivo, ou até mesmo para incrementar a performance. Loehr utiliza a Pirâmide de Alta Performance para explicar este processo.

A pirâmide funciona de acordo com quatro níveis que actuam simultaneamente e nesta ordem em nosso corpo: capacidade psíquica, capacidade emocional, capacidade

²⁰ Os resultados demonstrados revelam que os executivos que passaram pelo treinamento conseguiram melhorar a sua performance profissional, a sua saúde e passaram a sentir-se bem em suas vida profissional e pessoal.

mental e capacidade espiritual²¹. Os níveis em harmonia asseguram o equilíbrio entre a energia gasta e a energia recuperada pelo facto de serem dependentes entre si. Por isso, precisam ser trabalhados constantemente para possibilitar as respostas satisfatórias em relação aos estímulos presentes no ambiente e viabilizar a alta performance face às situações. Alguns exemplos de mecanismos de regulação da energia dinâmica são sugeridos por Loehr, como por exemplo, a participação em programas físicos de treinamento, uma boa alimentação balanceada, a eliminação de comportamentos desviantes²² e exercícios de relaxamento que ajudam no alcance do fluxo correcto da energia.

A explicação encontrada para a analogia feita por Loehr, parece ser a de que os indivíduos inseridos em mercados dinâmicos, ou posições de trabalho, dentre as quais são necessárias uma alta performance permanente, sentem as mesmas sensações que os atletas de desporto em competições, porque vivem situações que originam efeitos semelhantes em função da superação e rendimento de suas capacidades, embora lembremos que são gerados em cenários e contextos diferentes²³.

²¹ Loehr, Corporate Athlete, pp. 123, 2001.

²² Tabaco, álcool, entre outros.

²³ Loehr conduziu experiências que ao cabo foram bem sucedidas com executivos de diferentes organizações para afirmar os seus argumentos.

2.7. Prosperar no Trabalho

Outra característica observável nos indivíduos imersos em ambientes exigentes de alta performance diz respeito à capacidade de prosperar no trabalho. Os indivíduos nestes cenários estão a vontade para actuar em suas funções por conseguirem desempenhar uma performance eficaz frente às diversas situações em função de conhecerem minimamente o seu papel dentro da organização. Alguns até sentem prazer pelo trabalho que executam e conseguem divertir-se em suas actividades pela confiança em suas competências pessoais. Spreitzer (2005: 538) coloca que os indivíduos podem experimentar um estado psicológico de bem-estar como efeito de suas próprias experiências em contextos organizacionais.

Este estado é denominado pelo autor de Thriving. A sua origem está em dois aspectos observados em algumas redes sociais organizacionais por serem construídos e defendidos através da cultura organizacional que determina a dinâmica dos grupos de trabalho.

O primeiro factor a Vitalidade conforme coloca Spreitzer, é percebido como uma predisposição enérgica para executar tarefas implícitas. A vitalidade aparece a partir do equilíbrio afectivo, alcançado em meio às relações humanas estabelecidas pelos indivíduos. O segundo factor apontado é a Aprendizagem organizacional que vai surgindo dependente da capacidade de adequação dos conhecimentos às competências em relação à tarefa.

O thriving é um estado que requer uma certa dose de resiliência para emergir, pois funciona como um efeito da experiência psicológica provocada em meio ao crescimento pessoal. A resiliência como produto da maturidade emocional e da habilidade racional para lidar com as situações interfere positivamente na vitalidade e na aprendizagem organizacional promovendo o reajuste positivo frente aos contextos, accionando o thriving. Spreitzer sustenta ainda que esta sensação é temporária e utilizável na medida em que situações que exigem uma postura rija e enérgica dos indivíduos vão aparecendo na dinâmica organizacional e praticada pelos grupos. Assim, podemos dizer que o thriving é precisamente concebido através do ambiente interno, cuja gestão dos recursos humanos com seu papel na estruturação das habilidades dos colaboradores viabiliza-o, através da criação do clima propício à evolução humana, de

práticas adoptadas para organizar os métodos de trabalho, como também do grau de liberdade permitido na execução das tarefas.

Spreitzer afirma que para que este estado venha à tona, é fundamental a criação de um ambiente potencializador de thriving por meio do estímulo de sensações, atitudes e sentimentos que facilitam à prosperação e o envolvimento com o trabalho. “Os indivíduos por compartilharem um ambiente social, vivem experiências comuns, desenvolvem valores, costumes e atitudes semelhantes, partilham quase a mesma motivação para o trabalho e reagem com emoções comuns a sua rede social” (Scherer & Tran; Dierkes et al, 2003: 372). Neste caso, a teoria do Capital Psicológico Positivo encaixa-se perfeitamente como alternativa para desenvolver o thriving.

Spreitzer coloca ainda que os indivíduos que experimentam o estado thriving, movem-se em pensamento e atitudes em função do grau de envolvimento com o contexto, porque este proporciona abertura aos desafios, amplia o campo de visão e estimula a percepção do que pode ser aproveitado nos diversos cenários vivenciados. Já para Carver as pessoas que experimentam o estado thriving apreciam as situações adversas e como efeito, funcionam constantemente melhor do que funcionavam. “Thriving representa um tipo de crescimento particular que implica no desenvolvimento de competências, de conhecimentos e desenvolve a confiança para interagir e negociar com o mundo em si de uma forma mais completa” (Carver, 1998: 253).

Desta forma, os indivíduos para crescerem em suas performances profissionais precisam estar completamente envolvidos pelas organizações das quais fazem parte. Mas, este envolvimento depende do contexto em que os indivíduos actuam, ou seja, da própria cultura organizacional enraizada.

2.8. Grandes Linhas

O conceito de grupo proposto por Robbins faz-nos perceber que a produtividade eficiente depende de uma consciência sobre a forma como os membros interagem em relação aos objectivos previamente determinados, e de como trabalham para atingí-los. Logo, desta interacção surgem os grupos formais criados em torno da racionalidade organizacional e os grupos informais nascidos em meio as alianças desenvolvidas conforme os interesses comuns, as afinidades individuais e a necessidade natural de contacto social entre os sujeitos.

A maturidade dos grupos passa por quatro níveis de desenvolvimento, por isso vem directamente associada ao grau de desempenho e produtividade. Neste sentido, as equipas de alta performance encontram-se no último nível maturacional, o Desempenho. O alcance deste estágio passa pelo reconhecimento mútuo de pertença, criado em torno da importância que todos têm na dinâmica operacional do grupo, pela legitimação da liderança, pela proximidade entre os membros, pelos laços de camaradagem concebidos intencionalmente para melhorar o desempenho individual/colectivo e pela assimilação daquilo que percebemos por normas de convivência.

Portanto, as equipas de alta performance resultam de uma estrutura funcional totalmente aceite entre os membros em virtude da energia do grupo transformar-se eficientemente em sinergia aplicável ao alcance dos objectivos e do desempenho altamente produtivo. De acordo com Muchielli isto acontece devido ao facto dos indivíduos possuírem suas percepções aproximadas sobre opiniões e ideias, mas também pelas suas dimensões socio-emocionais estarem em sintonia ao ponto de provocar uma maior liberação da energia para o trabalho. Contudo, esta aproximação das percepções, não invalida as diferenças nas competências de cada um, porque estas quando combinadas entre si são reconhecidas como fundamentais ao enriquecimento da equipa, uma vez que a troca de conhecimentos viabiliza mais rápido a eficácia dos papéis atribuídos.

Entretanto, a obtenção do estágio depende de alguns factores que interferem directamente no desempenho dos grupos, como a estratégia, a cultura e as estruturas de Autoridade para criar o envolvimento individual, colectivo e organizacional que potencializa a capacidade produtiva. Robbins coloca que os três primeiros exercem

fortes influências sobre os grupos, porque dão origem aos aspectos que estruturam as relações interpessoais dispostas no processo de obtenção do desempenho esperado, como por exemplo: a aceitação das normas, a assimilação dos papéis e a capacidade de resolução de conflitos e problemas. Os grupos de trabalho precisam deste tipo de alinhamento para não declinarem nas performances individual e Colectiva.

As equipas de alta performance vêm a estratégia e a cultura organizacional como essenciais na eliminação de factores que interferem negativamente em sua operacionalidade. Já as estruturas de autoridade dependem destas para serem legitimadas entre os grupos.

Desta forma, as equipas de alta performance podem funcionar em vários estilos de organização, desde que as políticas de gestão dos recursos humanos sejam intencionalmente direccionadas ao desenvolvimento do capital humano organizacional e ao incremento das relações individuais.

No contexto de cenários dinâmicos as equipas de alta performance existem em torno da adaptação da organização às condições presentes no ambiente externo que podem afectar o negócio²⁴. A qualidade destas equipas é alta porque existe uma produtividade eficiente que vai sendo estimulada pelos que estão à frente da gestão dos processos de trabalho preocupados em ampliar as habilidades dos colaboradores para assegurar o sucesso organizacional. Em contrapartida, os colaboradores seleccionados para fazerem parte destas acabam por ser escolhidos pelas qualidades superiores que possuem na actuação concernente à exigência produtiva de suas organizações, mas também por seus perfis serem próximos às características de personalidade dos outros membros. Assim, vão agregando valor às empresas por envolverem-se completamente em suas funções.

As organizações dinâmicas são mais flexíveis em termos de estrutura. A própria divisão hierárquica é reduzida e em rede, o que ajuda na interacção individual quando existe a preocupação da comunicação interna entre os sectores. A estrutura em rede possibilita a visão holística sobre as áreas da organização, permitindo estabelecer a rápida adaptação ao ambiente externo.

O costume em adoptar uma comunicação necessariamente fluida ajuda a encontrar informação competitiva e a fazer análises adequadas por intermédio das

²⁴ Ameaças e Fraquezas da Organização.

deliberações entre a equipa, e entre os outros que fazem parte da rede de mercado. Estas servem para gerar ideias e criar novos produtos, ou projectos. A necessidade de tratamento das circunstâncias de trabalho em conjunto, proporciona momentos de insight que ajudam a ver o que não existe no mercado, e que poderia transforma-se em grandes oportunidades de negócio, por isso as equipas de alta performance usam-nas constantemente.

As características de um grupo de alta performance normalmente são diferentes em virtude dos indivíduos agirem com maior liberdade para arriscar, para responder aos desafios e para experimentar, pois um desempenho nestes moldes proporciona um aprendizado mais completo, rápido e eficiente em virtude de ser direccionado ao aperfeiçoamento do know-how. Por esta razão, a gestão confia na capacidade de seu capital humano.

A adopção de estruturas organizacionais rígidas é um risco para as empresas dinâmicas, uma vez que os colaboradores possuem um papel activo na redução da influência do ambiente externo sobre a dinâmica organizacional. A defesa de uma estrutura organizacional rija aumenta a probabilidade da individualidade no tratamento dos processos de trabalho e pode formar um cenário inapropriado à aprendizagem organizacional quando os limites na actuação dos indivíduos são impostos pela própria mecânica operacional, e vão reforçando inconscientemente o distanciamento entre os membros, reduzindo também a iniciativa. Por outro lado, o ambiente gerado neste tipo de organização polda o desenvolvimento organizacional ao passo que abre espaço para permanência de comportamentos inibidores de produtividade, como, rivalidades internas, jogos de poder, conflitos, e principalmente impossibilitam a solução imediata de situações inesperadas, ou urgentes, já que a confiança e a segurança na postura de actuação são pouco experimentadas e muitas vezes até desconhecidas. “É difícil favorecer a aprendizagem organizacional em grau maior nestes ambientes” (Scherer & Tran; Dierkes et. al, 2003: p. 374).

Se colocarmos a burocracia e a hierarquia na posição de vectores condicionantes do desempenho para estruturar as demandas de trabalho a serem respondidas pelos gestores médios e suas equipas, fica praticamente impossível conseguir a autonomia na tomada de decisão e gerir o trabalho nos padrões de alta performance.

Os indivíduos imersos em equipas dinâmicas são percebidos como verdadeiros “atletas organizacionais” porque são suficientemente competentes para reagir às adversidades, em função de sua adaptação organizacional ser facilitada pelas posturas adoptadas como efeito das medidas participativas aplicadas pelas gerências médias e fomentadas pela alta gestão em meio ao suporte político dado, em resultado da integração operacional e estratégica.

Os “atletas organizacionais” lidam com a exigência de um rendimento acima da média e são impelidos a superar suas capacidades. Geralmente, são encontrados em mercados dinâmicos, onde o nível de responsabilidade profissional é bastante elevado face às constantes tomadas de decisões. Na maior parte das vezes trabalham num ritmo frenético para produzir com criatividade e clareza aquilo que lhes é requisitado.

Luthans coloca que uma cultura organizacional sustentada pelo capital psicológico positivo pode perfeitamente proporcionar a alta performance por alguns conceitos interferirem positivamente no alcance da vantagem competitiva, são eles: Confiança, Esperança, Optimismo e Resiliência. O ponto-chave que sustenta as práticas de gestão de recursos humanos e que determina a dinâmica organizacional é precisamente a cultura que serve para posicionar os indivíduos na convivência social e para organizar o desempenho em relação à tarefa. Por isso, o ambiente organizacional estruturado sob a teoria do Capital Psicológico Positivo torna-se extremamente importante, pois a defesa de valores pro-activos e comportamento de cooperação passam a estar presentes na cultura social partilhada e a ser utilizados na dinâmica de relacionamento dos grupos.

A estratégia conforme apontou Robbins, é outro aspecto que influencia no desempenho dos grupos. Os membros precisam conhecer suas responsabilidades e estar cientes de seu papel na equipa para reforçarem tanto no alcance da estratégia, como posicionar-se em relação aos outros. Da estratégia depende o futuro idealizado e a esperança em concretizá-la, ao situar os indivíduos em torno do que a organização deseja oferecer com excelência a aqueles que necessitam de seus bens e serviços. Por isso, um bom planeamento estratégico depende da visão sobre o mercado, da participação dentro da organização e dos objectivos determinados que dão origem à organização do trabalho para viabilizar a estratégia através dos encarregados de sua concretização, os colaboradores.

O envolvimento com a organização precisa ser colectivo, porque todos precisam saber que existe um ideal de futuro e que para ser alcançado com sucesso é necessário conhecer-se os meios e o porque de ser feito tudo o que está previamente estabelecido. A estratégia e a cultura voltada para o desenvolvimento humano apresentam estas premissas para originar nos grupos a eficácia sobre as tarefas e os processos de trabalho. Neste sentido, a produtividade obtida será de acordo com a forma como a Gestão defende estes valores e como os transmite à comunidade.

Mas também, quando a cultura é concebida em torno do capital psicológico positivo, os efeitos gerados são mais incisivos no fortalecimento das personalidades e na preparação das competências para actuar nos diversos cenários de trabalho.

O Thriving também pode ser facilmente experimentado a partir das políticas de recursos humanos, se estas surgirem alinhadas ao estilo de participação individual na organização, mas direccionada ao alcance da produtividade colectiva.

Hoje gerir pessoas é muito complexo porque depende principalmente do envolvimento dos indivíduos com suas organizações, de prepará-los para enfrentar adversidades externas e de fazê-los aceitar os desafios, como também as mudanças operacionais internas. Quando estamos à frente de grupos de trabalho precisamos lembrar que o nosso papel é basicamente conduzir pessoas em direcção ao bom desempenho, pois em se tratando de alta produtividade, a gestão depende da liderança e vice-versa para extrair o melhor das competências individuais e colectivas.

O estilo de gestão preocupado com o ambiente interno e com o enriquecimento das performances sustenta a visão participativa dos colaboradores em relação aos processos de trabalho.

Um estilo de gestão sustentado por uma cultura positiva possibilita uma maior identificação com o trabalho por incentivar a troca de conhecimentos, informações e de sugestões para melhorar o desempenho. Assim, a sensação de que todos são importantes naquilo que fazem, não dá espaço para que várias estrelas brilhem, a não ser a maior de todas, o grupo.

3. METODOLOGIA

3.1. Estudo Qualitativo

As investigações desenvolvidas sobre o parâmetro qualitativo obedecem uma estrutura que visa reproduzir fielmente uma realidade construída, que é retratada em torno de um fenómeno inédito, ou conhecido. A compreensão sobre o fenómeno surgirá a partir das condições que o torna perceptível e indetectável no próprio contexto em que ocorre. O objectivo de uma pesquisa qualitativa consiste em conhecer, compreender e interpretar a realidade em si como um processo de interacção permanente entre sujeito e objecto, do ponto de vista do entendimento sobre os motivos, significados, crenças, valores, atitudes e aspirações presentes nesta relação. “A pesquisa qualitativa é altamente descritiva, enfatiza a construção social da realidade e centra-se em revelar como a teoria opera em exemplos particulares” (Einsenhart & Graebner, 2007: 27).

Neste sentido, fica impossível isolar e quantificar os aspectos levantados visto que tudo o que envolve o fenómeno passa a ser relevante para descrever a realidade, na qual uma investigação qualitativa procura relatar. O investigador é o seu principal instrumento de análise porque dele parte a fidedignidade dos factos que estruturará o cenário onde o fenómeno acontece. Os dados funcionam como evidências da realidade construída e são colectados no próprio ambiente, cuja amostra não precisa ser necessariamente grande, visto que o que interessa é a qualidade das informações para dar relevância à investigação, e não a quantidade de vezes em que o fenómeno aparece.

A vantagem de uma investigação qualitativa consiste na precisão com que o objecto de estudo é analisado através dos instrumentos aplicados na recolha das evidências. Este tipo de análise pode ser complementado pela utilização de técnicas de suplementação que permitem encontrar dados encobertos, assegurando o seu retrato fiel. “O factor-chave para uma boa investigação não é a escolha do método mais correcto, mas preocupar-se com a questão principal ao escolher o melhor instrumento que ajude o investigador a responder a questão na qual propõe-se analisar” (Bouchard, 1976; Edmondson, 2007: 1157).

Por outro lado, os estudos qualitativos podem contradizer a pureza da realidade em função da quantidade de aspectos identificáveis em torno do fenómeno, do contexto

e dos sujeitos, poderem causar certo distanciamento em relação ao objectivo da investigação. Por isso, manter o foco no objectivo principal do estudo deve ser a preocupação do investigador, assim como percebê-lo como fio condutor para interpretação da realidade e não perder-se em sua construção.

Esta investigação procurou descrever um fenómeno recentemente discutido entre as áreas sociais e humanas que vem causando controvérsias entre a comunidade científica em consequência de uma série de factores presentes em seu contexto reforçarem cada vez mais a sua existência. O tema que vem a seguir, é Alta Performance nos Grupos de Trabalho.

A visão que parece está sendo construída pela gestão de equipas imersas em ambientes dinâmicos é a de que este tipo de desempenho consiste na principal fonte de garantia da excelência organizacional. A ideia desta investigação nasceu da necessidade de compreender o contexto onde nasce a alta performance, a partir da exploração directa da relação dos gestores com seus colaboradores.

É sabido que os factores externos presentes na estrutura de certos mercados interferem permanentemente no desempenho das empresas, sobretudo naquelas pertencentes aos segmentos altamente competitivos. A instabilidade destes mercados vai moldando os métodos de organização do trabalho e as práticas de gestão dos recursos humanos em virtude da necessidade de garantir o desempenho eficaz, onde os indivíduos no papel de principais actores deste cenário acabam por ser afectados.

O olhar sobre este contexto pediu a escolha do método qualitativo pela riqueza de evidências presentes nas relações encontradas numa equipa que condicionada a oferecer uma alta performance permanente para atender as expectativas de sua gestão, trabalha constantemente num ritmo intenso. Por isso, esta questão pede o desenvolvimento de um estudo com características de interpretação para analisar coerentemente o contexto e descrevê-lo em toda sua magnitude.

3.2. Estudo de Caso

O estudo de caso consiste num método sistemático de análise interpretativa/descritivo, geralmente utilizado para compor uma investigação qualitativa. A sua estrutura pede a explicação da realidade em torno de uma visão sustentada por uma, ou várias linhas de pensamento que ao serem convergidas no tema da investigação, vão organizando a percepção do investigador sobre a realidade proposta e dando forma à pesquisa. “O ponto central na construção de teorias através de estudos de caso é uma replicação lógica (...). “Cada caso serve como uma experiência diferente que fornece uma análise única em sua totalidade” (Einsenhardt 1989; Einsenhardt & Graebner, 2007: 25).

Por isso, a recolha das evidências é efectuada in loco a partir da aplicação de vários instrumentos que reunidos, fornecem um olhar completo sobre a realidade desejada. Assim, um estudo de caso apresenta a percepção do investigador sobre os sujeitos como objecto de estudo e sobre o fenómeno como variável, para facilitar a compreensão dos aspectos subjectivos que fundamentam esta relação. “Os estudos de caso são ricos, as descrições empíricas de exemplos particulares sobre um fenómeno são tipicamente baseadas na variedade de dados obtidos pelas fontes de recolha” (Yin, 1994; Einsenhardt & Graebner; 2007: 25).

A ideia é fornecer outros olhares sobre o contexto levantando questões inéditas sobre o assunto. No entanto, o estudo de caso pode servir de ferramenta base para algumas alternativas de mudança da realidade. “A construção da teoria a partir de estudos de caso é uma estratégia de investigação que envolve usar um, ou mais casos para criar construtos teóricos, proposições e/ou teorias, e até mesmo testar hipóteses, através de casos baseados em evidências empíricas” (Einsenhardt, 1989; Einsenhardt & Graebner, 2007: 25).

Os detalhes levantados sobre a realidade através dos instrumentos de investigação permitem recolher evidências válidas, bem como transpor fielmente os factos encontrados para outros estudos, servindo assim de apoio às futuras interpretações sobre o mesmo fenómeno, ou fenómenos que requeiram contributos semelhantes. “O estudo de caso enfatiza a riqueza do mundo real que funciona como contexto, no qual o fenómeno ocorre” (Einsenhardt & Graebner, 2007: 25). “Os estudos

de caso podem englobar uma variedade de fontes de dados incluindo entrevistas, questionários, etnografias e observações” (Einsenhart & Graebner, 2007: 28).

Por outro lado, um estudo de caso pode apresentar falhas. De acordo com Edite Gonçalves et. al. (2004) a perspectiva do investigador pode ser demasiado complexa visto que normalmente os estudos de caso são compostos por um único especialista, gerando dificuldades na percepção do fenómeno. Edite aponta que as evidências podem não ser generalizáveis dependendo da aplicabilidade do instrumento sobre a amostra e do cenário escolhido. Geralmente a elaboração de um estudo de caso leva tempo para ser concluída, por isso pode ultrapassar o período da investigação em virtude da necessidade de recolha dos dados fidedignos.

O estudo de caso fundamentado sobre o tema alta performance nos grupos de trabalho, seguiu uma abordagem Interpretativa e crítica em função da necessidade de esclarecimento da relação entre gestores e subordinados em contexto dinâmico. O leitor agora deve perguntar-se qual a finalidade de conhecer esta realidade?

A realidade construída à volta destes sujeitos é bastante curiosa porque se modifica constantemente em detrimento dos factores presentes no ambiente externo provocar efeitos significativos na dinâmica de suas equipas. Neste sentido, a estrutura da relação entre líderes e subordinados requer uma forte aplicabilidade das práticas de gestão para manter o controlo operacional e a estabilidade interna, bem como transformar a produtividade em alta performance individual/ colectiva, dada a necessidade de adaptação permanente das organizações dinâmicas às condições do mercado.

As performances precisam ser excelentes e de rápida resposta às necessidades organizacionais de modo a sustentar a competitividade das empresas. Por isso, a realidade construída à volta destes sujeitos é digna de ser investigada.

O olhar sobre o cenário onde é construída esta realidade exige um estudo que procure não só mostrar como funciona um ambiente de alta performance, como também conhecer os mecanismos que a gestão adopta para manter sua equipa envolvida com os propósitos da organização.

Assim, esta pesquisa recebeu essencialmente contributos advindos da psicologia e da sociologia que incrementados por conceitos advindos da gestão proporcionaram

uma interpretação subjectiva em torno dos aspectos presentes na dinâmica da equipa a fim de descrever esta realidade.

Por conseguinte, levantam-se questões sobre as conseqüências que este fenómeno pode trazer sobre a vida pessoal e profissional dos indivíduos, embora estas sejam enfraquecidas pelos diferentes modelos propostos pelos especialistas que em sua maioria dão prioridade apenas ao alcance da alta performance.

Entretanto, a curiosidade estende-se também em saber por que estes sujeitos permanecem nestes ambientes, e se sentem de facto bem-estar e prazer pelo tipo de trabalho que desempenham. O estudo de caso foi fundamentado a partir da visão sobre quatro pontos presentes no contexto de alto desempenho: clima interno, relação com o ambiente externo, desempenho individual/colectivo, práticas de gestão e sentimentos experimentados.

3.3. Organização e Actividade

O estudo de caso é ilustrado numa empresa inserida no sector Têxtil com área de negócio Comércio por Grosso, dentro da categoria Desporto e com actuação directa no nicho desportivo Surf. A sua condição hoje limita-se a representar e distribuir em toda a Europa uma marca de surf brasileira. A empresa está classificada como PME e recebeu a Alcinha “*AquaSport*”, assim como a marca que representa “*Wave*”, para preservar a prometida confidencialidade sobre a organização bem como sobre as informações prestadas pelos seus membros para efeitos de estudo.

A AquaSport foi fundada em 2007 através de um projecto concebido inicialmente por quatro sócios-fundadores que desejavam comercializar as principais marcas de surf no comércio a retalho em função de uma óptima oportunidade de negócio ser observada neste período. O mercado desportivo estava a crescer exponencialmente na Europa e a atrair cada vez mais adeptos ao estilo Surfer. Contudo, a AquaSport passou a desenvolver desde 2008, dois tipos de actividades ao enveredar-se também para o lado da distribuição, quando escolheu representar a Wave na Europa. Em 2009, dois dos quatro sócios abandonaram a AquaSport. No mesmo ano, a área de Comércio a Retalho começou a entrar em queda devido à ameaça de crise económica. No início de 2010, a direcção desistiu do comércio a retalho e passou a dedicar-se exclusivamente ao Comércio por Grosso. Desde este período, a AquaSport comercializa a Wave e vem crescendo em termos de quota de participação no mercado. O principal objectivo passou a ser inserir a marca no mercado europeu e torná-la uma das líderes em preferência, como são suas concorrentes.

O cenário do surf é bastante peculiar e competitivo em detrimento de a concorrência ser a nível mundial. Por isso, a garantia de sobrevivência da AquaSport é sustentada pelos sócios através da representação de uma marca de Surf líder em seu mercado de origem há 24 anos. Actualmente a empresa conta com uma equipa de 7 indivíduos unidos à volta de um projecto ambicioso, mas com possibilidades concretas de realização.

A organização e os métodos de trabalho baseiam-se num estilo de gestão participativo, cuja sustentação é feita pela própria cultura da empresa ao defender um ambiente interno altamente potencializador e positivo como pilar de adaptação ao

mercado externo. Portanto, apresenta em seu organigrama 1 director geral financeiro, 1 gestor comercial, 2 assistentes administrativas, 1 gestora de mercado externo, 1 vendedor responsável por cobrir a Zona Norte e 1 vendedor responsável por cobrir a Zona Sul.

No entanto, durante o período de análise vários incidentes ocorreram nesta equipa em consequência do fracasso na actividade de comércio a retalho. A estratégia de distribuição foi fortemente afectada precisando ser revista pela direcção na tentativa de manter o foco na consolidação da marca que representa.

A equipa também sofreu graves efeitos a começar pela sua dimensão. Dois integrantes saíram, o que contribuiu para aumentar a carga de trabalho, bem como a produtividade que passou a ser permanentemente em alta performance. As funções também foram revistas em consequência das condições actuais da AquaSport. Alguns acumularam posições, enquanto outros foram destituídos de seus cargos. Os detalhes estão presentes na análise do caso.

3.4. Métodos de Investigação

Os instrumentos utilizados em qualquer investigação precisam estar perfeitamente adequados ao fenómeno que um pesquisador deseja investigar. As evidências levantadas constituem a essência de qualquer investigação por fornecerem as respostas que explicam a questão analisada. Desta forma, os métodos servem para orientar o pensamento do investigador sobre o fenómeno. A questão que norteia esta investigação, remeteu-se em explicar como os líderes estruturam o relacionamento com seus subordinados para incentivar uma performance altamente produtiva, capaz de gerar resultados satisfatórios à organização. Os instrumentos escolhidos para facilitar um olhar completo sobre a realidade desta equipa foram a entrevista semi-estruturada, a observação participante e o método de suplementação da entrevista incidente crítico.

A entrevista semi-estruturada consiste num instrumento de investigação que é sustentado por um guia básico, no qual o investigador pode orientar-se para saber aquilo que tenciona em relação ao fenómeno. Este tipo de entrevista consiste na exploração de temas em aberto de modo a tocar em questões relevantes sobre o contexto e o fenómeno analisado. O seu objectivo é direccionar à resposta à obtenção de evidências válidas. A entrevista semi-estruturada foi dividida em três partes para explorar o contexto familiar e social, de forma que se pudesse chegar à percepção sobre a presença das características de personalidade, afim de saber existe resiliência nos indivíduos inseridos em cenários dinâmicos. A terceira parte remeteu-se a explorar o contexto profissional do ponto de vista da dinâmica da equipa para perceber a relação gestão/colaboradores em cenário de alta performance.

Desta forma, 6 indivíduos estiveram envolvidos. O Guia da entrevista sofreu algumas modificações para diferenciar as percepções da equipa em relação à gestão, como também da gestão em relação à equipa. Os dois guias serviram para cruzar as informações provenientes das duas visões perspectivas e obter uma percepção geral sobre a performance do grupo.

Porém, alguma diferença deverá ser percebida entre os discursos. A equipa e uma das gerências foram entrevistadas logo depois da saída dos dois integrantes e imediatamente após o incidente com as lojas. A gestão/ direcção, cuja principal liderança é reconhecida hoje, foi entrevistada algum tempo depois do incidente, em

virtude de uma série de eventos acontecerem que quase comprometeram a estratégia inicialmente desenvolvida para envolver o grupo, nos quais precisaram receber maior atenção por parte desta.

O Segundo Instrumento utilizado foi uma técnica de suplementação da entrevista, o método de incidente crítico. Este suplemento é caracterizado por um briefing de um acontecimento concreto, embora passado há pouco tempo com o sujeito em análise para investigar algum ponto que precise ser decomposto em maior profundidade. “Um conjunto de procedimentos para a colecta de observações directas do comportamento humano, de modo a facilitar sua utilização potencial na solução de problemas práticos e no desenvolvimento de amplos princípios psicológicos, delineando também procedimentos para a colecta de incidentes observados que apresentem significação especial, e para o encontro de critérios sistematicamente definidos” (Estrela, 1994; Zani & Nogueira, 2006: p. 99). “Qualquer actividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma, para permitir inferências e provisões a respeito da pessoa que executa o acto. Para ser crítico um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou intenção do acto pareça razoavelmente claro ao observado, e suas consequências sejam suficientemente definidas, para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos” (Estrela, 1994; Zani & Nogueira, 2006: p. 100). “Num incidente crítico um fenómeno ocorre, é observado e registado, o que permite a descrição do que aconteceu no contexto onde ocorreu” (Vieira, 1993; Ribeiro, 2003: p. 651).

De acordo com Graça (2009) esta técnica pode ser utilizada com frequência no apoio ao estudo sobre as organizações, pois pode remontar-se ao estudo de uma acção ou plano estratégico que falhou, ou que não chegou a ser aplicado. A sua finalidade diz respeito a explorar o contexto que levou ao insucesso. O método de incidente crítico foi aplicado em torno de um evento negativo que aconteceu com um dos integrantes da equipa e que trouxe frustração para todos, uma vez que afectou directamente o alcance dos resultados previstos com a estratégia de inserção da Wave. Portanto, foram analisadas a visão do sujeito sobre o acontecimento e a das Gerências utilizando o ponto de vista de como lidar com falhas iminentes no projecto, com a finalidade de extrair os pontos relevantes desta questão.

O último instrumento escolhido para esta investigação foi a observação. Esta ajuda-nos a obter uma leitura sobre os aspectos presentes na relação sujeito – objecto e divide-se em dois modelos: A etnografia e a participante. O objectivo da observação é conhecer e compreender a forma como os indivíduos regem suas vidas a volta do fenómeno, a partir de diferentes perspectivas.

De acordo com Graça na etnografia o papel do observador é apenas de espectador ao assistir o fenómeno desenvolver-se no contexto e como os sujeitos vivem dentro dele. Na participante, o observador transforma-se em sujeito activo, uma vez que vira mais um presente no contexto e influenciador da realidade. No entanto, a visão sobre os principais pontos de análise advém de suas reflexões pessoais em função das experiências vivenciadas, já que não pode aplicar em si mesmo os outros métodos de investigação.

A equipa da AquaSport foi acompanhada diariamente em seu desempenho dentro e fora da organização, onde a observação participante em contexto de alta performance durou 9 meses. Durante este período fui um membro da equipa, e assim como os meus colegas, participamos desde o início do projecto de inserção da Wave na Europa.

3.5. Experiência Pessoal vivida na Investigação

A ideia de investigar o tema Equipas de alta performance foi pensada há cerca de 2 anos, porém não concretizada ainda por falta de oportunidade em experimentar uma actuação neste tipo de cenário. Quando fui convidada para fazer uma entrevista com possibilidade de integração, não conhecia a empresa a não ser o facto de saber que se tratava de uma empresa de desporto e que estas empresas normalmente possuem uma cultura diferente.

De início tive uma percepção bastante positiva. O espaço físico da empresa chamou-me atenção, assim como a média de idade da Equipa, muito jovem. A disposição do escritório em Open-Space mostrava de imediato que a equipa interagía entre si, aspecto este fundamental em qualquer dinâmica organizacional. Portanto, pensei que poderia ser uma forma diferente de trabalhar quando comparada com minhas experiências anteriores.

Quando fui aceita pela AquaSport para fazer parte do quadro da empresa não identifiquei logo que tratava-se de uma equipa altamente dinâmica, mas sabia que poderia estar numa empresa com uma cultura positiva. Aos poucos fui me apercebendo que estava num cenário de alta performance e que seria o momento chave para desenvolver minha investigação, pois algumas características presentes em equipas dinâmicas e descritas por especialistas em comportamento organizacional começavam a ser constatadas. Desta forma, decidi investigar o dia-a-dia do meu grupo de trabalho. Ao nível de pesquisa de campo foi bastante enriquecedor pela quantidade de fenómenos a serem investigados em contexto de alta performance.

Porém, minhas investidas na literatura da área fizeram-me perceber que havia poucos estudos a retratar o tema. O processo de revisão da literatura mostrou que o conceito de alta performance vem de um apanhado de teorias advindas da psicologia, da sociologia e da gestão de recursos humanos que, no entanto parecem pouco claras em sua definição. Os estudos de campo presentes neste contexto retratam essencialmente teorias de aplicação sobre certos aspectos presentes na estrutura, cultura, organização/ métodos de trabalho e até mesmo sobre cuidados com a saúde física/mental em organizações dinâmicas. Neste sentido, um estudo fomentado por uma análise interpretativa com base psicológica/ social, envolvendo a percepção sobre o

relacionamento interpessoal entre gestão/liderança em equipas de alta performance pareceu-me a partida desconhecido. Assim, encontrei a motivação para desenvolver o meu estudo apesar de saber que seria difícil reunir a literatura necessária na composição deste tipo de percepção. Entretanto, os instrumentos de investigação utilizados na recolha dos dados só poderiam ser utilizados aqueles que fornecessem uma visão aproximada sobre os aspectos subjectivos presentes, visto que se tratava de analisar as relações humanas desenvolvidas entre os indivíduos.

Contudo, percebi que apesar de viver numa pressão constante em torno da exigência no desempenho ao fazermos parte de empresas imersas em ambientes dinâmicos, o sentimento em relação ao trabalho, aos outros e a empresa é único, porque sentimo-nos produtivos ao sermos conduzidos em detrimento da causa, ou razão de existência da organização. Isto mudou minha visão crítica sobre a pouca importância dada às outras dimensões da vida humana, família e amigos, pois acreditava que esta visão partia exclusivamente das empresas e não também dos próprios colaboradores quando envolvidos nestes contextos.

Esta maneira de posicionar-se nos cenários da vida acontece por mexermos com aspectos que incidem positivamente na motivação para o trabalho, o que tendenciosamente não ocorre tão facilmente quando fazemos parte de empresas burocráticas e hierarquizadas, já que a prioridade máxima que estas dão em aspectos como normas, autoridade e poder, podem inibir facilmente esta motivação para o trabalho por não sermos vistos como recursos de valor e agentes influenciadores de suas posições no mercado, e sim como mais um “recurso físico”, no qual estas dispõem.

Claro, que as práticas desenvolvidas no processo de gestão dos recursos humanos incidem significativamente no desenvolvimento de uma série de emoções e de sensações que afectam significativamente o clima interno da equipa. No entanto, se a gestão defende uma cultura positiva e defensora das capacidades de seus colaboradores, que ao mesmo tempo vem reforçada pela visão destes como o maior bem que uma organização pode ter para criar o que é necessário à permanência de sua saúde e de sua competitividade, torna-se mais fácil desenvolver características cruciais para lidar com estes ambientes já que o prazer colectivo pelo trabalho passa a florescer.

As empresas dinâmicas reconhecem o valor de seus colaboradores porque sabem que estes estão sempre dispostos a oferecer o que é necessário à optimização do

negócio. Por isso, fornecem boas condições de trabalho através do estilo de liderança que empregam na gestão de suas equipas, preparando seus colaboradores em termos de competências para actuar com segurança em suas funções. O estilo vem reforçado por políticas de apoio e recompensa concernentes à exigência de alta produtividade. Apesar de que no meu caso além de viver algumas destas condições, duas outras foram experimentadas. A primeira a preocupação com a manutenção de um ambiente interno positivo e a segunda, a defesa da conciliação entre a vida familiar e profissional para assegurar o envolvimento necessário com a natureza da organização. Logo, a meu ver estas duas premissas também se revelam fundamentais ao clima propício à alta performance, apesar de serem pouco levadas em consideração pela maioria das organizações. Entretanto, a exploração deste cenário será conhecida na discussão do caso AquaSport.

4. ESTUDO DE CASO

A Alta Performance na AquaSport

A AquaSport surgiu em 2007 com a finalidade de gerir 5 lojas de desporto distribuídas na região Norte de Portugal. A actividade inicial de negócio consistia no Comércio a Retalho do Sector Têxtil. Em 2008, adquiriu a representação de uma marca desportiva brasileira, inserindo-se também no Comércio por Grosso deste mesmo sector. Entretanto, o foco em duas actividades de negócio permitiu apenas a operacionalidade da empresa que por esta razão quase não experimentou crescimento até meados do segundo semestre de 2009. Neste mesmo período estava a ser anunciada uma forte crise económica entre os meios de comunicação, onde alguns dos principais sectores da economia de Portugal vieram a sofrer o maior número de encerramento de empresas, dentre estes o Têxtil.

A AquaSport foi afectada por esta crise na actividade de Comércio a Retalho por manter suas lojas de desporto direccionadas aos clientes de média e gama alta. Portanto, com o decréscimo nas vendas a retalho, a empresa sentiu efeitos negativos em ambas actividades, pois os lucros obtidos com a distribuição da Wave passaram a suportar a despesa total. No primeiro Trimestre de 2010, a empresa encerrou as lojas para dedicar-se exclusivamente à representação da Wave na Europa.

Mas, para levar adiante o projecto, a Gestão precisava alterar certos aspectos em sua dinâmica organizacional a fim de conseguir sobreviver a forte concorrência presente neste mercado desde que Portugal começou a conhecer o surf. O processo de mudança interna foi sustentado por um estudo de mercado que deu origem à estratégia de inserção da Wave na Europa. A direcção baseou-se nesta análise para desenvolver o alinhamento da equipa à razão de existência da AquaSport, ao partir deste para compor os métodos e processos de trabalho concernentes à cada função. O segmento de negócio que a AquaSport está inserida é bastante fechado e ofensivo por conta das grandes concorrentes internacionais dominarem o mercado europeu, e competirem juntamente com a Wave.

4.1. A Escolha da Marca de Surfwear

A Wave foi criada no Brasil há 24 anos e dedica-se à comercialização de Surfwear em geral, bem como ao desenvolvimento do Surf através da realização de campeonatos nacionais/ mundiais, e ao patrocínio de atletas brasileiros. Hoje, é considerada uma das líderes de mercado com cerca de 3.000 pontos de vendas espalhados pelo país, cuja participação comprova-se pela facturação anual de milhares de euros em seu mercado de origem. A empresa possui 12.000 m² de área industrial o que permite agregar valor aos produtos, com a retenção de todas as fases implicadas no processo de produção, utilizando equipamentos de última tecnologia para excluir as margens de erro na confecção e diferenciar os produtos. Contudo, a sua participação sempre foi a nível de mercado interno dada a vasta extensão territorial do Brasil impedir as actividades de exportação.

O processo de internacionalização da Wave passou a ser efectuado pela AquaSport há cerca de dois anos, quando tornou-se sua representante oficial na Europa. A direcção decidiu entrar no nicho Surfer com uma marca que possuísse as mesmas, ou melhores características que suas concorrentes pela tradição e fidelidade com que o público-alvo mostra-se em consumir os artigos.

Neste sentido, a instabilidade e o dinamismo são experimentados por vezes entre as marcas deste mercado, onde as novas lutam para serem reconhecidas e as tradicionais esforçam-se para manter a liderança na preferência. Por esta razão, a direcção sentiu necessidade de conhecer profundamente o mercado a fim de saber sua realidade e de facilitar o posicionamento da Wave em relação à concorrência. Os resultados do estudo revelaram que o público europeu em geral não conhecia a Wave, a não ser os surfistas por viajarem o mundo em busca dos melhores lugares para surfar, fazendo deste desporto um estilo de vida.

O padrão de preferência da procura é determinado pelas marcas tradicionais que padronizam os artigos, limitando a aquisição. As características dos produtos surfer diferenciam-nos da moda desportiva geral classificando-os como um estilo entre os outros. O consumo é direccionado ao público de média e gama alta, cujas faixas etárias correspondem idades que vão até os 40 anos. A opção pelos produtos parte da identificação com a forma descontraída dos surfistas levarem a vida sempre prezando a

qualidade e o bem-estar pessoal. Por fim, a atenção que as marcas líderes dão em marketing e publicidade para afirmar este desporto torna os produtos visíveis entre o público-alvo, que reconhecem-nas como as grandes responsáveis em reflectir o estilo surfer de ser.

O mercado em Portugal é composto por 3 marcas líderes mundiais com praticamente o mesmo período de existência que a Wave, embora conhecidas internacionalmente a mais tempo, cerca de 20 anos. No entanto, encontram-se quase equiparadas em termos de quota de participação e são seguidas pelas de menor dimensão, dentre estas a Wave.

A divisão do comércio a retalho é feita pelos grandes grupos de surfwear que comercializam as marcas líderes e por pequenas surfshops que preferem diferenciar-se disponibilizando marcas pouco conhecidas. O nicho Surfer vem crescendo 5 a 6% em média ao ano desde 2007, pela variedade de negócios que apresenta²⁵. A razão por trás disso deve-se à importância dada ultimamente aos valores que proporcionam o bem-estar físico/ psicológico e a protecção ambiental. Estas características são defendidas pelos adeptos do surf, que defendem a saúde e a natureza como os maiores bens da humanidade. O surf é considerado um desporto completo por defender valores presentes na actualidade, mas também por trazer à prática alguns conceitos de civilidade.

Num mundo globalizado como o que vivemos hoje, estes valores parecem ser cada vez mais esquecidos dadas alterações na forma de viver os contextos da vida. Encontramo-nos numa época de mudança de paradigmas que tende a ser pouco vantajosa para os indivíduos e altamente interessante aos mercados pela forma como estes determinam nossa maneira de viver em sociedade. Estas alterações vêm afectando as sociedades capitalistas como um todo que para adequarem-se às condições da actual estrutura económica, os indivíduos ministram suas vidas pessoais conforme a necessidade de alcance da vantagem competitiva de suas empresas, acabando por sacrificar muitas vezes o convívio familiar e social. “Ao invés de racionalizar o trabalho concentrado nos processos, procura-se concentrá-lo na actividade fim, refazer os vínculos com o cliente final. O produto reina no lugar da definição rígida de tarefas” (...). “Pensa-se em flexibilizar os horários de trabalho; ao invés de tempo, o interesse é

²⁵ Surfcampings, Escolas de Surf, Surfshops de Surfwear e Oficinas de Equipamentos e Acessórios, etc. O mercado Surfer só em Portugal movimenta 100 Milhões de Euros/ ano. De acordo com a Revista Visão, Edição nº 857, Agosto de 2009 (pp. 42 – 50).

cobrar participação dos trabalhadores. Antes, o relógio de ponto era o símbolo do trabalhador ideal; hoje, é o nível de comprometimento” (Codo, 2006: 49).

Assim, o surf está a tornar-se um desporto atractivo, porque valoriza aspectos que esquecemo-nos hoje de dar importância. Logo, é um desporto que aproxima pessoas e famílias a partir do estímulo à prática em conjunto, e que reforça a preocupação com os aspectos vitais humanos²⁶.

²⁶ Saúde, Protecção ambiental.

4.2. Estratégia de Inserção da Wave

O processo de Inserção da Wave iniciou-se primeiro em Portugal e Espanha, para numa segunda etapa atender o resto da Europa²⁷. A estratégia foi composta em torno do reforço em publicidade e marketing para tornar a Wave conhecida a partir de um trabalho massivo sobre os meios de comunicação comuns às faixas etárias de consumo. Entretanto, para fortalecer a percepção sobre a marca decidiu-se criar em Portugal uma etapa do Campeonato Nacional de Surf Open Masculino/ Feminino, de modo a afirmar este desporto apoiando os atletas portugueses.

Já, internamente houve a necessidade de redefinir as funções e de desenvolver uma estratégia ofensiva com base no contributo do grupo a fim proporcionar o envolvimento colectivo com o projecto.

Quando a estratégia foi criada e colocada em prática, a equipa era composta por 9 indivíduos. No entanto, a necessidade de empenho exposta a todos pela gestão deixou os colaboradores a vontade para optar em continuar, ou desligar-se da empresa. Dois membros da equipa resolveram abandonar por não estarem dispostos a aumentar o esforço em torno da viabilidade do projecto. Assim, a equipa passou a ser constituída por 7 colaboradores directos: 1 Director Financeiro (sócio maioritário), 1 Gestor Comercial (Sócio Minoritário), 1 Gestor de Comércio Externo e Responsável de Marketing e Publicidade, 1 Vendedor responsável por atender a Zona Sul, 1 Vendedor responsável por atender a Zona Norte, 2 Assistentes Administrativas. Na Espanha, dois comerciais continuam como colaboradores indirectos o trabalho de inserção da Wave. Portanto, está claro que o esforço é um factor que recai sobre a equipa dada as condições pouco estáveis do negócio. A nova composição do grupo requer hoje polivalência constante no desempenho das funções, pois a saída destes dois integrantes contribuiu para aumentar a performance, mesmo com as tarefas adicionais distribuídas de acordo com a afinidade de cada um possibilitarem o cumprimento sem maiores dificuldades.

A estratégia foi definida com médio prazo de alcance, na qual a direcção espera concretizar nos próximos 5 anos, inserindo a Wave entre as principais líderes da Península Ibérica, para depois estreitar relações de comércio com outros países da UE.

²⁷ Excepção de Grécia e Itália.

Desde a sua implementação, ou seja, final do segundo semestre de 2009 que os números crescem visivelmente através da carteira de clientes e da facturação, ambos duplicados antes de chegar a 1 ano.

Hoje, a Wave pode ser encontrada de Norte à Sul em Portugal, e em algumas regiões costeiras de Espanha, apesar de a aposta neste mercado ser incisiva após a garantia de estabilidade em Portugal. A AquaSport deseja ser reconhecida entre seu público como aquela que reflecte o perfil daquele que é naturalmente descontraído que sabe aproveitar a vida e a natureza, para viver com saúde e bem-estar nos diversos ambientes.

No entanto, a conquista do mercado não foi pensada imediatamente no cliente Surfwear. A ideia foi começar a alcançar os potenciais clientes de lojas desportivas e moda teenager para gerar certa pressão nos comércios especializados e estimular o aumento da procura, obrigando a Wave ser pedida em todo o segmento. Antes de a estratégia ser colocada em prática, a empresa possuía 74 clientes em Portugal e Espanha. Actualmente, detém uma carteira de aproximadamente 300 clientes fidelizados, em ambos os países.

A direcção da AquaSport fez questão de mostrar a realidade inicial do projecto. Para isso, pediu que toda a equipa elaborasse um relatório parcial focando como pontos de discussão o que precisava ser corrigido nas áreas do negócio a fim de aumentar a velocidade de resposta ao mercado e diminuir os efeitos negativos da concorrência. Este relatório também foi composto pelos feedbacks dos clientes no sentido de melhorar o planeamento dos processos de trabalho, e pela visão da situação da AquaSport – Wave no mercado²⁸. A urgência nesta apresentação serviu para sensibilizar o grupo em relação ao quadro inicial e transformar a realidade.

Minolli (2000) defende que o empowerment dado aos colaboradores consiste numa boa ferramenta estratégica que dá sentido ao trabalho e promove um ambiente que ajuda a aprender, a crescer, a desenvolver e a contribuir para alcançar a excelência organizacional. Os colaboradores aumentam o esforço e sentem-se identificados com a necessidade em adquirir qualidade na execução dos processos de trabalho ao irem experimentando o envolvimento e a participação na aquisição dos resultados. “A

²⁸ Poder de Alcance, Cuota de Mercado, Matriz Swot (Oportunidades/ Ameaças, Forças/ Fraquezas) da Wave e concorrentes, Missão, Visão, Situações dos Clientes, Regiões a atacar.....

responsabilidade dos recursos humanos aumenta sobre o trabalho, melhora o entusiasmo e a atitude positiva de cada um. As pessoas sentem-se mais comprometidas e capazes, pois sua disposição em ser o actor principal nos processos de mudança, torna-se fundamental para confrontar a realidade do mundo actual e transformá-la” (Minolli, 2000: p. 3).

Portanto, nesta reunião surgiram inúmeras ideias para fomentar a marca no mercado. A estratégia foi apresentada numa reunião posterior a discussão sobre a quota de participação no mercado e aceita pela equipa como a forma mais viável para concretizar o futuro transposto no desejo da gestão. “Acho que há muito a fazer e muito a trabalhar. Estamos a implantar uma marca nova no mercado e julgo que é necessário um esforço maior da nossa parte e uma responsabilidade reforçada a nível da gestão. Porque não é fácil vingar no mercado uma marca nova” (Assistente Administrativa em entrevista). Contudo, a proposta feita pela direcção para envolver a equipa no projecto, foi oferecer um programa de incentivo e compreender a necessidade dos colaboradores em conciliarem a vida familiar com a profissional. A equipa precisava de uma garantia de que não seria de todo afectada pela exigência da alta produtividade, e de um reconhecimento pelo trabalho desempenhado nestes parâmetros.

A estratégia vem alcançado bons resultados a nível operacional como um todo e alterando a antiga realidade. O futuro mostra-se cada vez mais próximo, na medida em que vai sendo observado na viabilidade da empresa, quando são trabalhadas as duas colecções do ano²⁹. Porém, ainda incerto pelo curto período de duração da AquaSport que não ultrapassou ainda a etapa de turbulência comum a qualquer nova empresa. No entanto, os resultados esperados pela equipa até o fim de 2010 são os melhores e todos esperam superar as expectativas colocadas no projecto de inserção da Wave. “Espero que cresça e é um crescimento sustentado, não é rápido, nós estamos em grandes pontos de venda à beira mar, vai dar a conhecer a marca, por trás a publicidade que está sendo feita que para o ano vai ser melhor. Porque as outras marcas não têm mais para onde crescer, nós temos. Estamos no caminho certo!” (Comercial Zona Sul em entrevista).

A gestão defende e acredita ser às custas de muito esforço, de superação das capacidades e das competências de seus colaboradores que irá triunfar. Neste sentido, de um tudo vem fazendo para fortalecer sua equipa. O próprio ambiente interno é

²⁹ Primavera/ Verão e Outono/ Inverno.

sustentado por uma cultura positiva que fornece boas condições de trabalho a partir das práticas de gestão em favor do bem-estar no trabalho e do desenvolvimento do capital humano. O alinhamento em rede entre os sectores vem acompanhado pela estratégia organizacional que a direcção da AquaSport defende e partilha entre o grupo. “Este estilo de liderança é antes direccionado à habilitação do Thriving e a prosperação, que voltado aos obstáculos e impedimentos” (Cameron, 2008: pps. 3, 4).

Cameron (2008) comenta que a liderança positiva consiste na utilização das forças e capacidades, e na afirmação do potencial humano. Por isso, ressalta que a comunicação positiva e o optimismo surgem diante da valorização das oportunidades encontradas nos problemas e fraquezas, utilizadas para tirar proveito das situações e adaptar a organização às ameaças. Esta visão vai de encontro ao pensamento de Fredrickson sobre as emoções positivas como principal fonte de realização pessoal e profissional. Neste sentido, Cameron não ignora os eventos negativos por que parte do pressuposto que é a partir destes, que os resultados positivos são construídos.

A gestão acredita na viabilidade do projecto mesmo com o tamanho reduzido de sua equipa, porque confia nos seus colaboradores para prosperar, ao sustentar que uma equipa composta por fortes integrantes mesmo em menor número, vale mais que dezenas de departamentos e divisões. Entretanto, não descarta a possibilidade de futuramente aumentar o grupo para diminuir a multifuncionalidade e o esforço no desempenho, já que é visível o cansaço físico/mental em todos por viverem diariamente superando suas capacidades. Ultimamente, o “jogo de cintura” passa a ser uma alternativa adoptada pelos colaboradores para dar aquilo que a empresa precisa neste momento sem comprometer as outras áreas de suas vidas.

O incómodo aumenta quando a multifuncionalidade provoca a falta de uma rotina minimamente aceitável para conciliar a vida profissional com a vida familiar. Todavia, a vantagem desta equipa está na estrutura de personalidade de seus integrantes, ao possuírem características propícias para lidar com ambientes dinâmicos e competências que ajudam no desempenho eficaz dos papéis atribuídos dentro da AquaSport.

Alguns especialistas em comportamento organizacional sustentam que as competências individuais estimuladas no ambiente interno constituem a fórmula ideal para que um grupo apresente alta performance. Esta estrutura apoia-se na cultura

voltada para o desenvolvimento e fortalecimento humano dentro de um contexto grupal, nas quais, as práticas de rh são desenvolvidas em função destes valores. A influência desta perspectiva é advinda da psicologia positiva³⁰.

Já outros sustentam que o caminho para alta performance, depende da implementação de uma estratégia de alcance fomentada a partir da cultura social/organizacional, e comandada por estruturas de autoridade totalmente aceites e legitimadas entre os grupos operativos. Estes procuram utilizar a vertente social para explicar que o bom desempenho depende da criação de uma consciência colectiva em torno da realização dos objectivos comuns entre os sujeitos³¹, dentre os quais, estão implícitos na estratégia organizacional.

³⁰ Luthans (2004), Page e Donahue (2004) e Fredrickson (2005).

³¹ Robbins (1999), Muchielli (1980), Spector (2003).

4.3. Dinâmica da Equipa

O ritmo de trabalho da equipa é bastante intensivo. O grupo normalmente está operacional 9 a 10 horas por dia e algumas vezes dispensa umas horas nos finais de semana. Todos os dias surgem novas situações que por norma são urgentes em resolver e quando somadas às tarefas de rotina, vão causando alguma pressão pela necessidade de rapidez na resposta ser crucial para eliminar as ameaças do ambiente externo e manter o equilíbrio operacional interno. “Trabalho 8 horas e meia, nove. Às vezes mais, às vezes menos. Embora tente conciliar um pouco com minha família. Se bem que ultimamente não tenho conseguido muito isso não é (rs...). Tento compensar um bocado, já que não há um horário” (Comercial Zona Norte em entrevista). A vivência neste cenário não permite falhas na performance dos indivíduos, visto que qualquer fracasso a nível de organização e métodos de trabalho pode colocar em causa a concretização do objectivo principal da empresa, representar a Wave na Europa.

Antes de ser iniciada a estratégia de inserção da Wave, os colaboradores experimentavam uma pressão esporádica sobre suas funções. O período de maior exigência de trabalho acontecia nas duas épocas de apresentação das colecções e na altura da entrega das encomendas que pedia uma mobilização geral no processo de montagem. A realidade da equipa sempre foi gerir todo este processo num curtíssimo espaço de tempo por problemas no atraso do pedido proveniente do Brasil. Quando a marca tornou-se mais conhecida, o trabalho passou a ser gerido em alta performance por uma série de motivos.

O primeiro foi a própria redução da equipa que para cumprir com as solicitações dentro do prazo estipulado, precisou aumentar o ritmo de trabalho. Segundo, o trabalho massivo de marketing e publicidade em torno da Wave e a ampliação das possibilidades de alcance do público-alvo para além dos comércios especializados gerou um maior leque dos clientes potenciais e consequentemente, o aumento da carteira de clientes. Esta ampliação permitiu uma alteração positiva da procura experimentada até então. A publicidade associada às colecções e o tratamento no sistema de apresentação da marca fizeram os clientes procurar directamente pela sua representante oficial em Portugal. As reposições dos artigos nas lojas dos clientes tornaram-se permanentes, pois o número de

encomendas cresceu significativamente. Todo este processo estimulou a equipa a lutar para afirmar a Wave no mercado.

A gestão defende a inovação dos produtos a partir da exploração das informações do mercado com a finalidade de criar uma percepção global sobre a marca. Por isso, reforça em seus colaboradores a utilização de suas networks externas. A sua perspectiva baseia-se na riqueza de informações que se pode alcançar para incrementar a actividade da empresa e antecipar a vantagem competitiva em relação à concorrência.

A rede externa é uma ferramenta que o grupo recorre constantemente e percebe como fundamental ao alcance da liderança do mercado europeu. Os comerciais procuram ouvir as argumentações dos clientes, bem como as sugestões de melhorias em termos operacionais. A ideia sustentada por eles é de que o estreitamento da relação com o cliente é fundamental para perceber o mercado e actualizar sempre que possível as características gerais sobre os produtos³². A utilização da rede externa continua através de conversas informais com os colegas de profissão sobre situações vivenciadas diariamente no desempenho das tarefas. Os vendedores destacam a importância da interacção com outros profissionais da mesma área para encontrar aspectos que ajudem a incrementar a performance e adquirir novos clientes. “Uma das vantagens do vendedor é que trabalha na rua e ouve muito a nível de mercado, de clientes e de marcas, e é muito fácil se tivermos atentos e explorar as situações no sentido do que podemos fazer e do que esteja fazendo falta no mercado. Temos é que estar atentos” (Comercial Zona Norte em entrevista).

Entretanto, estende-se aos restantes membros do grupo³³, que consideram necessárias na discussão de situações correntes para melhorar o desempenho sobre os processos de trabalho, comungando da mesma percepção dos comerciais. Isto é, de que a partir destas exposições podem encontrar soluções e melhorar a compreensão sobre o contexto de trabalho. Assim, o grupo usa a percepção dos colegas de profissão e da rede de apoio externa³⁴, participa de encontros promovidos especialmente para estes fins para trocar impressões sobre os acontecimentos que se vêm envolvidos. “Neste momento não tenho tido tempo para isso, mas uma das coisas que sempre fiz foi ir a muitos encontros com outros empresários, jantares, formações... para trocar

³² Preço, padrões, designer, qualidade, nº de artigos entre outros.

³³ Equipa e gestão.

³⁴ Parceiros de negócio, fornecedores e clientes.

impressões. Conhecemos muita gente, conversamos sobre muita coisa, ouve-se todo tipo de experiências boas e más que vão servindo de exemplo. E infelizmente não tenho participado. Sinto falta de fazer formação como fazia com frequência. Isso prejudica a mim. Mas o problema está em conciliar o trabalho para comparecer. Neste momento o trabalho me absorve por completo” (CEO em Entrevista). Portanto, a equipa vai conseguindo a partir de diferentes perspectivas, desconstruir e reflectir sobre os eventos, percebendo melhor o contexto e posicionando-se adequadamente, tendo em conta que vai encontrando saídas positivas para os entraves operacionais.

Os feedbacks são constantemente ouvidos pela direcção que acredita serem fundamentais ao crescimento da AquaSport. A direcção percebe sua equipa como o principal elo de ligação com o ambiente externo. Tanto que vê seus colaboradores como profundos conhecedores das reais necessidades dos clientes. “Claro que sim. São vocês que estão junto do cliente final e dos parceiros operacionais, por isso sabem as reais necessidades dos clientes, bem como do que precisamos para melhorar nosso funcionamento. Procuro estar sempre atento em relação aos conselhos deles, porque são fundamentais à empresa” (CEO em entrevista). Normalmente, os feedbacks são ouvidos durante as reuniões semanais, apesar de não serem limitados a este espaço de deliberação. “Claro. Comentamos sempre. Quando um cliente faz alguma crítica, positiva ou negativa e em qualquer outra situação, comenta-se sempre porque isso é fundamental para a equipa melhorar, é muito positivo” (Assistente Administrativa em entrevista).

Cameron (2003) coloca que o tratamento dos clientes interfere na oferta dos bens e serviços. Por isso, aponta para a importância de ouvir o que os clientes têm a dizer sobre as organizações de trabalho, e seguir as suas sugestões. A autora reforça que os clientes são aqueles que consomem os produtos ou serviços, e portanto, sabem suas deficiências, podendo assim melhorar o serviço organizacional e ajudar à organização a obter a excelência operacional.

O grau de experimentação sobre a tarefa é sustentado pela autonomia nas funções, onde o grupo gere o seu trabalho independentemente e conforme perceba ser prioritário aos ideais da empresa. Por esta razão, dentro dos limites de suas actividades vão tomando as decisões que julgam serem mais acertadas. Todos acham importante saber o seu papel no grupo para estarem à vontade e desempenharem suas funções sem

invadir o campo de actuação do outro. Os colaboradores colocam que a liberdade é fundamental para conseguir a postura de alta performance exigida na AquaSport, afirmando que não saberiam trabalhar de outra forma. “A liberdade no desempenho de funções e a comunicação são de extrema importância numa empresa desde que os trabalhadores sejam responsáveis e preocupados (com a empresa), porque assim podemos debater nossas ideias e torná-las melhores para tornar a empresa mais forte” (Comercial Zona Sul em Entrevista).

Já a direcção sustenta que a carta-branca é dada essencialmente às funções que pedem autonomia para actuar em consequência das constantes tomadas de decisões. No entanto, é concedida dentro do que está definido no alinhamento estratégico, pois a intenção é proteger a integridade de todos e defender a importância de cada membro no grupo. “Um trabalho em equipa pede que os limites não sejam ultrapassados para que as outras performances não sejam prejudicadas, nem os outros departamentos. Se temos pessoas de confiança e capazes, estas pessoas precisam de autonomia para trabalhar” (CEO em entrevista).

O grau de dedicação é forte da mesma forma que a concentração sobre as tarefas, pois existe uma disposição conjunta em perceber porque tudo precisa ser feito. “A experiência é muito importante na função que tenho (...). Mas uma coisa que tenho em meu favor, porque quando faço uma coisa tenho que perceber porque a faço, o tens que fazer porque tens, não me serve. Agora tem que me dizer, olha, faz assim porque desta forma vai resultar nisto. É melhor porque assim eu estou a aprender. Sempre foi assim” (Comercial Zona Norte em Entrevista).

O bem-estar é experimentado na AquaSport justamente pela multifuncionalidade e autonomia servirem de base para a identificação com algo importante e também, para o desenvolvimento da unidade do grupo. “Eu gosto muito da equipa que temos. Temos uma equipa jovem e dinâmica, nos ajudamos uns aos outros, tentamos ouvir uns aos outros, preocupamo-nos e apoiamos uns aos outros... Acho que temos uma boa equipa” (Assistente Administrativa em Entrevista). Este estilo de performance facilita a vitalidade necessária ao thriving em consequência dos contributos de cada um serem fundamentais à empresa, já que perceber a organização e sobretudo o projecto como um propósito, ajuda na motivação sobre as tarefas e permite a concretização da estratégia, quando esta é suportada por um desejo colectivo da equipa. “Quando através da

comunicação eficaz e do empenho consegue-se que as pessoas assumam o trabalho como um bem, no qual o homem não só transforma a natureza adaptando-a a suas próprias necessidades, realiza-se a si mesmo, e percebe o emprego como oportunidade de compartilhar a sua criatividade laboral com outros membros da sociedade, e também como um meio digno para satisfazer as necessidades humanas projectando e complementando a vida em comunidade, começa-se a sentir a motivação necessária para transformar-se em actor e sujeito reconhecido como parte integrante da equipa organizacional” (Minolli, 2000: p. 3).

Por outro lado, as formações são encaradas como necessárias ao aprimoramento da performance do grupo e defendidas como um passo rumo à excelência. Estas são remetidas aos processos de trabalho, à equipa de vendas e aos programas operacionais. Um exemplo concreto é o sistema informático que existe hoje na AquaSport, que foi concebido especialmente para que a parte operacional pudesse funcionar em rede de modo a facilitar o cruzamento das informações provenientes de cada departamento. A direcção fez questão de deixar claro que gostaria de um sistema eficiente, construído de acordo com as necessidades operacionais da empresa para aumentar a velocidade dos processos de trabalho e diminuir a dificuldade na conclusão das tarefas (Percepção extraída de uma conversa informal com o CEO).

A realidade partilhada e defendida entre a equipa sobre o envolvimento em situações inesperadas é tratada em conjunto e resolvida através do apoio colectivo para concluir atempadamente às tarefas de modo a reestabelecer a rotina. Todos reclamam da sobrecarga experimentada no acumular de funções, embora saibam a importância do empenho sobre a performance individual/colectiva para ver o crescimento da empresa. “Não há rotina para ninguém, todo mundo tem o seu papel aqui nesta empresa. Todos têm suas funções e na hora que precisa, todo mundo se ajuda e faz o que é preciso” (Assistente Administrativa em entrevista).

Segundo Carver (1998), certas experiências traumáticas podem trazer consequências sociais positivas. Os indivíduos ao viverem a adversidade podem sentir alguma vulnerabilidade diante da dimensão do contexto, mas se conseguem apoio para restaurar o equilíbrio emocional e ultrapassá-lo, passam a dar importância ao papel do outro no fortalecimento e estruturação de sua personalidade. Por esta razão, o efeito das experiências de resiliência podem levar a uma mudança positiva nos relacionamentos

desenvolvidos no futuro, visto que o indivíduo passa a sentir segurança na forma como gere seus relacionamentos interpessoais, adoptando como ponto de força na solução da adversidade. “Um suporte social adequado está associado à melhor adaptação diante de circunstâncias stressantes” (Cohen & Hills 1985, and others; Carver, 1998: 261).

O ambiente externo é quem praticamente estabelece as rotinas de trabalho e que influencia a dinâmica da equipa ao ir moldando os métodos e tornando o ambiente interno altamente dinâmico. Em contrapartida, a capacidade de resiliência na equipa é elevada e consiste num ponto bastante positivo em se tratando de envolvimento em circunstâncias adversas. O grupo afirma que, a vivência das adversidades tivera um papel crucial na construção individual interna por ajudarem no amadurecimento e no processo de adaptação às novas situações. “A nossa vida é nossa escola. Nós andamos sempre a aprender. Experiência de vida dá-nos muito mais competências digamos assim, do que o próprio estudo, não que seja menos importante, mas experiência de vida nos ajuda a posicionarmo-nos...” (Assistente Administrativa em entrevista). Talvez esta sensação confortável diante das adversidades e da tensão experimentada seja um efeito das estruturas de personalidades resilientes estarem prontas a lidar com experiências desconfortantes nos diferentes contextos ambientais.

A literatura aponta que as adversidades permitem uma melhor aprendizagem em decorrência das experiências reais vividas no contexto servirem para criar formas de filtrar as sensações e os bloqueios de raciocínio diante das circunstâncias. A aprendizagem se fortalece quando vamos conseguindo solucionar os entraves com que nos deparamos.

Mas, a dependência das organizações dinâmicas em relação aos factores externos pode causar perdas nos processos de trabalho devido ao direccionamento das respostas de comportamento ser concernente à solução de situações urgentes. De facto a ausência de um alinhamento estratégico entre os processos de trabalho em função das respostas serem conforme aquilo que percebemos como prioritário na execução das tarefas pode provocar falta de organização e impedimentos graves na conclusão dos objectivos. No caso da AquaSport a gestão de uma equipa pequena é uma vantagem pela possibilidade de monitorar e coordenar melhor as actividades de cada colaborador, mesmo em dependência directa ao ambiente externo. O acompanhamento além de ser mais próximo, torna-se eficiente quando a gestão e a liderança são aplicadas

simultaneamente como acontece nesta empresa. O resultado experimentado passa a ser o envolvimento com o trabalho e com a organização. Estas reverzam-se no papel de coordenação e participação. Os objectivos comuns à rede organizacional podem ser concretizados a partir da ligação entre os sectores em meio a existência de um planeamento estratégico. E mais rapidamente, se acompanhados por certas capacidades de liderança³⁵ quando a Gestão consegue comportar-se como tal, oferecendo suporte político aos seus colaboradores. “...Em certas empresas as pessoas não tem tanta abertura como nós temos, para conseguir uma palavra, precisam passar por outros e expor, na medida do grau de importância conseguem lá chegar, senão resolvem com os próprios intermediários. E connosco podemos resolver directamente com eles. Acho que a relação dos empregados com os patrões deve haver, mas com muito respeito, brinca-se mas com respeito. Isso sempre funcionou bem para mim, podemos ter boa relação, mas respeitando sempre” (Comercial Zona Norte em entrevista).

Por outro lado, a pressão e a sobrecarga podem ser suavizadas quando defendemos na cultura da organização, um ambiente interno positivo, pro-activo³⁶ e práticas de gestão que envolvam a participação colectiva. Isto porque, é através destas ferramentas de apoio à performance que a interacção é proporcionada entre os elementos do grupo, quando estes são estimulados a trabalhar em sinergia. Robbins (1999) coloca que o desempenho do grupo depende do seu grau de maturidade, visível nas relações interpessoais estabelecidas entre os membros e principalmente, quando estes encontram formas de actuar sobre as tarefas ao aceitá-las como essenciais a sua operacionalidade.

Quando o grupo é pequeno como é o caso na AquaSport, e vive na eminência do cumprimento de responsabilidades pelo recém projecto criado, o esforço é muito maior e agrava-se mais por estar imerso em mercado dinâmico. O acúmulo de funções passa a constituir um factor de ameaça ao negócio pela sobrecarga experimentada ser associada à pressão sobre o desempenho em alta performance. Por isso, os colaboradores precisam sentir-se parte da organização e percebê-la como um ambiente que proporciona segurança e confiança da mesma forma que identificam estes aspectos em outros³⁷ ambiente de que fazem parte. Desta forma, tornam-se dispostos a elevar o potencial por

³⁵ Influência, Persuasão e Envolvimento.

³⁶ Confiança, Esperança, Optimismo e Resiliência.

³⁷ Familiar e Social.

sentirem-se bem, mesmo imersos nestes contextos profissionais dinâmicos. O cansaço, a sobrecarga e a pressão são factores redutores de performance, mas se bem geridos acabam por não afectar tão negativamente o ambiente em virtude de serem encarados como necessários ao desenvolvimento organizacional visto que transformam-se em efeitos de um trabalho condicionado em alta performance.

E ainda mais, se substituídos por valores de identificação com a razão de existência da organização, como aconteceu na AquaSport, onde um conceito foi definido para compor a identidade da organização e comprometer os colaboradores.

“Cultura é um padrão de pressupostos básicos que um dado grupo (organização) inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1985)³⁸. “A cultura é um fenómeno que soa como um todo nosso”³⁹ porque é um substrato da aprendizagem e da experiência em grupo. A cultura percebida e defendida do ponto de vista da valorização dos indivíduos dá atenção aos aspectos potencializadores no ambiente para facilitar o triunfo e a melhoria do desempenho humano nos diversos ambientes. De acordo com Seligman (Luthans, 2004) o foco baseia-se na vitalidade, na saúde, no optimismo, nas forças e oportunidades para capacitar e fortalecer os indivíduos em relação à performance e criar outras acções positivas que ofereçam a produtividade, através de um clima propício à realização. “A aprendizagem organizacional está relacionada aos processos políticos e sociais, embora saiba-se que existe um elemento de aprendizagem comportamental nas rotinas associadas ao know-how. A inovação cultural deve surgir no sentido de renovação dos valores que garantem a eficácia nos processos de trabalho” (Scargrough, 2008: p.85).

A estrutura da AquaSport é bastante flexível. A direcção actua como gestão/financeira em ligação directa com a equipa. Os colaboradores são percebidos em pé de igualdade independentemente das posições dispostas no organigrama da organização e estão ao mesmo nível, reportando-se à direcção financeira. O funcionamento da equipa é em rede para permitir a percepção global sobre o negócio. A

³⁸ Bilhim, 2009, pág. 177.

³⁹ Nellen, Ted. Notas compiladas de Schein, Outubro de 1997.

direcção faz questão de manter uma comunicação fluida para que tudo corra bem ao tentar deixar todos por dentro dos assuntos e assegurar o fluxo operacional normal. “O grau de importância é necessário. Neste momento para eliminar conflitos de posições procurei me colocar no patamar máximo e com toda a equipa em pé de igualdade. Agora, esta instabilidade está próxima de ter um fim. Quando pudermos respirar, quero colocar a responsabilidade completa sobre cada um da equipa. As subidas de hierarquia são importantes, uma pessoa só não consegue lidar com tudo” (CEO em entrevista).

No entanto, admite a necessidade de alguém no comando geral para delinear os objectivos da equipa e organizar os processos de trabalho no sentido de manter as performances alinhadas à estratégia da organização, por isso defende que os papéis precisam estar bem definidos e claros entre a equipa para constituírem um ponto diferencial na garantia da posição desejada no futuro. Hoje a estrutura organizacional da AquaSport está assim. Mas, há cerca de três meses atrás, a liderança dividia-se entre a direcção financeira e a gestão comercial, ambas reconhecidas em função da quota de participação na sociedade. As duas lideranças eram completamente diferentes, porém complementavam-se por fazerem notar dois tipos de posicionamento.

O director financeiro marca sua posição na equipa pelo estilo prático ao aplicar conceitos normalmente visíveis entre os perfis daqueles que escolhem uma formação superior em gestão de empresas. O seu estilo é pragmático no alcance de resultados, quando faz uso de conceitos chaves como coordenação, análise, aplicação e monitorização para lidar com sua equipa, alinhando suas performances aos objectivos da empresa. Já o gestor comercial entrou para fazer parte da sociedade por intermédio de um antigo sócio, em virtude de sua vasta experiência comercial. O motivo de sua entrada surgiu de a necessidade em ter alguém de confiança para assumir a gestão dos colaboradores lojistas e dedicar-se exclusivamente ao controlo da actividade de comércio a retalho, deixando a direcção financeira com a gestão da actividade de comércio por grosso. Mas, a polivalência do grupo sede em torno da Wave fez com que sua actuação fosse nas duas actividades. O seu estilo de liderança baseia-se na experiência prática como comercial e nas formas de posicionamento entre os diversos cenários conforme aponta em entrevista, o facto de por opção própria não adquirir conhecimentos técnicos. Portanto, a alternativa que encontrou foi aproximar-se da equipa sede e dos colaboradores lojistas para ganhar a confiança, e a partir daí

desempenhar a gestão da equipa de vendas. A sua participação é activa na equipa, pois apesar de tomar decisões referentes à direcção comercial, actua juntamente com os colaboradores e principalmente nas alturas de pico, reportando-se também à direcção financeira. Os colaboradores reconhecem a sua liderança não só pela comparticipação na sociedade, mas também pela sensibilidade na gestão da equipa ao adoptar posturas de apoio, de facilitador e de orientador de desempenho.

O espaço físico de trabalho da AquaSport foi construído em estilo open-space para proporcionar a interacção entre a equipa. O grupo trabalha diariamente ouvindo música e o grau de satisfação em torno do ambiente interno é alto, segundo o depoimento de todos. A estrutura do local de trabalho reforça o ambiente positivo, assim como certa calma no desempenho das funções, pois o bom humor é sempre levado em conta no tratamento das respostas rápidas e a equipa sente-se relativamente bem na empresa. De acordo com a gestão a ideia foi fazer com que as pessoas tivessem a vontade para desempenhar o seu papel. “O ambiente de trabalho é excelente. Acho que há uma abertura muito grande entre os colegas, um clima de respeito e de amizade, e acho que está-se bem. Eu julgo que não conseguiria trabalhar de outro modo. Acho que se não houvesse um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se dessem bem, um clima de respeito, de amizade, de lealdade, e de seriedade naquilo que se faz, eu não conseguiria trabalhar, porque passamos a maior parte do tempo aqui, não é” (Assistente Administrativa em entrevista).

Os gestores comentam que esta política visa o bem-estar de seus colaboradores para diminuir a pressão dos factores externos sobre a equipa e reduzir os efeitos que um desempenho multifuncional pode causar na estrutura física/ psicológica de cada um. “A prioridade é oferecer boas condições internas de trabalho para que as pessoas encontrem satisfação e tenham a comunicação facilitada” (Gestão Comercial em Entrevista).

A quantidade de responsabilidades atribuídas a cada um requer um ambiente que estimule a permanência de sentimentos, sensações e emoções positivas que reforçadas proporcionam o comprometimento e o bem-estar profissional. “As emoções negativas bloqueiam o processo de aprendizagem fazendo com que o indivíduo não amplie o seu campo de visão e que olhe apenas para dentro de si, ao invés do ambiente em sua volta. Condena o indivíduo, deixando-o apático, sem coragem para arriscar a viver novas aventuras e explorar novas oportunidades (...). “Um clima dominado pelo impedimento

emocional garante a permanência do Status Quo e interfere negativamente no alcance da criatividade e da inovação, porque leva a inibição” (Dierkes et al., 2003: p. 386). Se existe tanta pressão em função de factores externos, estes podem também afectar o relacionamento interpessoal da equipa e causar resistência na execução operacional dada urgência em relação às tarefas. “O mínimo que se pode fazer é tentar anular através do espaço físico e de mecanismos de estruturação diária do ambiente, algumas sensações negativas normalmente criadas nos locais de trabalho” (Gestor Comercial em Entrevista).

O grau de compreensão sobre a necessidade de manter a harmonia interna é sustentado pela cooperação entre todos na diminuição das ameaças sobre a dinâmica da equipa. Quando comparado o ambiente interno com outras organizações, a equipa afirmou nunca ter experimentado nada parecido como o que é vivido na Aqua, salvo excepção de um integrante. Os depoimentos foram unânimes no que remete aos aspectos que desencadeiam um ambiente negativo de trabalho. Todos lembraram conversas informais em seus círculos sociais sobre os locais de trabalho e colegas. Estas revelaram que o local em que estas pessoas trabalham é de extremo profissionalismo, mas também de individualidade, rivalidade e de falta de confiança. “Eu converso com colegas minhas que tem outros serviços e aquelas que estão na função pública e por aquilo que ouço, acho que estamos bem. Mesmo em grandes empresas, média e pequenas, há muita disputa, muita rivalidade entre pessoas, muita concorrência interna e isso prejudica o ambiente de trabalho, prejudica às pessoas, as relações humanas. Quando um quer sobressair, ou se sobrepor, ou subir de posto... Por isso estamos muito bem” (Assistente Administrativa em entrevista).

O clima organizacional da AquaSport remonta-se em camaradagem. As ajudas são mútuas e cultivadas entre a equipa e todos revelam não ter qualquer problema em pedir apoio quando vêm-se impossibilitados de concluir uma acção. A equipa alega que muitas vezes um bom conselho daquele que está próximo pode oferecer um insight sobre o entrave e proporcionar o avanço em relação ao que está a ser interrompido. “As que eu posso tomo-as sozinho. Entretanto, há outras que às vezes não. Não consulto necessariamente à gestão, mas quem está próximo, a quem possa consultar e conversar para termos o feedback diferente daquilo que pensamos para perceber” (Comercial Zona Sul em entrevista).

“A intensidade e a forma como os indivíduos assimilam as situações, a percepção dos outros e a importância dos outros como recurso a recorrer, pode proporcionar uma base sólida e segura em direcção a situação adversa, e ajudar a retornar eficazmente” (Hazan & Sharver, 1994; Carver, 1998: p. 261). A preocupação com o bem-estar do outro tanto em matéria profissional, como em matéria pessoal é outro aspecto observado no grupo. O ambiente é comparado com o familiar e as relações são bastante próximas. Há espaço para conversas informais positivas, como também para oferecer apoio e suporte em situações difíceis, pois os elementos confiam entre si. É visível a abertura para brincadeiras, como também para exposição de críticas nas performances que são encaradas como sugestões na melhoria do desempenho profissional, e como oportunidades de amadurecimento pessoal. O grau de interacção é tão elevado que existe o costume em fazer reuniões informais. O dia começa muitas vezes tomando o pequeno-almoço em conjunto para descontrair e falar sobre diversos assuntos incluindo os profissionais. O cafezinho é uma praxe, assim como as celebrações em dias festivos. Também, aquelas sobre os êxitos alcançados. A direcção defende a importância deste convívio informal para fortalecer os laços entre o grupo, apesar de reconhecer que ocorra com maior frequência entre a equipa. “Acabamos por interagir também um pouquinho fora do local de trabalho. Ligamos sempre e quando alguém tem problema, procuramos sempre falar e ver se está tudo bem. Combinamos cafezinho e até mesmo os nossos almoços. Porque querendo, ou não as pessoas dando-se bem acaba por passar um bocadinho lá para fora. Isto é um sinal de que a equipa está bem” (Assistente Administrativa em entrevista).

O clima interno é óptimo pela proximidade entre os colegas, o que facilita o tratamento sobre os conflitos e problemas do dia-a-dia. O grupo percebe esta posição como uma boa política de relacionamento para não haver “disse-me-disse”, desentendimentos ou quebras na performance. A equipa afirma que os problemas e conflitos são tratados imediatamente, assim como a gestão, pois quando algo não é resolvido esta efectua reuniões para tratar os incómodos. Nesta equipa não há espaço para jogos de poder, rivalidades e competições de performance, o grupo é coeso e não divide-se por preferências de convivência, ou comentários maldosos, pelo contrário identifica-se em sua totalidade. Os membros são legitimados e percebidos como essenciais à organização. Todos enfatizam a importância de um bom relacionamento

interpessoal para estimular a sinergia da equipa e proporcionar uma dinâmica de trabalho positiva. “Acho que às vezes há problemas, mas nós conseguimos falar entre todos e resolver as situações. Às vezes mais connosco do que até entre todos. Claro que às vezes sempre há coisinhas, mas no geral se resolve” (Comercial Zona Norte em entrevista). De acordo com Peterson (2003) a percepção dos conflitos como factor de influência da performance do grupo surge a partir de uma correlação positiva entre o conflito da tarefa e a probabilidade dos membros terem a oportunidade de falarem o que pensam numa discussão em grupo. Peterson ressalta que falar sobre um assunto que causa incómodo, pode ajudar a melhorar a afectividade e a aceitação das decisões do grupo, pois este aspecto causa efeitos na dimensão individual e colectiva. Por isso, trabalhar o nível de confiança do grupo é fundamental para preparar os indivíduos para as ameaças que afectam a performance do grupo e garantir a qualidade da performance.

Outro ponto a ser destacado diz respeito ao factor reconhecimento, cuja direcção ressalta como de maior importância à satisfação no trabalho. “ O reconhecimento fundamental só vale a pena se for o interno da empresa, senão alguma coisa não está bem” (CEO em entrevista). Desta forma, a direcção procura reagir em torno da valorização adoptando uma posição global junto ao grupo. “O facto de trabalhar em equipa pede o reconhecimento e o agradecimento à equipa. Claro que não impede que alguém se destaque às vezes, e é merecido mesmo. Mas, o esforço deve sobretudo ser colectivo para que o reconhecimento seja externado em grupo. Por isso, sempre tentei cercar-me de pessoas empenhadas a dar o máximo de si” (CEO em entrevista).

Holbeche (2005) comenta que as organizações de alta performance apresentam políticas particulares manifestas em sua cultura e práticas de gestão que preparam seus colaboradores para serem adaptáveis aos cenários de trabalho e para saberem disponibilizar os seus talentos no momento oportuno, ajudando sempre que necessário suas organizações a conseguirem a vantagem competitiva. Por esta razão, aponta que as organizações de alta performance possuem um rico sistema de recompensa e incentivo baseado no reconhecimento, visto que encaram seus colaboradores como o aspecto mais importante a ser investido, utilizando-se do suporte e da valorização capacidade humana para obter a eficácia organizacional.

A estrela que brilha na AquaSport é a do grupo. Os êxitos de performances individuais são encarados como resultado de um bom desempenho em relação à tarefa.

A vibração existe em torno da performance em grupo e os feitos de cada um são motivos de orgulho em geral, porque são percebidos como mais um obstáculo ultrapassado, mais um passo dado em direcção à concretização do projecto. Logo o desejo em ver o sucesso da Wave, é partilhado por todos. “Acho que pelo que falo com amigos de outras empresas estamos próximo disto. Nós interagimos, damos ideias uns aos outros, ficamos contentes pelos sucessos do outro, não há aquela rivalidade” (Comercial Zona Norte em Entrevista).

A direcção costuma reunir-se com o grupo para celebrar os êxitos da equipa, ou quando algum evento da AquaSport acontece. Por exemplo, no início de Dezembro de 2009 a Última Etapa do Campeonato Nacional de Surf foi organizada na praia de Nazaré. A equipa participou do evento e da festa de encerramento que premiou os vencedores e apresentou as colecções a serem trabalhadas durante o ano de 2010. O grupo contou com a presença da família para viver em conjunto a realização do evento e a afirmação do projecto.

As opiniões e sugestões são extremamente bem-vindas, assim como as críticas positivas e negativas. “Sim acho que há muito espaço para isso, principalmente em relação à gerência” (Comercial Zona Norte em Entrevista). A direcção sustenta que é através da troca de pensamentos que grandes soluções são encontradas para qualquer contexto analisável. “É através de brainstormings que surgem grandes ideias, por isso nunca há disparates a serem ditos. As ideias independentes do grau de importância sobre o cenário em discussão podem fornecer soluções criativas e interessantes. Quando unidas... podem ser utilizadas para resolver problemas, criar alternativas que ajudem a fortalecer a posição da empresa e principalmente dar origem a produtos inovadores. Por isso, são sempre bem-vindas” (CEO em Entrevista). Todos têm abertura para expor ideias e desenvolver projectos de sua responsabilidade. As ideias são analisadas e se viável à organização são acatadas pela gestão e concretizadas sobre a responsabilidade do criador. A porta está sempre aberta e os gestores sempre disponíveis a ouvir qualquer assunto levado por seus colaboradores. “Está aberta, entre aberta e fechada quando eles precisam tratar de coisas e assuntos de trabalho que nos não temos que ter acesso, é uma questão de privacidade. Quando queremos entramos na sala deles, nunca nos foi proibido. Podemos abordá-los sempre que queremos” (Assistente Administrativa em entrevista).

A estrutura das relações é construída em torno da orientação sobre o trabalho e do aconselhamento sobre situações de modo a facilitar o desempenho nas funções. Os gestores funcionam como facilitadores de sua equipa ao levar em consideração a comunicação para acelerar os processos de trabalho e possibilitar que a dinâmica interna forneça respostas rápidas aos entraves do ambiente externo. O costume em fazer reuniões é constante para discutir ideias que dão viabilidade ao negócio, comunicar procedimentos e situações, resolver problemas, e finalmente, envolver a equipa. “Novas estratégias, planos de mercado para implementar e desenvolver a empresa (Assistente Administrativa em entrevista). Peterson afirma que a qualidade na comunicação, a abertura às novas ideias, os níveis motivacionais, a capacitação, a clareza nos papéis e a satisfação da equipa reduzem os conflitos que aparecem no grupo e estimulam a dinâmica de relacionamento. “A construção de relacionamentos de suporte e de cooperação entre os colaboradores acresce e fortalece a positividade. Os líderes que seguem defendendo o alcance dos objectivos como o efeito de uma contribuição da equipa e não individual, proporcionam consideráveis resultados individuais e organizacionais. Como por exemplo, incrementam: a aprendizagem, a confiança, os alinhamentos de alta qualidade e melhoram significativamente a performance individual/colectiva” (Cameron, 2008: p. 101).

Em contrapartida, os erros são percebidos pela gestão como necessários à aprendizagem. O papel da direcção na visão dos colaboradores nunca foi de repreender, ou punir, mas de chamar atenção para o que se passou e aconselhar sobre o passo seguinte a ser dado a fim de tentar contornar a situação. Neste sentido, são geridos de uma maneira diferente daquelas percebidas na maioria das organizações, porque são antes analisados para depois se tomar as decisões que dizem respeito. A visão da gestão é a de que existem tipos diferentes de erros e que o único a ser tolerado é aquele que surge em consequência de uma actuação sobre a tarefa, na qual o colaborador empenhou-se em executá-la, mas não correu bem por um passo mal dado, ou seja, um erro que acontece. “Há erros que eles pensam fazer parte do trabalho e há outros que são inadmissíveis e eles tomam a atitude que devem tomar. Semana passada bati num carro porque vinha cansado, mas fazia parte do trabalho e foi tratado tranquilamente. Porque senão arrumávamos um chofer e íamos ao lado. Mas fazem parte do trabalho, não fui repreendido, mesmo em erros na facturação acontece, é normal também por

trabalharmos sob tanta pressão. As concorrentes trabalham com meses de antecedência, às vezes temos três dias para despachar tudo” Comercial Zona Sul em entrevista).

O ritmo intenso de trabalho é compensado com a boa compreensão da gestão sobre as necessidades pessoais de cada um, uma vez que existe uma política de conciliação activa entre a vida pessoal e profissional. De acordo com a equipa existe liberdade para resolver os assuntos pessoais. “Sim sem dúvida. Hoje por exemplo, vou ao dentista com uma das minhas filhas e vou sair mais cedo. Também teve o problema nos meus olhos que não pude vir trabalhar, e deixaram-me ficar em casa, não fui penalizada por isso. Porque acreditam que compensarei de outra forma” (Assistente Administrativa). A direcção respeita esta liberdade e encara-a como factor dependente de alta performance que seus colaboradores estejam inteiramente bem para lutarem pelo sucesso da empresa. “A vida pessoal é importante. Há situações pessoais que precisam ser resolvidas para que as pessoas não sintam-se mal no trabalho... Não quero ninguém insatisfeito...” (CEO em entrevista)

A adaptação às situações normais e adversas são estimuladas através da resiliência e do trabalho de coaching efectuado com a equipa para ajudar no trato com a dinamicidade externa. Neste ponto podemos observar o fortalecimento da segurança psicológica pela forma como a gestão lidera sua equipa.

As expectativas sobre o projecto são positivas apesar de a instabilidade ser percebida por todos. Entretanto, esta revela-se mais um ponto de coesão da equipa, uma vez que os integrantes estão juntos desde o início da implementação da estratégia organizacional. “Eu considero minha equipa unida por todas as dificuldades que temos passado para inserir a marca, pelo clima que temos entre nós e mesmo com tudo isso, continuamos unidos e envolvidos para fazer esta empresa crescer” (Comercial Zona Sul em entrevista).

A marca neste momento está no mercado, mesmo com a actual crise económica. A Wave-Brasil pergunta-se surpresa, como é que a marca ficou tão forte apesar de uma crise de grave proporção na Europa, o que para todos, é o reconhecimento do empenho no processo de obtenção da quota de participação no mercado de Portugal. Todos os dias aparecem clientes interessados na Wave. Os feedbacks são muitos bons e visíveis perante a aceitação, positiva tanto entre os clientes, como entre o público final. O grupo acredita na marca pelos pontos fortes estarem agora associados a sua imagem e à

qualidade dos artigos, deixando a Wave equiparada às concorrentes líderes de mercado. A maioria das pessoas com quem nos relacionamos já ouviram falar da Wave e hoje conseguimos ver o nosso produto constantemente aonde quer que vamos.

Por isso, a previsão é altamente positiva, embora a equipa saiba que o triunfo do projecto deva ser experimentado às custas de muito esforço, pois a actividade de representação está apenas no início.

4.4. A Perda do Ambiente Positivo

O grupo hoje é capaz de atender as necessidades organizacionais da AquaSport e de alcançar os objectivos determinados pela gestão. Mas, a possibilidade de falha no projecto existe, não pelo mal desempenho da equipa e sim pelos erros cometidos no passado, em consequência de uma má gestão da actividade de retalho que agravou a instabilidade da empresa. Estas condições são alheias à performance dos colaboradores que pouco, ou nada podem fazer para solucioná-las.

As duas lideranças acusam-se mutuamente pela responsabilidade na dificuldade que a AquaSport está a passar. Entretanto, a equipa mantém-se imparcial e concentrada na afirmação da Wave, apesar de sentir relativa frustração pela possibilidade do empenho e esforço na aquisição da projecção que a marca tem hoje, vir a ser irrelevante. Contudo, espera viver a estabilidade da AquaSport por acreditar que esta responsabilidade na gestão destas situações cabe apenas à direcção.

Quando entrei para a equipa a empresa encontrava-se saudável, inclusivé com activos suficientes para desenvolver investimentos que reforçassem a inserção da Wave no mercado desportivo. Tanto a direcção como a equipa estavam receptivas a tudo que pudesse assegurar o sucesso do projecto, desde trabalhar em alta performance até aceitar mudanças operacionais internas.

O ambiente era extremamente potencializador e o clima interno do grupo fornecia uma leitura positiva em termos de sentimentos, emoções e sensações externadas entre os indivíduos, como também destes em resposta às demandas de trabalho. Portanto, era visível a sensibilidade e a empatia. Havia cooperação quando alguém sentia-se sobrecarregado de trabalho e o grupo mostrava-se coeso.

Mas, o encerramento das lojas provocado pela crise económica e por alguns erros de gestão, causaram imensos prejuízos financeiros à AquaSport. As lojas começaram a apresentar despesas excessivas e o lucro gerado na representação da Wave escoou na tentativa de liquidar os passivos das duas actividades.

A direcção prolongou muito a decisão em repassar a actividade, que na visão da equipa deveria ser tomada mal começasse a experimentar os primeiros prejuízos. Depois de muito resistir, decidiu-se repassar o retalho à outra empresa que assumiu tudo referente à gestão das lojas e assim vivemos tranquilos por pouco tempo.

A empresa que adquiriu a actividade de retalho não honrou o compromisso e a AquaSport foi afectada, ficando sem as lojas e sem o activo esperado com a formalização do negócio. Os acordos efectuados com toda a rede externa de apoio e os compromissos assumidos para o ano de 2010 passaram a ser geridos por ordem de prioridades do prazo de resolução. Este novo cenário foi ocultado enquanto possível à equipa. No entanto, os desentendimentos entre as lideranças trouxeram à tona a situação adversa na medida em que iam tornando-se explícitos.

Isto pesou bastante sobre a equipa e foi suficiente para criar um péssimo clima no local de trabalho, levantando entraves sobre as tarefas. O evento foi decisivo para quebrar a performance do grupo. Os indivíduos passaram a experimentar certa insegurança sobre o futuro e a interromper o fluxo normal de trabalho. “Acho que sim. Uma coisa que me deixa triste é esta dificuldade pelo qual a empresa estar a pssar no início em entrar para o mercado, porque isso reflecte-se em tudo. Situações do dia-a-dia em que me sinto mal, porque detesto ser retirado de ter a função que tenho, para fazer uma coisa que seja menos importante naquela altura. Não me importo em fazer algo que seja mesmo necessário, mas por uma coisinha de nada não gosto” (Comercial Zona Norte em entrevista).

O director Financeiro continuava a tentar fazer de um tudo para eliminar as situações que iam surgindo. Já o gestor comercial não soube lidar bem com toda a pressão. A sua instabilidade emocional começou a aflorar, e a pouca experiência à frente dos negócios contribuiu para aumentar ainda mais a insegurança sobre a situação. Portanto, o desespero fez com que perdesse o controlo sob a gestão da equipa.

O grupo deixou de reconhecer a sua liderança pelos comportamentos errantes que começou a adoptar, ao vectar todas as decisões colocadas em discussão e a cruzar os braços diante de tarefas que normalmente participava activamente, ajudando o grupo. Também, deixou de oferecer suporte directo à equipa de vendas que começou a sentir-se desmotivada. O seu dia de trabalho iniciava após o almoço e terminava antes de findar o expediente normal. Nas reuniões de grupo a sua posição passou a ser contrária à aceitação de sugestões e opiniões quando fazia uso constantemente de discursos desmotivadores: - “Se tivéssemos dinheiro para isso; “Se não conseguires vender, pagas o prejuízo?” “Eu não estou para aturar nada disto, está tudo falido mesmo, para quê

devemos fazer mais?”. Contudo, há outros que foram presenciados, mas não valem a pena ser citados dada gravidade na exposição.

Enquanto a equipa mantinha o foco na inserção da Wave externando os feedbacks positivos e as necessidades organizacionais, a gestão comercial mostrava resistência e desinteresse pela marca. As ausências tornaram-se frequentes.

Esta deveria estar mais próxima neste momento e não o fez, já que a direcção encontrava-se fora, tentando resolver o problema financeiro. Isto causou mal ambiente entre a equipa que passou a sentir-se incomodada com sua presença rejeitando-o.

As reuniões foram suspensas e o grupo sentia-se perdido. Mesmo assim, os colaboradores continuavam a fazer reuniões entre si para discutir o habitual, tentando manter a rotina operacional a que estavam acostumados.

A direcção estava preocupada em resolver os problemas originados pelo prejuízo com as lojas a fim de manter a empresa saudável, mas o cuidado exclusivo com estes aspectos, estimulou o aparecimento de alguns sentimentos negativos⁴⁰ até então não experimentados. O alinhamento estratégico deixou de existir e o grupo regrediu em termos de maturidade. As pendências começaram a ser frequentes e as tarefas tornaram-se acumulativas. Portanto, o estágio de Desempenho havia dado lugar ao estágio de Tempestade.

A preocupação em segurar a empresa não permitia que a direcção desse um maior apoio à equipa da mesma forma que fazia, antes de esta situação instalar-se. O costume em fazer reuniões havia sido posto de parte em função da necessidade de tratar estas urgências, o que contribuiu ainda mais para aumentar o clima de incerteza e de insegurança sobre o futuro. “Este prejuízo. Abalou muito a empresa em todos os aspectos. Senti-me frustrado, abalado com isto tudo. Certos erros não podem mais ser cometidos. Estou a dar a volta por cima, as coisas hão de se resolver definitivamente” (CEO em entrevista).

Depois de muita turbulência experimentada e de ver que o clima estava insustentável, a direcção resolveu tomar providências para tratar o problema, com o objectivo de resgatar a alta performance do grupo. Uma reunião especial foi realizada para esclarecer toda a situação adversa e tentar eliminar o clima negativo. A situação foi

⁴⁰ Ansiedades, incertezas, insegurança, desconfiança.

tratada, assim como os conflitos desencadeados. A finalidade consistia em restaurar a harmonia do ambiente interno.

Neste sentido, a reunião foi completamente aberta o que estimulou a equipa a externar seus medos, expectativas, ansiedades e percepções criadas em torno da circunstância. A direcção optou por redefinir algumas funções e reorganizar a operacionalidade da empresa para deixar os papéis mais claros, e devidamente alinhados aos novos propósitos da organização. Por conseguinte comprometeu-se em retomar as reuniões semanais⁴¹. Desde este encontro que o compromisso vem sendo mantido.

Por outro lado, voltou a rever as directrizes da estratégia de negócio no sentido de adaptá-las ao estado actual da AquaSport, como também a estar perto de sua equipa.

A direcção pediu que todo o trabalho desenvolvido continuasse a ser efectuado com empenho, comprometendo-se em fazer de um tudo para solucionar a situação, reforçando que este assunto competia apenas aos sócios. Em seguida, abriu a reunião aos comentários para que todos pudessem colocar os seus pontos de vista. Os colaboradores concordaram com a manutenção de uma boa estrutura de relacionamento para não afectar a performance individual/ colectiva e em manter a cooperação e a multifuncionalidade. Todos comprometeram-se em gerar mais impactos sobre a posição da empresa e a concentrar-se em suas funções. Actualmente, esta palavra é mantida por quase todos, salvo excepção da gestão comercial que continuou a ir contra a equipa.

“O alcance da alta performance está intimamente relacionado ao desenvolvimento da capacidade cognitiva e da inteligência emocional” (Loehr, 2001: p.120). Aldwin e Stokols (1998)⁴² afirmam que os indivíduos reagem diferentemente quando deparam-se envolvidos em situações adversas. Os indivíduos com alto senso de direcção em suas vidas apreciam este tipo de situações, porque encaram a experiência como benéfica e oportuna para melhorar a forma de gerir as situações subsequentes. Os indivíduos que possuem baixo senso de direcção em suas vidas, que são dependentes dos outros na gestão das situações, tendem a evitar o problema ao ver a experiência como prejudicial e causadora de sofrimento. A resiliência é um traço de personalidade

⁴¹ Houve uma alteração no horário das reuniões do início da manhã para o fim da tarde e sempre na segunda-feira, quando tudo referente ao dia e a semana já estaria tratado, eliminando qualquer hipótese de adiamento.

⁴² Carver, 1998: p. 256.

adquirido que sobrevém do resultado de um crescimento pessoal face às experiências vividas nos diversos ambientes. Os indivíduos não nascem resilientes, tornam-se resilientes quando encaram as circunstâncias adversas e ultrapassam-nas. “O que pode distinguir entre pessoas com baixa e alta resiliência é a capacidade para aprender com as contrariedades em situações de pressão e usar este conhecimento para lidar eficientemente (Salovoy, Bedell, Detweiler, e Mayer, 1999; Tugade, 2004: P. 231).

O grupo hoje vive uma situação adversa alheia aos propósitos da AquaSport. As consequências dos erros desencadeados pela gestão das lojas deitaram abaixo o ambiente positivo, pois os conceitos que dão sustentação ao alcance da alta performance foram perdidos. Neste momento, a confiança, o optimismo e a esperança não são totalmente experimentados pelo grupo. Dois dos membros mantêm-se cépticos diante do quadro e outros três positivos, confiantes de que esta é uma tempestade que deverá passar. O único conceito que ainda é vivenciado é a resiliência, que faz-se presente diariamente.

Para a direcção não é o presente e o futuro que preocupam, já que a Wave vem crescendo rapidamente no mercado. A campanha de marketing e publicidade organizada por uma parceira da AquaSport, tem sido um bom reforço à marca e à equipa. Os comerciais estão motivados e ansiosos em apresentar as colecções. O apoio dado no desenvolvimento do surf em Portugal também tem sido um papel importante de responsabilidade social que vem firmando sua razão de existência. O próximo passo é manter uma parte da produção no país e exportar para o resto da Europa. Este processo teve início já no ano de 2010.

A marca cresceu muito com a nova aposta em outro mercado, o dos Acessórios Escolares. A aceitação foi tão grande nesta primeira fase, que em três semanas os produtos esgotaram-se. “O período agora é de reorganização do passado e de vencer a crise para que a calma venha a tempo e a AquaSport experimente a sua estabilidade” (CEO em entrevista)⁴³.

A gestão comercial já não aparece. Quando está presente é como se não estivesse, afastou-se naturalmente do grupo por resistir a sua homogeneidade perceptiva, constituída no processo de união pro-activa em torno do projecto. Todos

⁴³ Hoje a AquaSport segue firme com seu projecto adoptando medidas para os entraves internos e as adversidades externas não desviarem-na de seu caminho.

reconhecem que as atitudes do gestor comercial contribuíram para agravar o estado da empresa e para reduzir a produtividade da equipa.

A direcção precisou precaver-se contra a ameaça à dinâmica de relacionamento do grupo para não comprometer a operacionalidade da AquaSport. A eliminação do ambiente negativo só resolveria definitivamente com o afastamento da gestão comercial para acabar com as sabotagens, os conflitos, as desmotivações, apatias e faltas de suporte. Esta continua com participação na sociedade, mas a sua presença física como parte do grupo já não é possível. Dois elementos acumularam funções em consequência deste afastamento no entanto, preferem desempenhá-las a experimentar novamente o antigo ambiente. O gestor de mercado externo e responsável de marketing & publicidade passou também a actuar como gestor de mercado interno, responsabilizando-se pelo acompanhamento da equipa comercial de Portugal e tratamento dos clientes. A Assistente da direcção financeira que antes era uma das administrativas, continua a oferecer suporte nas actividades de facturação, mas sua função hoje consiste principalmente em dar apoio directo no tratamento das situações financeiras com os clientes, como também na solução dos assuntos referentes aos fornecedores. Os outros membros do grupo continuaram a dedicar-se às mesmas funções.

A liderança da empresa hoje é apenas da direcção financeira. O momento ainda é instável, mas a esperança colectiva na mudança desta realidade e o desejo em ver o futuro acontecer rapidamente mantêm-se como força motriz do grupo, consistindo em outro factor de coesão. A alta performance continua a fazer-se necessária no desempenho das funções, cujas tarefas e os processos de trabalho não páram.

O grupo está a espera para levar a bom porto à AquaSport – Wave Portugal. Actualmente, a empresa está a recompor-se, quer dizer, a refazer-se da adversidade. O grupo sente-se aliviado pela nova oportunidade em reorganizar a actividade de representação da Wave com um ponto a favor, a marca já está no mercado.

A estratégia organizacional agora encontra-se em reformulação, em virtude dos resultados positivos alcançados desde sua aplicação estarem em fase de análise de forma a incrementar a eficiência operacional. O momento hoje é favorável à firmação da Wave em Portugal e ideal para começar a investir na conquista do Mercado Espanhol, para depois expandir-se ao restante europeu.

5. CONCLUSÕES E NOTAS FINAIS

Esta investigação procurou analisar a relação gestão/ subordinados num cenário de alta performance. Os pontos que receberam destaque estiveram presentes na dinâmica operacional de uma equipa pertencente a uma organização imersa num ambiente dinâmico e desafiador pelas condições de sua estrutura. A interpretação desta realidade foi construída a partir da descrição do clima organizacional interno, da relação com o ambiente externo e das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas. Contudo, a dinâmica operacional de uma equipa condicionada a trabalhar constantemente em alta performance, proporciona sentimentos e emoções únicas que em consequência desta intensa experiência despertam expectativas normalmente direccionadas ao êxito do projecto. Logo, os sentimentos, as emoções e expectativas que impulsionam o sucesso de qualquer projecto em ascensão precisam ser estimulados mediante à criação de uma base sólida, na qual sustenta a segurança psicológica como a fonte para obter o clima organizacional positivo que levará à alta performance individual/ colectiva.

A experiência desta investigação revelou que o alcance da alta performance depende da sintonia de alguns aspectos presentes na estrutura organizacional para resultar em eficácia da produtividade, e gerar impactos positivos às organizações. Esta percepção coloca a estrutura organizacional composta pela cultura como seu pilar de sustentação, na qual a estratégia e as estruturas de autoridade surgem dependentes desta como aspectos a serem considerados na obtenção do desempenho eficiente em relação às tarefas e aos processos de trabalho.

O clima interno da equipa AquaSport é composto essencialmente por valores positivos que a gestão partilha em sua comunidade organizacional. O meio no qual o grupo cresceu proporciona uma vivência saudável sobre as situações presentes nas relações humanas desenvolvidas até o momento. Portanto, está clara a forte presença familiar na estruturação da personalidade dos membros da AquaSport. O mesmo aconteceu em relação às experiências de resiliência vividas em certas fases de suas vidas, cujos papéis da família e dos amigos em termos de suporte emocional tornaram-se decisivos para ajudar a vencer as adversidades que surgem naturalmente como um efeito da própria experiência social.

Porém, existe uma excepção no grupo. Um dos membros parece não ter tido a oportunidade de viver processos de resiliência em sua vida, e talvez orientações base que facilitassem sua inserção em sociedade, em meio a construção de uma identidade própria que fizesse tentar traçar objectivos pessoais de alcance. Neste caso, é visível a imaturidade emocional e a falta de confiança em si mesmo para lidar com as circunstâncias da vida. A sua vivência parece ter sido bastante facilitada desde o início, e de pouca luta pessoal para ser reconhecido nos diversos cenários do qual faz parte. Esta maneira de posicionamento transformou-se num grande obstáculo para o grupo quando uma situação grave instalou-se. E, ainda contraditória a ponto de fazer com que os próprios elementos depusessem a sua presença.

O reconhecimento da gestão comercial sobre a necessidade de criar um ambiente interno positivo para eliminar a pressão e as tensões originadas pelo desempenho polivalente e em alta performance entram em choque quando o discurso defendido e os comportamentos observados em relação ao grupo mostram incoerência com a percepção colectiva criada em torno do projecto de inserção da Wave. Já a direcção financeira pensa e comporta-se de acordo com aquilo que é a liderança positiva quando adopta meios de obter o alto desempenho de seus colaboradores, e formas de oferecer segurança na actuação profissional.

No entanto, a preocupação com outros negócios fez a direcção acreditar na capacidade da gestão comercial para comandar a equipa no processo de inserção da Wave dada sua vasta experiência prática. A confiança depositada parece ter vindo em meio à crença de ter alguém com o perfil ideal em termos de habilidades e competências para assumir os riscos concernentes à posição atribuída. Entretanto, os conhecimentos técnicos limitados e a falta de maturidade emocional para assumir uma posição como esta revelaram-se perante a maior dificuldade provocada pela má Gestão da outra actividade, na qual a gestão comercial possuía real responsabilidade. A gestão comercial não soube conciliar o sucesso da marca com a instabilidade da empresa, e ao invés de tentar buscar soluções para o problema, fez exactamente o contrário, passou a ser a principal causa do ambiente negativo interno.

Mesmo assim, a defesa de um clima organizacional voltado para o alcance de resultados existe pela forma como as duas gerências envolveram desde o início o grupo, ao aplicar práticas de gestão de recursos humanos que remetem-se ao estilo de gestão

participativa, na medida em que vai concedendo empowerment a seus colaboradores para lidarem com os processos de trabalho e tarefas atribuídas.

O clima organizacional interno vem sendo construído na forma de apoio às situações, em função dos papéis que as gerências desempenham a fim de coordenar com excelência a sua equipa, dentre os quais, os mesmos são reconhecidos pelos colaboradores como fundamental para o funcionamento dinâmico em alta performance.

Conforme apontado, os elementos desenvolveram naturalmente comportamentos e atitudes que vão de encontro à pró-actividade necessária ao sucesso da AquaSport. As relações concebidas desde o primeiro momento e fortalecidas por uma óptima comunicação interna foram alinhadas à estratégia organizacional o que proporcionou a unidade do grupo. O reconhecimento sobre o papel dos colaboradores como o principal elo de ligação com o mercado externo ganha força quando a gestão utiliza constantemente seus feedbacks e sugestões para adaptar a AquaSport às ameaças ao potencial de negócio, nas quais, vêm determinadas pela forte concorrência internacional. Posteriormente, o desenvolvimento de uma estratégia inicial e a atenção dada aos principais meios para sua concretização impulsionaram o envolvimento necessário do grupo com a natureza do projecto. Este apoio serviu para fazer o grupo acreditar que é possível tornar a Wave uma das líderes da Europa.

O ambiente passou assim a canalizar toda a energia do grupo para eficiência da dinâmica operacional, cujas expectativas positivas criadas em torno do sucesso, trouxeram esperança e entusiasmo para o local de trabalho. Portanto, os comportamentos e atitudes que a equipa adoptou para si como meios de atingir o tipo de performance exigida pela gestão acabaram por tornarem-se a base da interacção e do bom funcionamento de sua dinâmica operacional.

Outro aspecto observado é a compreensão sobre a polivalência da equipa e sobre as performances direccionadas à exigência do alto desempenho como necessárias ao cumprimento dos compromissos e à resolução das necessidades organizacionais. A direcção percebe a necessidade de conciliação entre a vida familiar e profissional, quando concede abertura a seus colaboradores para resolver assuntos pessoais. Esta acredita que para as pessoas estarem dispostas a actuar em alta performance e sempre disponíveis, é importante a existência da liberdade para tratar estas questões.

Todavia, a equipa retribui a compreensão sobre estas necessidades com uma predisposição colectiva em ajudar a concluir aquilo que é preciso e quando é preciso. No entanto, a recompensa e os prémios de incentivo ainda encontram-se em stand by, embora a direcção reforce o compromisso de colocá-los em prática assim que tiver disponibilidade para o fazer.

Antes da implementação da estratégia organizacional não era identificada a noção da presença no mercado, por isso um estudo de mercado foi efectuado. A ideia era perceber a posição e as acções da concorrência para garantir também a vantagem competitiva e desenvolver os próprios meios de alcançá-la com a Wave. A análise do mercado externo foi necessária para ter noção dos pontos fortes da Wave e das oportunidades para aproximar o futuro idealizado.

Mas também, para encontrar as fraquezas operacionais que estavam a causar entraves no processo de aceitação do público-alvo, cujo estudo serviu ainda para identificar às possíveis ameaças ao sucesso da implementação da marca.

O mesmo aconteceu com a utilização das informações levantadas pela equipa junto aos clientes e fornecedores para melhorar a actividade de representação e distribuição da Wave, visto que foram incrementadas por sugestões pessoais de aperfeiçoamento da dinâmica operacional interna, a fim de assegurar a projecção que a marca tem actualmente em Portugal e Espanha.

Entretanto, a estratégia deu origem a um conceito percebido entre o grupo como uma missão a concluir, de modo a facilitar a visão de futuro da AquaSport: Ver nos próximos 5 anos a Wave entre as líderes da Península Ibérica.

A motivação da equipa existe pelo grau de reconhecimento de suas contribuições surgirem em consequência das práticas que a gestão adopta para obter a alta performance de sua equipa. O estilo de gestão participativa adoptado pela direcção, reforça o envolvimento do grupo e o bem-estar em fazer parte da AquaSport, já que há uma autonomia concedida para lidar com as situações de trabalho, na medida em que vai delegando responsabilidades aos seus colaboradores e que apoia as criações e os projectos, deixando a quem de direito encarregue de colocá-los em prática e de geri-los.

Por outro lado, a estrutura em rede da AquaSport permite o envolvimento colectivo do grupo com sua razão de existência, uma vez que cada um representa praticamente um sector. A confiança sobre as capacidades e competências dos colaboradores faz-se

presente na medida em que as decisões são tomadas mediante a abertura para expor percepções individuais e que as opiniões são dadas em espaços de deliberação conjunta, como por exemplo, as reuniões. Em contrapartida, estas não servem apenas para traçar objectivos, corrigir performances, delegar tarefas e analisar o mercado, mas também para resolver problemas e conflitos de forma que estes não afectem a operacionalidade da equipa.

O cuidado em apoiar e resolver as necessidades de cada um existe quando a direcção concede formas de tornar o desempenho capaz de potencializar a alta produtividade. Por exemplo, o programa informático serviu para alinhar melhor os departamentos e para proporcionar um maior conforto aos elementos responsáveis pelas funções administrativas e financeiras, ao ser pensado e elaborado mediante suas necessidades a fim de eliminar as insatisfações e os entraves, bem como para aumentar a velocidade das repostas e reduzir os efeitos do ambiente externo sobre a dinâmica operacional interna.

O forte apoio em marketing e publicidade motivou a equipa comercial e deu-lhes mais segurança nas apresentações das colecções junto aos clientes, pois tornaram-se mais confiantes na formação dos argumentos para convencer os clientes sobre a qualidade dos produtos tendo em conta que esta preocupação gerou um aumento significativo nas vendas e na carteira de clientes. Finalmente, o cuidado com as necessidades dos clientes e a atenção as suas queixas trazidas pelas equipas comerciais dos mercados interno e externo, aumentaram o interesse em manter a relação comercial com a AquaSport e inclusivé trouxe outros clientes indicados pelos já fidelizados. Todavia, possibilitou também um maior desenvolvimento e adaptação dos produtos as características do mercado europeu.

Portanto, todo este suporte e o desenho das funções de acordo com a estratégia de Inserção da Wave, juntamente com a preocupação em desenvolver o potencial do grupo serviu para fortalecer e capacitar o capital humano da AquaSport.

Antes de acontecer a situação que agravou a instabilidade da AquaSport, o ambiente era positivo e gerador de qualificação do capital humano. Mas, as posturas de um dos elementos do grupo e a própria situação foram suficientes para quebrar o ritmo em alta performance. A equipa viveu por um certo tempo num ambiente negativo que chegou a absorver toda a energia positiva, canalizada para assegurar o sucesso do

projecto. Isto é, a possibilidade de insolvência da empresa, os conflitos internos e as situações desmotivantes só causaram apatia, perdas nos processos de trabalho e desentendimentos. A gestão errou por regredir em sua posição de facilitador, de coordenador e de orientador. Porém, esta redução da pró-actividade seja talvez explicada pela sensação de bloqueio perante a situação. Já a direcção com as ausências provocadas pela necessidade de resolver o problema financeiro, somada a posição à frente de outros negócios, e a falta de disposição para tomar atitudes que ajudassem a eliminar o ambiente comprometeram ainda mais o cenário. Tudo isto estimulou o aparecimento de sentimentos contrários à defesa do capital psicológico positivo que dava sustentação à segurança na actuação até então. A equipa passou a viver na incerteza sobre a continuidade do projecto e um clima absolutamente negativo abateu-se na organização, eliminando todas as expectativas sobre o futuro.

Mas, era preciso tomar medidas para evitar a não conclusão do projecto diante da iminente possibilidade de insolvência da AquaSport. Algumas atitudes foram tomadas para eliminar os medos e voltar a envolver a equipa, dentre as quais aplicadas em meio à exposição da realidade e à tentativa de resgate da confiança para voltar a experimentar a segurança psicológica.

A direcção mostrou a equipa algumas situações que estavam a ser colocadas em prática para resolver o problema e que era apenas uma questão de tempo até a instabilidade desaparecer. Por outro lado, voltou a comprometer-se e a redefinir as funções afastando a gestão comercial das decisões sobre o mercado interno, pois estava mais do que claro que o grupo já não o legitimava e ansiava pelo seu desligamento. Assim, o grupo retomou a sua rotina operacional e passou a esperar pelos resultados em meio às soluções financeiras encontradas.

Hoje a AquaSport está a refazer-se do período instável em que viveu, pois um apoio financeiro veio para manter o projecto a funcionar e para voltar a deixar a empresa saudável. O momento agora é de rever a estratégia de Inserção da Wave, e de direccioná-la à conquista do mercado externo, onde neste momento encontra-se em fase de análise do mercado externo europeu para sofrer uma reestruturação. A Wave está implementada em Portugal e a concorrência começa a sentir-se incomodada com a participação que está começar a ter no mercado. O público-alvo já procura directamente

pela marca no comércio a retalho desportivo e o grupo voltou a motivar-se e a estar empenhado com a actividade fim da AquaSport.

Robbins (1999) ressalta que a estrutura organizacional influencia significativamente no tipo de performance alcançada pelos indivíduos e seus grupos. Os indivíduos inseridos em equipas organizacionais precisam passar por um processo de desenvolvimento maturacional, no qual as relações interpessoais estabelecidas nos grupos devem funcionar como um factor de influência da performance individual/colectiva. No entanto, o grau de interacção entre os membros depende da cultura que a organização defende quando cria um ambiente que difunde os valores entre à comunidade organizacional, pois estes resultam num processo de assimilação conjunta sobre a composição das normas de convivência, e das formas como são desempenhados os papéis de cada um. Os papéis correspondem as funções que dão origem à mecânica operacional, na qual a organização baseia-se, para oferecer os seus bens e serviços, para implementar mudanças, planear acções e implementar projectos destinados à melhoria do seu funcionamento.

A cultura influencia inclusivé nas estruturas de autoridade e no grau de participação dos indivíduos em direcção à aquisição dos resultados. Logo, a eficiência e a velocidade de alcance dos resultados provavelmente dependerá do tipo de actuação dos indivíduos em relação aos objectivos organizacionais. Assim, a cultura organizacional passa a ser a principal reguladora do nível da performance organizacional na medida em que é através dela que as práticas de gestão de recursos humanos são desenvolvidas e aplicadas, determinando em consequência, o estilo de gestão adoptado na condução dos colaboradores. Desta forma, as práticas de gestão de recursos humanos e o estilo de gerir vão influenciando significativamente na dinâmica operacional das equipas, porque passam a originar comportamentos e atitudes desprendidos em relação aos outros, ao desempenho e à própria organização.

Portanto, sustentar uma cultura baseada em preceitos positivos conforme afirma Luthans (2004) e outros especialistas da psicologia positiva implica em ater-se ao alcance da alta performance pensando primeiro na harmonia do ambiente interno para gerar sentimentos, expectativas e emoções positivas que ao fim ao cabo, vão assegurar certos estados psicológicos que facilitam no alcance de um desempenho de qualidade, como por exemplo, o bem-estar físico/ psicológico, o prazer pelo trabalho e o

crescimento pessoal e profissional. A Teoria do Capital Psicológico propõe o desenvolvimento de quatro sentimentos positivos: A confiança, a esperança, o optimismo e a resiliência, a partir da estrutura organizacional, onde estes funcionam como bases para gerar a segurança psicológica e para se experimentar a alta performance entre os grupos. Estes quatro conceitos surgem em meio a forma como a gestão dos recursos humanos aplica, através da estratégia e da concessão do empowerment aos colaboradores um estilo voltado à participação individual como alternativa para alcançar a produtividade colectiva.

De acordo com Muchielli (1980) e Spector (2003) a produtividade colectiva provoca melhores efeitos na eficácia organizacional que a produção individual. As competências igualmente reconhecidas e utilizadas para melhorar a eficiência organizacional, promovem o pensamento colectivo que ajuda no alinhamento dos indivíduos ao trabalho, deixando-os em harmonia com o objectivo principal da organização, uma vez que provoca sinergia e permite a canalização correcta da energia aplicável às tarefas, em virtude estimular o envolvimento necessário com a natureza organizacional.

Portanto, tanto a teoria Social dos Grupos como a teoria do Capital Psicológico sugere o indivíduo como o principal interventor no processo de alcance da alta performance. Assim, alguns especialistas em comportamento organizacional vêm olhando actualmente para a gestão das equipas desportivas e aplicando no cenário organizacional contributos interessantes que actuam como meios alternativos de assegurar que os grupos de trabalho obtenham uma produtividade organizacional coerente e favorável ao desempenho individual/colectivo exigido ultimamente nas empresas.

Até então, as metáforas organizacionais concebidas por Morgan (2006) como formas de perceber as organizações limitavam-se aos géneros da Organização como Máquina, como Organismo, como Cérebro e como Fluxo transformação. “Os Teamworks” correspondem assim a uma nova metáfora organizacional a partir do momento que vemos a estrutura operacional organizacional como um processo de participação activa e de interacção social na obtenção da eficiência sobre os processos de trabalho. Os pressupostos que sustentam esta imagem organizacional resultam de

algumas áreas da psicologia e da sociologia e funcionam como pilares do fortalecimento humano necessário à actuação em ambientes dinâmicos e desafiadores.

No passado, as práticas de gestão dos indivíduos em contexto de trabalho envolviam basicamente o controlo e a coordenação em relação à tarefa para garantir que o desempenho individual levasse à produção de qualidade, embora muitas vezes sob péssimas condições de trabalho proporcionadas pelo ambiente físico e pela defesa de um clima psicológico não estimulante das capacidades profissionais. Posteriormente, os estudos iniciados por Hawthorne e Mayo deram origem à Escola das Relações Humanas que abriu espaço para investigações futuras envolvendo os indivíduos como objecto de estudo.

A base de contestação da Escola das Relações Humanas aponta que os indivíduos em circunstâncias de trabalho respondem pelas suas empresas da mesma forma que a própria sociedade por estas representarem também instituições normalizadoras de regras sociais de convivência. Estas regras não são nada mais que, os valores, as crenças, as expectativas, os objectivos, e a motivação individual/colectiva que compõe toda a dinâmica organizacional interna, nos quais tornam-se a causa das atitudes e dos comportamentos presentes na forma de ser e de estar em grupo, como é em sociedade, quando os indivíduos fazem parte de diferentes grupos sociais.

O estudo sobre as relações humanas defende que estas são o produto das interacções originadas através do contacto social com os outros. O indivíduo como seu principal agente representa em essência particularidades em seu Eu, que lhes dizem quem são, que os nomeia e que formam a sua identidade tornando-os reconhecíveis perante os outros. Estas particularidades remontam na estrutura de personalidade formada desde o nascimento pelas predisposições genéticas herdadas, mas também pelo que é adquirido no ambiente, como no caso das características adquiridas desde a primeira infância pelas relações estruturadas em torno das figuras sociais que nos cerca.

A condição de ser humano envolve dois aspectos básicos, a racionalidade e a emocionalidade que originados através da personalidade, interagem entre si dando origem às acções, traduzidas em comportamentos, atitudes e vontades que nos move em direcção a algo, ou situação.

Actualmente, as premissas de controlo e coordenação permanecem sobre o desempenho, mas são incrementadas por outras intangíveis que envolvem os recursos

humanos como centro do sucesso organizacional. Segundo Luthans (2004) estas premissas intangíveis são mensuráveis, abertas ao desenvolvimento e administráveis para garantir uma performance mais eficiente no trabalho. Neste sentido, a sensibilidade no âmbito da empatia, o estímulo a expansão das potencialidades, a estruturação de uma boa capacidade psicológica, o clima organizacional interno adequado e o incentivo às performances adaptadas ao ambiente externo constituem parâmetros decisivos ao alcance da eficácia organizacional na nova economia criada sob a condição de um mercado económico global.

A alta performance aparece naturalmente em ambientes que proporcionam o encorajamento da expressão livre e sadia dos indivíduos no que remete ao desempenho em qualquer contexto, já que estes precisam ser em essência aquilo que são, e não aquilo que queremos que sejam. Por isso, um gestor de pessoas precisa estar susceptível a certas condições que afectam o (s) grupo (s) de trabalho na medida em que sua principal responsabilidade é conduzir-lhes ao desempenho.

No cenário dos grupos de trabalho as diferenças individuais precisam ser respeitadas e compreendidas para facilitar a vivência harmónica em grupo, mas também geridas para incrementar a dinâmica colectiva. Esta percepção é fundamental ao aparecimento da alta performance que leva aos resultados positivos esperados pela gestão dos recursos humanos. Os indivíduos quando estão em grupo comportam-se diferentes de quando sozinhos, e influenciam-se uns aos outros.

Portanto, o alto desempenho com base na superação e rendimento das capacidades surge em meio ao estímulo de estados psicológicos positivos que procuram potencializar a produtividade, onde o ambiente mostra-se como o principal vector de fortalecimento dos indivíduos. É através do ambiente interno que as estruturas organizacionais devem ser concebidas para envolver, influenciar e qualificar o potencial humano, de modo a fazer com que os indivíduos possam afectar positivamente a performance individual/ colectiva e garantir o aparecimento da produtividade ideal que causará um impacto significativo na garantia da excelência organizacional.

O facto de esta investigação ter sido feita durante um período razoável com uma equipa que trabalha permanentemente em alta performance, explorando suas características e técnicas, não deve ser encarado como suficiente para determinar que

sua dinâmica operacional seja um modelo, no qual aqueles que estão a frente da gestão dos recursos humanos devam seguir para atingir o alto desempenho de seus grupos.

O estudo sobre as equipas de alta performance precisa receber uma continuidade nomeadamente, pela necessidade em modificar a visão sobre a actuação dos colaboradores nas organizações de trabalho. A maneira como as organizações de trabalho imersas em mercados competitivos estão estruturadas impelem o desempenho colectivo para que a produtividade alcançada possa trazer contribuições diferenciais que permitam garantir a vantagem competitiva e assegurar a excelência operacional da organização, por isso talvez esteja na hora de se dar atenção a forma como estas gerem suas equipas.

Assim, a sugestão que segue é continuar com a investigação sobre a vivência nestes cenários a fim de poder-se afirmar que a maneira como deve ser estruturado o ambiente interno em torno de uma cultura positiva que desenvolve o potencial humano, através da aplicação de práticas de gestão que procuram qualificar os colaboradores em contexto de grupos organizacionais deva ser a principal preocupação a partir de agora, no processo de tratamento das equipas de trabalho. Talvez um estudo comparativo entre grupos de organizações flexíveis e grupos de organizações clássicas com ênfase na análise da relação dos gestores com seus subordinados a fim de explorar a alta performance, possa ajudar a modificar a concepção sobre o papel dos colaboradores em contexto de grupo. Isto é, dar valor à contribuição individual e utilizá-la para promover a diferenciação e a inovação consiste em reconhecer a importância dos colaboradores na execução eficiente dos processos de trabalho e na criação de novos projectos. Portanto, criar o envolvimento necessário com o ideal organizacional implica em garantir a alta performance e a motivação para o trabalho, em virtude de proporcionar encarar o trabalho de forma diferente. O trabalho pode ser percebido como fonte prazer e de satisfação e ainda de realização pessoal e profissional.

Outra questão interessante pode ser a realização de uma investigação de maior proporção sobre a relação gestão/ subordinados explorando a alta performance ao mesmo tempo em várias equipas de organizações imersas em estilos diferentes de mercados, para sustentar que a segurança psicológica e a qualificação das competências na actuação, associadas à compreensão da vivência em grupos organizacionais possa ser uma forma de transformar a visão sobre o papel da gestão dos recursos humanos nas

organizações de trabalho. Esta área não deve ser percebida apenas do ponto de vista do alcance de resultados sobre o desempenho, mas também como um vector de melhoria das dinâmicas de relacionamento entre os grupos.

A homogeneidade psíquica que leva à alta produtividade depende do grau de reconhecimento sobre os indivíduos para que estes percebam toda a estrutura organizacional e possam identificar-se com ela ao ponto de elevá-la ao seu patamar máximo. É mais do que certo que as contribuições individuais utilizadas para enriquecer a dinâmica da equipa podem transformar o pensamento individualista para o colectivista. Logo, o estado de unidade pró-activa entre os grupos tão desejado pelos gestores de recursos humanos pode ser atingido com maior facilidade a partir destas premissas, e funcionar como um bom ponto de direccionamento à alta performance.

Finalmente, durante esta investigação descobriu-se a importância de insistir na pesquisa sobre o papel da resiliência nas organizações de trabalho, apesar de já existirem alguns estudos desenvolvidos sobre esta área. No entanto, pode ser extremamente útil investigar o papel da resiliência para saber se de facto este traço de personalidade adquirido pode ser transformado numa competência organizacional. Posteriormente, se a resiliência é fundamental ao fortalecimento dos indivíduos em contextos de trabalho, ao ponto de interferir positivamente no tratamento das situações e facilitar a abertura às novas oportunidades. Mas também, se consiste numa característica positiva para sair de circunstâncias instáveis e altamente prejudiciais ao desenvolvimento da organização.

6. BIBLIOGRAFIA

1. Baremblytt, Gregório (1986), *Grupos Teoria e Técnica*, Rio de Janeiro: Editora Graal.
2. Blackler, Frank (1995), “Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation”. *Organizations Studies*, V. 16, Nº 6, pp. 1022-1046.
3. Brown, John e Duguid, Paul (1991), “Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation”, *Science organization*, Vol. 2, Nº 1, pp.40-57.
4. Buchanan, David e Bryman, Alan (2003), “Contextualizing Methods Choice In Organizational Research”, *Sage Publications*, Vol. 10, Nº3, pp. 483-501.
5. Cameron, Kim (2008), *Positive Leadership: Estrategias For Extraordinary Performance*, EUA: Berrett – Koehler Publishers.
6. Cameron, Kim, et al (2008), *Positive Organizational Leadership*, EUA: Berrett – Koehler.
7. Campos, Isabel e Costa, Flávia (2007), “Cultura e Saúde nas Organizações”, Campinas, http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2007000200014&lng=pt&nrm=is, acessado em 04 de Abril de 2010.
8. Cannon, Mark e Edmondson, Amy (2004) “Failing to Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Improve and Innovate”, <http://conversation-matters.typepad.com/files/edmondson---failing-to-learn-and-learning-to-fail.pdf>, acessado em 5 de Maio de 2010.
9. Carver, Charles (1998), “Resilience and Thriving: Issues, Models and Linkages”, *Journal of Social Issues*, Vol. 54, Nº 2, pp. 245-266.
10. Castro, María Elena y Jorge Llanes. “Empoderamiento: Un Proceso que se Logra Mediante el Desarrollo de Competencias y de la Autoevaluación”, <http://www.liberaddictus.org/Pdf/0885-87.pdf> , acessado em 5 de Maio de 2010.
11. Castro, María Elena Y Jorge Llanes (2006), “Tutoría en Resiliencia”, <http://www.liberaddictus.org/Pdf/0921-94.pdf>, acessado em 5 de Maio de 2010.
12. Castro, María Helena y Margain, Mónica (2003) “Riesgo, Vulnerabilidad Psicosocial y Resiliencia: Un Enfoque Preventivo para el Desarrollo de Habilidades

- para la Vida” <http://www.liberaddictus.org/Pdf/0779-73.pdf>, acedido em 5 de Maio de 2010.
13. Codo, Wanderley (1997), “Por uma psicologia do trabalho: ensaios recolhidos”, <http://www.infocien.org/Interface/Colets/v01n11a05.pdf>, acedido em 5 de Maio de 2010.
 14. Cunha, Miguel, et al, “Paths to Positivity Exploring The Dynamics Of Positive Organizing”, Texto não Publicado, Universidade de Aveiro, Universidade de Lisboa.
 15. Cunha, Miguel, et al (2009), “Exploring the Role of Leader Subordinate Interactions in The Construction of Organizational Positivity”, *Sage Publications*, Vol. 5, pp. 81-101.
 16. D.C. Cordova, Natalie and Philip V. Cordova (2009), “The Corporate Athlete”, <http://www.harmoniousliving.co.za/Wellbeing/Fitness/The-Corporate-Athlete/>, acedido em 10 de Março de 2010.
 17. Dierkes, et al. (2003), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, New York – EUA: Oxford Universes Press, - Chapters 1, 13 e 16.
 18. Edmonson, Amy e Mcmanus Stacy (2007) “Methodological Fit in Management Field Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, nº 4, pp. 1155-1179.
 19. Einsenhardt, Kathleen e Graebner, Melissa (2007), “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, Nº 1, pp. 25-32.
 20. Fredrickson, Barbara (1998), “What Good are Positive Emotions?”, *Review of General Psychology*, Vol. 2, Nº 3, p. 300-319.
 21. Fredrickson, Barbara e Losada, Marcial (2005), “Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing”, *American Psychologist*, Vol. 60, Nº 7, pp. 678 – 686.
 22. Fredrickson, Barbara (2001), “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions”, *American Psychological Association*, Vol. 56, Nº 3, pp. 218-226.
 23. Fredrickson, Barbara (2003), “The Value of Positive Emotions: The Emerging Science of Positive Psychology is Coming To Understand it’s Good to Feel Good” *American Scientist*, Vol. 91, pp. 330 -335.

24. García, Eulálio Lopez e Emanuel Pérez Bailón, “La Percepción y El Conflito”, <http://www.liberaddictus.org/Pdf/0664-59.pdf>, acedido em 5 de Maio de 2010.
25. Gonçalves, Edite, et al (2004/2005), “Metodologias de Investigação: Estudo de Caso”, Mestrado em Educação – Supervisão e Orientação Pedagógica, http://www.unemat-net.br/prof/foto_p_downloads/gon%C3%87alves_-_estudo_de_caso_-_slides.pdf, acedido em Julho de 2010.
26. Graça, Manuel (2009/ 2010), Metodologias de Investigação, Mestrado em curso de Económia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Económia – Universidade do Porto.
27. Holbeche, Linda (2005), *High Performance Organizational*, Elsevier Butterworth-Heinemann: Burlington-EUA.
28. Job, Fernando (2003), *Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações*, Tese de Pós- Graduação/ Doutorado: São Paulo.
29. Jonhson, C. Merle, et al (2004), *Handbook of Organizational Performance: Behavior Analysis and Management*. New York – EUA: The Haworth Press.
30. Kelly, Peter et al (2007), “New Work Ethics? The Corporate Athlete’s back End Index and Organizational Performance” *Sage*, V. 14, Nº 2, pp. 267-285.
31. Lehr, Jim and Tony Schwartz (2001), “The Making of a Corporate Athlete”, pp. 120-128.
32. Luthans, Fred, et al (2004), “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, *Business Horizons*, Vol. 47, Nº 1, pp. 45-50.
33. Mcfadzeam, Elspeth (1998), “The Creativity Continuum: Towards a Classification of Creative Problem Solving Techniques”, *Blackwell Publishers*, Vol. 7, Nº 3, pp 131-139.
34. Minolli, Cristina Beatriz (2000), “Empresas Resilientes – Algumas Ideias para desenvolver-Algumas Ideias para Construí-las”, MBA-UCEMA, http://www.ucema.edu.ar/~cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf, acedido em 5 de Maio de 2010.
35. Morgan, Gareth (2006), *Images of Organization*, Sage Publications: EUA.
36. Muchielli, Roger (1980), *O Trabalho em Equipe*, Fontes Editora, São Paulo.
37. Nellen, Ted, 1997, “Organizational Culture & Leadership by Edgar Schein”, <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>, acedido em 10 de Março de 2010.

38. Page, Liam e Donohue, Ross (2004), “Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct”, Working Paper, Monash University - Business and Economics.
39. Peterson, R.S. e Behfar K.J (2003), “The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 92, pp. 102-112.
40. Pie, Annie (2005), “Leadership and Organizing. Sensemaking in Action”, *Sage*, Vol. 1, Nº 1, pp. 31-50.
41. Rattner, Josef (1977), *Terapia de Grupo*, Vozes: Rio de Janeiro.
42. Ribeiro, Cristina (2003), “A Supervisão à Luz do Modelo Reflexivo”, <http://www.apmcg.pt/files/54/documentos/20080304152859718826.pdf>, acedido em 20 de Agosto de 2010.
43. Robb, Dean (2000), “Building Resilient Organizations”, Vol. 32, Nº 3.
44. Robbins, Stephen P. (1999), *Comportamento Organizacional*, LTC: Rio de Janeiro.
45. Sayer, Andrew, (2007), “Dignity at Work: Broadening The Agenda”, *Sage*, V. 14, Nº 4, pp. 565-581.
46. Scarbrough, Harry, (2008), *The Evolution of Business Knowledge*, Oxford University Press EUA.
47. Schein, Edgar (2004), *Organizational Culture Leadership*. Jossey Bass: San Francisco-EUA.
48. Sharpe, Greg (2001), “Characteristics of a High Performing Organization”, *Business Performance*, http://www.suite101.com/article.cfm/business_performance_improvement/75355, acedido em 20 de Maio de 2010.
49. Society for Human Resources (2009), “Employee Job Satisfaction: Understanding the Factors That Make Work Gratifying”, http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/09-0282_Emp_Job_Sat_Survey_FINAL.pdf, acedido em 10 de Março de 2010.
50. Spector, E. Paul (2003), *Psicologia nas Organizações*, Saraiva: São Paulo.
51. Spreitzer, Gretchen et al (2005), “A Socially Embedded Model of Thriving at Work”. *Informes*, V. 16, Nº 5, pp. 537-549.

52. Sternberger, Robert (2003), “Wics: A Model of Leadership in Organizations. Academy of Management Learning and Education”, *Academy of Management Learning and Education*, Vol.2, nº 4, pp. 386-401.
53. Taber, Tom D. (2007), “Using Metaphors to Teach Organizations Theory”, *Journal of Management Education*, Vol. 31, Nº 4, pp. 541-554.
54. Tugade, Michele e Fredrickson, Barbara (2004), "Resiliente Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 86, Nº 2, pp. 320-333.
55. Zanelli, José Carlos (2002), *O Psicólogo nas Organizações de Trabalho*, Artmed: São Paulo.
56. Zani, Adriana e Nogueira, Maria (2006), “Incidentes Críticos do processo Ensino-aprendizagem do Curso de Graduação em Enfermagem – Segundo a Percepção de Alunos e Docentes”, *Revista Latino-americana*, V. 14, Nº 5, pp. 98-105.

ANEXOS

ENTREVISTA

Guia da Equipe:

1. Gostaria que falasse de uma situação de sua vida que considera bem sucedida. Como ocorreu? O que aconteceu?

Dimensão Social Familiar

2. Como descreveria a sua relação familiar? *Tente focar uma resposta geral baseando-se nestes pontos.*
 - Qual a importância que eles tem em sua vida?
 - Desde quando os conhecem?
 - Costumam estar juntos apenas em ocasiões formais ou convivem diariamente?
 - Você os seus amigos de infância e juventude, ou ficaram pelo caminho?
 - Existe alguma recordação que se lembra com carinho e prazer? Porquê?
 - Existe alguma recordação que se lembra com tristeza? Como fez para ultrapassar? Você recebeu apoio dos seus amigos, ou ultrapassou sozinho?
 - Dos dois tipos de acontecimentos que acabamos de conversar agora, qual marcou mais a sua vida e porquê?

Dimensão Social Amigos

3. **Fale-me dos seus amigos:** *Tente focar uma resposta geral baseando-se nestes pontos.*
 - Qual a importância que eles tem em sua vida?
 - Desde quando os conhecem?
 - Costumam estar juntos apenas em ocasiões formais ou convivem diariamente?
 - Você os seus amigos de infância e juventude, ou ficaram pelo caminho?
 - Existe alguma recordação que se lembra com carinho e prazer? Porquê?
 - Existe alguma recordação que se lembra com tristeza? Como fez para ultrapassar? Você recebeu apoio dos seus amigos, ou ultrapassou sozinho?

- Dos dois tipos de acontecimentos que acabamos de conversar agora, qual marcou mais a sua vida e porquê?

Ambiente de Trabalho

4. Qual a sua área de responsabilidade dentro da empresa? Slide e Função?
5. Como você se sente no desempenho de suas funções?
6. Você gosta daquilo que faz, sente prazer por aquilo que faz, ou simplesmente permanece porque o retorno financeiro compensa o seu esforço. Por que pensa assim?
7. Quantas horas em média, trabalha por dia?
8. Como você vê o ambiente externo em que a empresa está inserida? Nossa posição lá fora!
9. O que você sente em relação ao seu ambiente de trabalho?
10. Você ocupa-se apenas com a função que lhe foi atribuída quando entrou para a equipa?
11. Como é a sua rotina diária, ou não existe?
12. Como resolvem os problemas e os conflitos entre si?
13. Como as questões profissionais são tratadas entre você e a sua equipa? (Decisões)
14. Existe espaço para expor problemas que você vê-se impossibilitado de os resolver sozinho?
15. Quando surgem problemas, como faz para os resolver?
16. Vocês ouvem sugestões uns dos outros?
17. Como você sente o clima da sua equipa?
18. Costumam fazer reuniões? Se sim, quem está sempre presente?
19. O que normalmente discutem?
20. Há espaço para a criação e aplicação de projectos sob sua responsabilidade?
21. Como faz para descobrir oportunidades viáveis para a empresa?
22. Você tem abertura para expor suas ideias? Elas são ouvidas?
23. Existe respeito pelas opiniões dos outros?
24. Costumam procurar ouvir os feedbacks dos clientes e utilizá-los para melhorar o seu desempenho e de sua equipa? Você comenta com os outros?

25. Vocês interagem entre si, ou apenas no local de trabalho?
26. Têm abertura entre si para falar também de assuntos pessoais?
27. Como você vê a sua relação com a equipa?
28. Você se sente a vontade com eles?
29. Você considera a sua equipa unida? Porque?
30. Você confia em sua equipa e em sua gestão porque?
31. Você sente-se reconhecido pelo seu trabalho?
32. O que lhe dar mais prazer, ser reconhecido pelo seu trabalho, por seus clientes, seus familiares e amigos, sua equipa ou seus líderes?
33. Consegue recordar de alguma conquista profissional aqui na SlideSport? Como se sentiu?
34. Consegue recordar de alguma situação fracassada pela qual passou na SlideSport? Como se sentiu? Como fez para dar a volta por cima?
35. Você tem carta-branca para arriscar em seu trabalho?
36. Como você acha que os erros são tratados pela gestão? Você acha que são considerados falhas graves e recebe punição, ou acha que fazem parte do trabalho?
37. A gestão permite que consiga conciliar a sua vida familiar e social com sua vida profissional? Exemplifique
38. Os seus gestores dão espaço para falar abertamente tanto sobre os aspectos profissionais como sobre os aspectos pessoais?
39. Como é a sua relação com seus chefes?
40. A porta costuma sempre estar fechada ou aberta? O que acha a respeito?
41. Como considera o seu chefe?
42. Você sente-se apoiado por eles? Porque?
43. Você sente segurança em relação a eles?
44. Você tem medo da sua chefia?
45. Como você acha que deveria ser um bom ambiente de trabalho?
46. Agora vamos imaginar uma situação: Supondo que a SlideSport fosse o seu pai, como o descreveria, *numa visão espontânea*?
47. Gostaria que falasse de uma situação em sua vida na qual não tenha se saído bem.

48. Gostaria de saber se das difíceis situações pelo qual passaste em tua vida conseguiste aproveitá-las em todos os cenários de tua vida (pessoal e profissional)? Porque pensa assim?
49. Achas que o que temos aqui é fundamental para ultrapassarmos esta nossa situação actual?
50. Se acha que a liberdade no desempenho das funções, a abertura para falar com a gestão e uma boa comunicação no trabalho são importantes para uma equipa de trabalho? Por que?

Guia da Gestão (Liderança):

1. Gostaria que falasse de uma situação de sua vida que considera bem sucedida. Como ocorreu? O que aconteceu?

Dimensão Social Familiar

2. Como descreveria a sua relação familiar? *Tente focar uma resposta geral baseando-se nestes pontos.*
 - Costumam estar juntos apenas em ocasiões formais ou convivem diariamente?
 - Qual (s) o acontecimento que o faz lembrar com mais prazer? Porque?
 - Qual (s) o acontecimento que o faz recordar com mais tristeza? Pode dizer como aconteceu?
 - Como fez para o ultrapassar? Conseguiu aprender alguma coisa?
 - Alguém lhe apoiou, ou ultrapassou sozinho?
 - Dos dois tipos de acontecimentos que acabamos de conversar qual marcou mais a sua vida e porquê?

Dimensão Social Amigos

3. **Fale-me dos seus amigos:** *Tente focar uma resposta geral baseando-se nestes pontos.*
 - Qual a importância que eles tem em sua vida?
 - Desde quando os conhecem?

- Costumam estar juntos apenas em ocasiões formais ou convivem diariamente?
- Você os seus amigos de infância e juventude, ou ficaram pelo caminho?
- Existe alguma recordação que se lembra com carinho e prazer? Porquê?
- Existe alguma recordação que se lembra com tristeza? Como fez para ultrapassar? Você recebeu apoio dos seus amigos, ou ultrapassou sozinho?
- Dos dois tipos de acontecimentos que acabamos de conversar agora, qual marcou mais a sua vida e porquê?

Ambiente de Trabalho

4. Qual a sua área de responsabilidade dentro da SlideSport e Função?
5. Como você se sente no desempenho de suas funções?
6. Você gosta daquilo que faz, sente prazer por aquilo que faz, ou simplesmente permanece porque o retorno financeiro compensa o seu esforço. Por que pensa assim?
7. Quantas horas em média trabalha por dia? Isso incomoda, se sim porque?
8. Como você vê o ambiente externo em que a empresa está inserida? Nossa posição lá fora!
9. O que você acha do ambiente de trabalho da SlideSport?
10. Como é a sua rotina diária, ou não existe?
11. Como resolvem os problemas e os conflitos entre si e com a equipa?
12. Como tratam as tomadas de decisões na sua equipa?
13. Quando surgem problemas, como faz para os resolver?
14. A sua equipa tem liberdade para resolver os problemas que vão surgindo em situações de trabalho?
15. Na tomada de decisão você deixa os membros de sua equipa livres para tomarem decisões, ou simplesmente decide e eles executam? Como faz neste aspecto?
16. Como você acha que deveria funcionar a sua equipa de trabalho?
17. Como você vê o funcionamento real de sua equipa?
18. Você confia em sua equipa? Porquê?
19. E na sua forma de gerir? Porquê?

20. Qual o clima que você defende dentro da SlideSport?
21. Existe o costume de fazer reuniões? Quem está sempre presente?
22. O que abordam normalmente?
23. Como faz para descobrir oportunidades viáveis para a empresa?
24. A sua equipa tem abertura para expor suas próprias ideias?
25. Deixa que a sua equipa se responsabilize pela criação de projectos, desenvolvimento e aplicação?
26. O que pensa a respeito das opiniões e sugestões de sua equipa sobre determinado assunto? São bem-vindas?
27. Costumam procurar ouvir os feedbacks dos clientes e utilizá-los para melhorar o desempenho da empresa e de sua equipa?
28. Como funciona a comunicação entre você, o seu parceiro de liderança e a sua equipa?
29. A equipa e a gestão interage entre si dentro e fora do local de trabalho?
30. Se costumam encontrar-se fora do local de trabalho, em quais situações isso acontece?
31. Como descreveria sua relação com a equipa? (Interação, descontração, liberdade)
32. Você está a vontade com eles?
33. Quem você acha que é mais importante aqui? Porque?
34. Considera a sua equipa unida? Porque?
35. Sente-se reconhecido pelo seu trabalho?
36. Como costuma reagir com relação aos êxitos e esforços de sua equipa?
37. Como costuma reagir com relação aos erros que a sua equipa comete?
38. O que lhe dar mais prazer, ser reconhecido pelo seu trabalho, por seus clientes, seus familiares e amigos, ou por sua equipa? (Todos)
39. Consegue recordar de alguma conquista profissional aqui na SlideSport? Como se sentiu?
40. Consegue recordar de alguma situação fracassada pela qual passou na SlideSport? Como foi? Como se sentiu? Como fez para dar a volta por cima?
41. Isso mexeu muito com você?
42. Você se considera um indivíduo que arrisca e que gosta de desafios? Porque?

43. A sua equipa tem carta-branca para arriscar em seu trabalho?
44. Como fazem na questão da conciliação da vida profissional com a vida social/familiar? (Líderes e equipa)
45. Existe abertura entre a equipa e a liderança para falar abertamente sobre assuntos profissionais e pessoais?
46. A porta costuma sempre estar fechada ou aberta? O que acha a respeito?
47. Você sente-se apoiado pela sua equipa? Porque?
48. Você acredita dar apoio a sua equipa? Porque?
49. Gostaria que falasse de uma situação em sua vida na qual não tenha se saído bem. Como ocorreu? O que fez para tentar remediar? Porque acha que deu errado? Como se sentiu?
50. Gostaria de explorar uma situação desagradável: *Análise do episódio passado com o Vendedor Zona Sul.*

ENTREVISTA: INDIVÍDUO A

Nome: A. D.

Função: Assistente Administrativa

Idade: 43 anos.

Estado Civil: Divorciada

Filhos: Duas filhas.

1. Gostaria que falasse de uma situação de sua vida que considera bem sucedida. Como ocorreu? O que aconteceu?

“O nascimento das minhas filhas. E quando decidi procurar emprego.

Eu fiz dois cursos profissionais, um curso de informática e outro de secretariado, depois fui procurar emprego e obtive sucesso. Recebi três propostas, três entidades me convidaram e eu pude escolher entre uma delas.

O que me levou a procurar emprego é que de repente fiquei sozinha, o meu marido quis o divórcio e eu fui viver para a casa dos meus pais com minhas duas filhas. Estive dois anos parada, mas depois achava que era muito nova para ficar a vida toda sem trabalhar, e como não tinha terminado o 12º ano, e não queria voltar a estudar, fiz estes dois cursos.

Mandei os currículos e fui logo chamada às entrevistas. Estava muito nervosa, parecia uma adolescente porque era tudo muito novo para mim.

Graças a Deus pude optar por uma empresa perto de casa. O ambiente era familiar, era excelente e adaptei-me logo. Isto graças ao curso de informática, senão, não teria conseguido ter o emprego, porque se eu começasse a trabalhar sem ter feito estes cursos, com certeza teria mais dificuldade. As empresas para onde mandei o currículo estavam a precisar de pessoas especialistas, e me chamaram.

A sensação foi maravilhosa, era uma área que gostava de trabalhar, a empresa era pertinho de casa, podia almoçar todos os dias à casa. Senti-me muito bem”.

Dimensão Social Familiar:

2. Como descreveria a sua relação familiar?

“Se for o núcleo de família íntima que é o que eu considero, é ótima, muito verdadeira, muito aberta e muito transparente.

As minhas filhas dizem que sou primeiro amiga e companheira, só depois é que sou mãe (rs..). Não escondemos nada, não há tabus. Podemos falar abertamente, é uma relação maravilhosa. Claro que há problemas como em todas as famílias, mas são filhas lindas, obedientes, sensíveis... Tento ser uma mãe que orienta, tento ensinar-lhes a perceber o que é bom e mal para elas, para que elas sejam independentes, realizadas profissionalmente e felizes no amor.

Mas acho que para serem felizes no amor precisam tornar-se independentes. Porque quando foi comigo, eu recordo-me, dependia do meu marido para tudo, eu lembro-me. Ele era mais velho que eu 9 anos.

O meu sonho era ser educadora de infância, deixei de estudar, deixei o meu sonho para casar. E ele dizia que teríamos os nossos filhos que eu depois cuidaria deles. Desistir dos nossos sonhos por uma paixão, por um amor... é isso que eu digo as minhas filhas, que podem ter isto tudo, mas que sejam mulheres independentes e realizadas profissionalmente. Dou o meu exemplo prático não é... porque foi o que aconteceu comigo.

Existe sempre, não vou dizer todos os dias que eu sou surpreendida com momentos bons, mas há sempre coisas que nos marcam profundamente. Por exemplo, a minha mais velha quando íamos ao shopping passávamos pelo São João e a minha filha dizia: - mamã quando me vires, trajada, de capinha, de cartola! Aquilo era sempre um sonho, então eu dizia: - Filha quando a vir lá, aí sim. E ela dizia: - É meu sonho mamã, eu vou conseguir. Hoje ela está em medicina, já vai usar o traje, está a estudar... O sonho dela era ajudar as pessoas a não sofrerem. Já é uma realidade!

A minha outra filha é uma excelente aluna, mas é muito distraída, divertida, agitada... não sabe ainda o que quer, só sabe que quer ser cirurgiã e tem muito jeito para dança. O que ela dança!

E isso é tudo maravilhoso! É um orgulho para mim. São coisas que marcam muito e que me fazem muito feliz!

O divórcio foi horrível para mim. Era muito apaixonada, amava de coração o meu marido. Custou muito, foi uma fase difícil, cometi muitos erros para salvar o meu casamento. As pessoas alertavam-me e eu não acreditava, fazia tudo o que ele pedia e acreditava nele. Quando descobri a verdade, não queria aceitar porque foi tão duro, tão penoso, que não queria acreditar. Eu fingi que era tudo mentira. Quando fui para a casa

dos meus pais o que eu queria era descansar, porque tive muitos problemas, foram tantos... Foi difícil perceber que a vida não era um mar de rosas. Nos primeiros anos fui muito feliz, mas depois foi uma luta constante para manter o casamento.

Até que houve uma altura que não deu mais. Decidi de repente, porque as coisas começaram a surgir todas de uma vez e não havia mais o que fazer. Peguei nas minhas filhas e fui embora. Os meus pais tiveram um papel muito importante, sem dúvida. Tive dois anos a sarar as feridas. Não saía a rua, não ia a mercearia, não limpava as janelas, não saía. Eu tinha vergonha... nasci naquela rua, as vizinhas me deram prenda de casamento. Depois de 10, 11 anos entro com minhas filhas sem nada... não trabalhava.

A minha mãe apercebeu-se e me ofereceu para que eu cuidasse da casa e recebesse um ordenado, e eu assim permaneci por 2 anos.

Minha filha mais velha meti num colégio com ordem de saída do meu pai, ou de mim, porque tinha medo que o meu ex-marido a roubasse.

Depois a minha filha e o meu pai começaram a fazer perguntas, por que não saía de casa. A minha filha sempre me deu muita força interior, sempre foi meu porto seguro, um poste de segurança muito grande, mesmo ela não sabendo. Ainda hoje, ela tem 19 anos e nós somos muito amigas. Ela viveu tudo comigo. A mais nova era muito bebé ainda.

Eu não me dei conta das coisas, se calhar hoje deveria viver de outra forma. Eu quando casei pensei que aquele homem ia cuidar de mim e que eu não precisava fazer nada.

Foi uma fase muito má, e eu superei. Tive muita sorte, os meus pais, os meus irmãos foram excelentes. O crescimento, o trabalho, os valores morais, fizeram-me sair de tudo isso. E eu superei. Hoje até falo sobre isso sem problemas”.

Dimensão Social Amigos

3. Fale-me dos seus amigos:

“Tenho muitos amigos e dentre todos sei com quem posso contar e para quê. Sei que posso contar com eles. Mas, ultimamente tenho-me refugiado em mim própria e isso me assusta, decepcionei-me com alguns. Depois o stress do trabalho, o dia-a-dia... Prefiro ir para o meu ninho e ver um filme com minhas filhas. Eu sou um bocado preguiçosa, gosto da minha caminha e às vezes prefiro este programa a sair para tomar um café com A, B ou C.

Eu tenho um núcleo muito forte, são três casais. Nós saímos para jantar, tomar um café, nos ajudamos muito. Mas prefiro muitas vezes contar comigo própria e a minha melhor amiga é minha mais velha, com ela desabafo mesmo, com ela e com a mais nova. Há quem me diga que vou acabar sozinha que me dedico demais as minhas filhas. Mas tudo tem seu tempo não é. Por enquanto sou feliz assim. Faço aquilo que quero, o que gosto e aquilo que me sinto bem”.

Ambiente de Trabalho

4. Qual a sua área de responsabilidade dentro da AquaSport e Função?

“Eu sou Assistente Administrativa”.

5. Como você se sente no desempenho de suas funções?

“Sinto-me bem”.

6. Você gosta daquilo que faz, sente prazer por aquilo que faz, ou simplesmente permanece porque o retorno financeiro compensa o seu esforço. Por que pensa assim?

“Gosto imenso do que faço. Gosto desse tipo de trabalho lido com isso há mais de 12 anos. Sinto-me bem porque domino. Sou muito perfeccionista e exigente, daí o meu mau humor às vezes, mas porque quero ser eficiente naquilo que faço”.

7. Quantas horas em média, trabalha por dia?

“9 Horas”.

8. Como você vê o ambiente externo em que a empresa está inserida? Nossa posição lá fora!

“A nível de mercado está-se a notar uma recessão. As pessoas estão com medo, ou talvez por se falar tanto na crise, as pessoas estão mais retraídas. Pensam naquilo que compram, seleccionam mais... Acho que há muito a fazer e muito a trabalhar. Estamos a implantar uma marca nova no mercado e julgo que é necessário um esforço maior da nossa parte e uma responsabilidade reforçada a nível da gestão. Porque não é fácil vingar no mercado uma marca nova.

Onde está o nosso poder de compra, as pessoas são muito selectivas e gostam das grandes marcas. As pessoas com menor poder de compra compram as marcas menos acessíveis. Por isso, se queremos atingir as pessoas com maior poder de compra, temos

que perceber que são mais selectivas, temos que apostar na qualidade e no designer. Por que se há um fracasso a nível de artigo, ou de sua qualidade, a marca não rende.

Mas se a marca começa a ser conhecida como uma boa marca, com um bom produto... Podemos ir longe.

9. O que você sente em relação ao seu ambiente de trabalho?

“O ambiente de trabalho é excelente. Acho que há uma abertura muito grande entre os colegas, um clima de respeito e de amizade, e acho que está-se bem. Eu julgo que não conseguiria trabalhar de outro modo. Acho que se não houvesse um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se dessem bem, um clima de respeito, de amizade, de lealdade, e de seriedade naquilo que se faz, eu não conseguiria trabalhar, porque passamos a maior parte do tempo aqui, não é.

10. Você ocupa-se apenas com a função que lhe foi atribuída quando entrou para a equipa?

“Não. Ao entrar na empresa, assumi honrar os meus compromissos, os meus afazeres e ser também polivalente, ajudar quer no armazém, quer na loja... em tudo o que for necessário, ajudar os colegas naquilo que for preciso. Sinto-me bem, gosto imenso. Sinto-me cansada, mas gosto imenso e não conseguiria de trabalhar de outra forma. Acho que devemos nos ajudar, e sobretudo para nos sentirmos melhor, porque a união faz a força. Sinto também que se ficar sobrecarregada, alguém vem me ajudar”.

11. Como é a sua rotina diária, ou não existe?

“Tenho. Tenho afazeres que são precisos fazer diariamente. Mas também posso dizer que não há rotinas, porque aparecem sempre coisas que têm que ser feitas rapidamente, e a gente tem que sair do comodismo e resolver. Mas há a rotina habitual sim. Cansa, mas gosto daquilo que faço. Desde que entrei aqui e a conversa que tive com os superiores foi a de que o trabalho tem que ser feito e é preciso distinguir as prioridades, mas tenho a liberdade de gerir o meu tempo.

Não há um rigor, não há aquela ditadura, posso sair quando bem entendo. Claro que é facilitado, porque os chefes vem a responsabilidade do nosso lado não é. Eles sabem que não deixamos o nosso trabalho para sair, e tudo isso é facultado porque o trabalho é sempre feito”.

12. Como resolvem os problemas e os conflitos entre si?

Os problemas são aceitos e compreendidos, entre todos. Existem problemas e os chefes expuseram nossa realidade. Creio que o que estamos a passar seja uma fase. Nunca esconderam nada.

Não vejo como problemas, o que vejo são momentos em que acontecem coisas, se vivem coisas, e são momentos que são trabalhados.

Sem dúvida que são tratados, assumidos e ultrapassados, sabemos reconhecer quando estamos mal uns com os outros e temos abertura para falar e resolver logo tudo. Desculpas pedem-se”.

13. Como as questões profissionais são tratadas entre você e a sua equipa?

(Decisões)

“Depende. Quando diz respeito ao meu trabalho, a responsabilidade que me foi atribuída, se não existe um superior na altura, tomo a minha atitude, aquilo que acho correcto. E tem corrido bem. A minha postura é sempre esta, sempre em prol do bom funcionamento da empresa, do enriquecimento da empresa, do nosso bom funcionamento. Então se tiver que arriscar a minha pele por isso, eu arrisco. Mas por norma são tratadas em conjunto, sentamo-nos e discutimos os assuntos”.

14. Existe espaço para expor problemas que você vê-se impossibilitado de os resolver sozinho?

“Sim.

15. Quando surgem problemas, como faz para os resolver?

Como se fosse meu, se é um problema que precisa ser resolvido de imediato, resolvo. Se tiver alguém e uma situação em que talvez precise de ajuda, recorro, mas se não tiver, e precisar de uma resposta rápida, eu tomo. Muitas vezes ajo como se fosse um problema meu”.

16. Vocês ouvem sugestões uns dos outros?

“Sem dúvida. Isso enriquece-me. Sobretudo quando estou errada. Quando me elogiam gosto muito, mas sobretudo quando cometo erros, gosto que me digam, porque senão não cresço. Lido muito bem com tudo. Aceito de bom grado e gosto mesmo que me digam. Porque às vezes há mal entendido.

Um dos meus chefes ficou furioso comigo porque me pediu uns documentos para entregar a um senhor e eu entreguei, mas no meio tinha um outro que não era suposto o senhor ver. E o meu chefe me chamou a atenção.

Ele julgou que tinha ficado aborrecida com ele por ter me chamado a atenção, mas eu não fiquei aborrecida com ele. Pelo contrário, fiquei aborrecida comigo de não ter verificado antes de entregar. Foi falta de eficiência minha. Eu aceito isso e senti que falhei, eu que gosto muito de conferir tudo, desta vez não fiz e senti-me mal comigo por isso. Não de ter sido chamada atenção. Procuro estar sempre mais atenta. Tento ser sempre o mais eficiente possível, até porque ninguém é perfeito. Mas, depois expliquei tudo, conversei com meu chefe e lá nos entendemos”.

17. Como você sente o clima da sua equipa?

“É de uma boa camaradagem. Nós temos um ambiente quase familiar, uma camaradagem positiva e solidária”.

18. Costumam fazer reuniões? Se sim, quem está sempre presente?

“Sim, os chefes, os vendedores a responsável de mercado externo e nós as administrativas quando é necessário. As reuniões são importantes e devem existir. Aquela foi importante acontecer (*reunião para resolver conflitos e frustrações entre a equipa*) ”.

19. O que normalmente discutem?

Sistematicamente, é em torno da equipa de vendas e para comunicar, resolver, problemas, conflitos....

Mas a nível administrativo não, porque o meu trabalho é até mais de despacho. Os postos de trabalhos, os posicionamentos, os resultados, marcar mais objectivos, conflitos...”

20. Há espaço para a criação e aplicação de projectos sob sua responsabilidade?

“Os meus espaços e a minha responsabilidade já estão definidos, não há mais muito o que fazer. Há sim, no modo de se fazer algumas tarefas como a loja, porque a nível de contabilidade, de administração, do sistema... e só fazê-lo bem feito, ou seleccionar algumas prioridades sim, ou até de facilitar o trabalho sim”.

21. Como faz para descobrir oportunidades viáveis para a empresa?

“Sim. Eu fui convidada para vir aqui trabalhar. O Dr. Luís, nós trabalhamos juntos e quando abriu isto aqui, ele convidou-me e elogiou-me imenso. De facto ele gostava imenso do meu trabalho, porque estava sempre tudo a mão. E eu reconheço que tenho esse dom, gosto de tudo muito direitinho e gosto de saber onde estão as coisas. Mas

também gosto de que quando não puder vir trabalhar, que as pessoas possam trabalhar e tenham à mão aquilo que precisam.

Foi um dos problemas que senti, o Dr. Luís tinha avisado que isto aqui estava atribulado, que uma funcionária tinha saído e que uma sozinha não chegava... e deparei com esse problema.

Mas há coisas que não fiz porque não quero ser a sabichona. Bom, eu tenho muitos anos de prática. E admiro muito a antiga funcionária o trabalho dela, porque ela domina, mas outra pessoa não.

O escritório precisa ser acessível a quem trabalha lá dentro, tem que seguir uma regra de orientação e de organização porque senão o escritório pára, então sugeri organizá-lo melhor, porque fica mais rápido despachar quando é preciso o que quer que seja”.

22. Você tem abertura para expor suas ideias? Elas são ouvidas?

“Exponho, e sempre são ouvidas”.

23. Existe respeito pelas opiniões dos outros?

“Sim, sem dúvida. As ideias são respeitadas aceitas e sempre utilizadas para o melhor”.

24. Costumam procurar ouvir os feedbacks dos clientes e utilizá-los para melhorar o seu desempenho e de sua equipa? Você comenta com os outros?

“Sim, claro. Se não falarmos do que está bem e do que está mal, não faz sentido, é fundamental isso numa equipa”.

25. Vocês interagem entre si, ou apenas no local de trabalho?

“Acho que há uma interação sim. Acho que há uma preocupação entre nós mesmo fora do local do trabalho. Se está bem ou mal, se chegou à casa, se não chegou. O bebê da Cristina por exemplo, todos empolgados... Isso é muito bom e existe sim essa interação”.

26. Têm abertura entre si para falar também de assuntos pessoais?

“Sem dúvida”.

27. Como você vê a sua relação com a equipa?

“Eu converso com colegas minhas que tem outros serviços e aquelas que estão na função pública e por aquilo que ouço, acho que estamos bem. Mesmo em grandes empresas, média e pequenas, há muita disputa, muita rivalidade entre pessoas, muita concorrência interna e isso prejudica o ambiente de trabalho, prejudica às pessoas, as

relações humanas. Quando um quer sobressair, ou se sobrepor, ou subir de posto... Por isso estamos muito bem”.

28. Você se sente a vontade com eles?

“Sim”.

29. Você considera a sua equipa unida? Porque?

“Sim”. *(O porque já foi respondidos em discursos anteriores)*

30. Você confia em sua equipa e em sua gestão porque?

“Porque trabalho com pessoas eficientes porque acredito em mim, no trabalho que faço e nas pessoas que trabalham comigo, na eficiência notável de todas elas”.

31. Você sente-se reconhecido pelo seu trabalho?

“Sim, sem dúvida”.

32. O que lhe dar mais prazer, ser reconhecido pelo seu trabalho, por seus clientes, seus familiares e amigos, sua equipa ou seus líderes?

“Tudo. Mas sobretudo por mim própria. Sentir-me bem, sentir que faço o meu trabalho bem, e ser reconhecida por isso pelos meus chefes, pelos meus colegas. Acho que está tudo interligado. Somos todos eficientes naquilo que fazemos, ajudamos, somos solidários, corrigimo-nos. Isso é bom, sinto-me reconhecida, mas prefiro sobretudo ser por mim. Porque se alguém me elogia me reconhece e se eu achar que não me dei, isso para mim é ruim”.

33. Consegue recordar de alguma conquista profissional aqui na AquaSport?

Como se sentiu?

“Sim livre a empresa de uma situação com um cliente em débito que estava a causar uma grande dor de cabeça. Senti-me aliviada por resolver este problema da empresa e por livrar o meu chefe de mais uma preocupação”.

34. Consegue recordar de alguma situação fracassada pela qual passou na AquaSport? Como se sentiu? Como fez para dar a volta por cima?

“Não, até agora tem corrido bem”.

35. Você tem carta-branca para arriscar em seu trabalho?

“Dentro do meu trabalho e da minha área de responsabilidade sim”.

36. Como você acha que os erros são tratados pela gestão? Você acha que são considerados falhas graves e recebe punição, ou acha que fazem parte do trabalho?

“Acho que são muito benevolentes. Acho que chamam atenção sim, que corrigem. Mas não é um caso sério. Até então não vi nada de grave, nada de anormal em relação aos erros. Acho que os chefes encaram como parte do trabalho”.

37. A gestão permite que consiga conciliar a sua vida familiar e social com sua vida profissional? Exemplifique

“Sim sem dúvida. Hoje por exemplo, vou ao dentista com uma das minhas filhas e vou sair mais cedo. Também teve o problema nos meus olhos que não pude vir trabalhar, e deixaram-me ficar em casa, não fui penalizada por isso. Porque acreditam que compensarei de outra forma”.

38. Os seus gestores dão espaço para falar abertamente tanto sobre os aspectos profissionais como sobre os aspectos pessoais?

“Sim, dão. São muito acessíveis, são benevolentes. São companheiros”.

39. Como é a sua relação com seus chefes?

“Uma relação aberta de respeito e de lealdade”.

40. A porta costuma sempre estar fechada ou aberta? O que acha a respeito?

“está aberta, entre aberta e fechada quando eles precisam tratar de coisas e assuntos de trabalho que nos não temos que ter acesso, é uma questão de privacidade. Quando queremos entramos na sala deles, nunca nos foi proibido. Podemos abordá-los sempre que queremos”.

41. Como considera o seu chefe?

“São pessoas acessíveis, é a única palavra que os posso definir”.

42. Você sente-se apoiado por eles? Porque?

“Sim, sinto-me apoiada”.

43. Você sente segurança em relação a eles?

“Sim. Sinto-me segura com eles, mas com medo por causa dessa crise. Porque eles preocupam-se connosco e estão fazendo o que podem para nos assegurar”.

44. Você tem medo da sua chefia?

“Não”.

45. Como você acha que deveria ser um bom ambiente de trabalho?

“O que foi descrito aqui. O nosso ambiente de trabalho é excelente e é um bom ambiente de trabalho. Não sou experiente porque antes de trabalhar aqui trabalhei apenas noutra empresa, que também tinha um bom ambiente.

Tenho colegas noutras empresas, na função pública e que sentem-se atrofiados com as rivalidades, com a falta de carácter de pudor...

Eu nunca passei por isso. Nós temos um bom ambiente de trabalho. Vamos tomar o pequeno-almoço quando bem entendemos, vamos tomar café quando queremos, podemos ir ao médico, ao cabelereiro se precisarmos. Nunca ninguém nos disse: não podes ir, não deves. Claro que temos responsabilidade em não deixarmos o nosso trabalho por fazer e até porque damos muitas horas extras. Temos um bom ambiente, a nível de camaradagem, de tratamento com os colegas”.

46. Agora vamos imaginar uma situação: Supondo que a AquaSport fosse o seu pai, como o descreveria?

“Não te posso dizer por enquanto que é um porto seguro. Acho que é um barco em que estamos todos a remar a caminho de um porto seguro”.

47. Gostaria que falasse de uma situação em sua vida na qual não tenha se saído bem.

“Acho que sempre fui feliz, como costumo dizer: Deus é muito meu amigo. Dou graças a Deus porque acho que sempre fui muito feliz. Nunca tive problemas graves a nível de trabalho. Porque os problemas sempre resolveram-se, não tive outros problemas maiores. Acho que integro-me bem que sou esforçada. E que as coisas correram bem para mim.

48. Gostaria de saber se das difíceis situações pelo qual passaste em tua vida, se conseguiste aproveitá-las em todos os cenários da tua vida (pessoal e profissional)? Porque pensa assim?

“A nossa vida é nossa escola. Nós andamos sempre a aprender. Experiência de vida dá-nos muito mais competências digamos assim, do que o próprio estudo, não que seja menos importante, mas experiência de vida nos ajuda a posicionarmo-nos.

É importante para sabermos ser e estar com o próximo. Aprendi a desenrascar-me muito mais, a não ser tão acomodada, embora ainda seja um pouco. Aprendi sobretudo que sou uma pessoa independente como qualquer outra e que tenho que fazer por mim e lutar, fazer-me eu para depois ajudar e orientar as minhas filhas ou quem quer que seja. Tenho que ser eu. E gosto muito da lealdade e do respeito. Acho indispensável a lealdade, o respeito, a confiança em si próprio, sobretudo o respeito, a solidariedade e o amor ao próximo. Sim, de todas as situações difíceis pelo qual passei na minha vida,

consegui aproveitar para os diferentes cenários da minha vida, quer pessoal, quer profissional. Pois ajudou-me a discernir e escolher melhor novos caminhos, estar mais atenta e tomar atitudes diferentes em ocasiões que assemelharam a outras já passadas...”.

49. Achas que o que temos aqui é fundamental para ultrapassarmos esta nossa situação actual?

“Acho e sinto que se nós estivermos atentos à nossa realidade, se formos pragmáticos, eficientes em tudo o que fizermos...e tivermos boa vontade, tudo é possível, tudo se constrói... *"O homem sonha a obra nasce..."* já dizia o nosso Fernando Pessoa”.

50. Se acha que a liberdade no desempenho das funções, a abertura para falar com a gestão e uma boa comunicação no trabalho são importantes para uma equipa de trabalho? Por quê?

“Sim, como já tinha dito... É indispensável a justa liberdade na responsabilidade, no trabalho de cada um, a boa comunicação entre os elementos da equipa, faz grupo, faz união, faz a força... Pois só assim a obra nasce, cresce e solidifica”.

ENTREVISTA: INDIVÍDUO B

Nome: C.C.

Função: Assistente Administrativa

Idade: 27 anos.

Estado Civil: Casada.

Nº de Filhos: 1 filho.

1. Gostaria que falasse de uma situação de sua vida que considera bem sucedida. Como ocorreu? O que aconteceu?

“O nascimento do Nuno. Sem dúvida ter conseguido engravidar depois de tantos tratamentos, foi uma grande realização na minha vida.

Outra coisa foi ter me despedido do meu antigo emprego onde já estava há 8 anos, e ter vindo aqui para a Slide. Em termos psicológicos, fez-me muito bem em tudo, porque as pessoas passaram a valorizar o meu trabalho muito mais do que onde estava e senti-me muito mais realizada. Em termos de conhecimentos também, porque aqui tenho mais chance de me desenvolver do que onde estava, lá já estava no meu limite”.

Dimensão Social Familiar

2. Como descreveria a sua relação familiar?

“Em relação a minha família mais próxima estamos sempre juntos, temos uma relação muito próxima. Por norma fazemos uma vida diária, estamos juntos diariamente.

A família do meu pai, estamos juntos apenas em ocasiões especiais, como os casamentos, por exemplo.

A família da minha mãe, temos uma relação muito mais próxima. Estamos sempre juntos nos almoços de domingo, no natal... Os meus tios, mãe, sobrinhos, irmãos. A família é bastante unida.

Recordações péssimas nunca houve. Mas, algumas pessoas mais próximas e as pessoas da minha família sabiam do meu problema de fertilidade. Eu sempre tentei ir à luta porque não consigo ficar sem fazer nada a respeito, foi uma coisa que sempre quis. Mas o facto de saber que podia chegar à casa e contar a alguém sabendo que seria apoiada, sempre foi importante para mim em tudo”.

Dimensão Social Amigos

3. Fale-me dos seus amigos:

“Os meus amigos de infância, nós temos contacto. Mas temos vidas diferentes e com eles é a parte... é quando dá. Quando nos encontramos é sempre bom.

Eu tenho poucos amigos mas bons, sei que sempre que precisar, eles estarão presentes para qualquer coisa. Eles sabem que podem contar comigo também.

Os amigos com quem mais convivo são os da juventude e de agora. São poucos mas são bons! Alguns dos meus melhores amigos são os meus primos.

Depois tenho outros que eu conheci ao longo da minha juventude até agora, e os amigos que fiz quando comecei a trabalhar aqui em Santo Tirso.

Há sempre os que tem inveja e quando se tem uma relação próxima com alguém... Algumas pessoas tinham inveja da relação que nós tínhamos e cortamos relações com eles. Isto é muito triste.

Lembro de viagens, de férias, jantares, de sairmos para tomar café.

Quando surge um problema estamos juntos e conversamos. Sempre tenho o apoio deles e eles de mim.

Acho que é fundamental ter o lado da família e dos amigos, é impossível comparar uma coisa com a outra, porque cada um tem o seu papel”.

Ambiente de Trabalho

4. Qual a sua área de responsabilidade dentro da AquaSport e Função?

“Eu sou administrativa, faço todas as funções relacionadas com facturação, atendo telefone, recebo clientes... basicamente isto”.

5. Como você se sente no desempenho de suas funções?

“Sinto-me bem. Fez-me muito bem começar a trabalhar aqui, estou sempre a aprender, é uma profissão que exige e por isso, tento desenvolver bem as minhas funções. Acho que as pessoas reconhecem e que puxam por mim também”.

6. Você gosta daquilo que faz, sente prazer por aquilo que faz, ou simplesmente permanece porque o retorno financeiro compensa o seu esforço. Por que pensa assim?

“Gosto do que faço, sinto prazer por aquilo que faço, sinto-me realizada no meu trabalho. Senão estivesse bem mudava de emprego, como foi o que aconteceu com meu

outro emprego em que não estava satisfeita com o trabalho que tinha, e vim para cá. Acho que isso é muito importante. As pessoas estando motivadas, satisfeitas e realizadas trabalham muito melhor, reflecte-se inclusive na vida pessoal. Sair de manhã e vir trabalhar não estando satisfeita, para mim é matar-me. Acordo e saio de casa com gosto, vou trabalhar com gosto e claro que há dias que o trabalho não corre bem como é normal. Sinto-me bem em vir trabalhar”.

7. Quantas horas em média, trabalha por dia?

“Em média 9, 10 horas por dia”.

8. Como você vê o ambiente externo em que a empresa está inserida? Nossa posição lá fora!

“Isso é complicado em ver porque a empresa até agora está numa fase de construção. Ultimamente é que começamos a ter noção da concorrência, de tudo. Por que até agora acho que éramos pequeninos, não dava para ter noção se fazíamos frente às grandes marcas, ou se não.

Agora, acho que estamos a conseguir a entrar no mercado. As pessoas já procuram, já conhecem a marca, e agora vamos começar a entrar e a ter retorno positivo. Nós estamos a ser implantados no mercado”.

9. O que você sente em relação ao seu ambiente de trabalho?

“Sinto-me bem, gosto muito das pessoas e do ambiente que temos aqui. Acho que além da parte de trabalho, há uma parte mais pessoal, as pessoas preocupam-se estão atentas, interagem entre si. Entre os colegas de trabalho há uma relação muito boa e com a entidade patronal também. Nunca tive um ambiente de trabalho como o daqui”.

10. Você ocupa-se apenas com a função que lhe foi atribuída quando entrou para a equipa?

“O meu trabalho por si já é polivalente”.

11. Como é a sua rotina diária, ou não existe?

“Não há rotina para ninguém, todo mundo tem o seu papel aqui nesta empresa. Todos têm suas funções e na hora que precisa, todo mundo se ajuda e faz o que é preciso”.

12. Como resolvem os problemas e os conflitos entre si?

“Há altura em que há conflitos. As pessoas estando juntas há sempre conflitos, ma acho que com o tempo se resolve. As pessoas conversam e resolvem entre si. Acho que se num ambiente de trabalho, as pessoas ficarem de cara fechada umas com as outras...

acabamos por ter um ambiente de trabalho mal e isso reflecte no trabalho. Acho que tentamos resolver as coisas e as coisas resolvem-se e depois volta tudo ao normal”.

13. Como as questões profissionais são tratadas entre você e a sua equipa?

(Decisões)

“Eu acho que por normas são tratadas em conjunto, poucas vezes tomei a decisão por mim. Tento sempre procurar a opinião dos outros, não me lembro de ter tomado uma decisão sozinha. Ai eu quero assim e vou fazer assim, não. Eu sempre levei em conta a opinião de todos”.

14. Existe espaço para expor problemas que você vê-se impossibilitado de os resolver sozinho?

“Sim. Quando tem algum problema acho que tentamos resolver”

15. Quando surgem problemas, como faz para os resolver?

“Problemas existem sempre e dúvidas também, mas acho que há abertura para resolvermos em conjunto, ou quando não há maneira, procuro saber a respeito, tento perceber o problema e depois resolvo de acordo com o que acho que resulta melhor”.

16. Vocês ouvem sugestões uns dos outros?

“Sim”.

17. Como você sente o clima da sua equipa?

“Eu gosto muito da equipa que temos. Temos uma equipa jovem e dinâmica, nos ajudamos uns aos outros, tentamos ouvir uns aos outros, preocupamo-nos e apoiamos uns aos outros... Acho que temos uma boa equipa”.

18. Costumam fazer reuniões? Se sim, quem está sempre presente?

“Sim. Eu, a responsável pelo comércio externo, os vendedores, o director financeiro. Mas, quando somos todos convocados, estamos todos. Mas normalmente as reuniões são sempre com os vendedores”.

19. O que normalmente discutem?

“Novas estratégias, planos de mercado para implementar e desenvolver a empresa.

20. Há espaço para a criação e aplicação de projectos sob sua responsabilidade?

“Acho que sim, eles sempre tentam ter em conta nossa opinião. Para eles é importante nossa opinião”.

21. Como faz para descobrir oportunidades viáveis para a empresa?

“A primeira vista não faço por causa da minha função. Mas, tento dar sugestões sempre, e principalmente com a equipa de vendas. Mas, temos espaço para expor ideias. Podemos dar opiniões e sugestões e todos estão sempre receptivos a ouvir”.

22. Você tem abertura para expor suas ideias? Elas são ouvidas?

“Sim, sem dúvida”. (*Resposta presente na Questão anterior*)

23. Existe respeito pelas opiniões dos outros?

“Sim. Pelos menos acho que ninguém nunca se sentiu mal em dar uma opinião, ou foi reprimido por nada. As opiniões são sempre levadas em conta, mesmo sendo positivas ou não, e colocadas em prática, ou não, isso é outra questão”.

24. Costumam procurar ouvir os feedbacks dos clientes e utilizá-los para melhorar o seu desempenho e de sua equipa? Você comenta com os outros?

“Claro. Comentamos sempre. Quando um cliente faz alguma crítica, positiva ou negativa e em qualquer outra situação, comenta-se sempre. Porque isso é fundamental para a equipa melhorar, é muito positivo”.

25. Vocês interagem entre si, ou apenas no local de trabalho?

“Acabamos por interagir também um pouquinho fora do local de trabalho. Ligamos sempre e quando alguém tem problema, procuramos sempre falar e ver se está tudo bem. Combinamos cafezinho e até mesmo os nossos almoços. Porque querendo ou não, as pessoas dando-se bem acaba por passar um bocadinho lá para fora. Isto é um sinal de que a equipa está bem”.

26. Têm abertura entre si para falar também de assuntos pessoais?

“Sim, sem dúvida”.

27. Como você vê a sua relação com a equipa?

“É quase um ambiente familiar. Pelo menos é o que eu sinto. Sinto-me a vontade para falar com quem quer que seja. As pessoas estão receptivas a ouvir e acho que isso é muito importante”.

28. Você se sente a vontade com eles?

“Sim sem dúvida”.

29. Você considera a sua equipa unida? Porque?

“Sim. Somos unidos porque nos preocupamos uns com os outros. Tentamos sempre ajudar e apoiar todos”.

30. Você confia em sua equipa e em sua gestão porque?

“Sim, confio na equipa e muito na gestão, senão não estava cá”.

31. Você sente-se reconhecido pelo seu trabalho?

“Sim”.

32. O que lhe dar mais prazer, ser reconhecido pelo seu trabalho, por seus clientes, seus familiares e amigos, sua equipa ou seus líderes?

“Uma pessoa sente-se bem, por tudo. Seja pelos amigos, pela entidade patronal, pelos colegas de trabalho quando reconhecem o nosso desempenho. É sempre bom ver o nosso trabalho reconhecido, é muito importante.”

33. Consegue recordar de alguma conquista profissional aqui na AquaSport? Como se sentiu?

“Ter a confiança das pessoas, a maior conquista foi esta. As pessoas confiarem em mim e saberem que estou aqui e que visto a camisola.

Sinto-me bem, maravilhosa, sinto que dou o que posso de mim e gosto que as pessoas reconheçam isso. Porque se a gente investe o nosso tempo, a nossa dedicação... Eu gosto de me sentir reconhecida”.

34. Consegue recordar de alguma situação fracassada pela qual passou na AquaSport? Como se sentiu? Como fez para dar a volta por cima?

“Não. Mas quando tenho trabalho atrasado, quando alguma coisa não corre bem, quando não consigo fazer bem a tarefa fico frustrada.

Tenta-se resolver o problema, tento dar a volta. Se não é de uma maneira, é de outra. Sim quando não consigo fazer bem, ou como quero, sim”.

35. Você tem carta-branca para arriscar em seu trabalho?

“Depende porque a minha função não permite muito isso, mas às vezes acontece”.

36. Como você acha que os erros são tratados pela gestão? Você acha que são considerados falhas graves e recebe punição, ou acha que fazem parte do trabalho?

“Acho que fazem parte do trabalho. Já me chamaram a atenção sim, mas tentando resolver as coisas. Acho que ninguém foi punido por algum erro profissional que tenha cometido aqui, porque faz parte do trabalho”.

37. A gestão permite que consiga conciliar a sua vida familiar e social com sua vida profissional? Exemplifique

“Sim sem dúvida. Na minha gravidez sempre tive liberdade de horário, sempre que houver algum problema em que precise me ausentar, sempre saio. Por exemplo, quando tive minhas aulas de preparação para o parto, as minhas consultas sempre pude ir”.

38. Os seus gestores dão espaço para falar abertamente tanto sobre os aspectos profissionais como sobre os aspectos pessoais?

“Sim sem dúvida nenhuma. Eu me sinto a vontade para falar qualquer problema que tenho”.

39. Como é a sua relação com seus chefes?

“A minha relação é muito boa. Melhor do que qualquer empresa que eu tenha estado. Sinto-me super à vontade para debater qualquer tipo de problema quer a nível profissional, ou pessoal”.

40. A porta costuma sempre estar fechada ou aberta? O que acha a respeito?

“Sempre aberta. É muito bom, é um factor de confiança que eles depositam em nós. Se não confiassem fechavam a porta. Isso é muito positivo”.

41. Como considera o seu chefe?

“São excepcionais. Não tenho queixa nenhuma. São bons patrões, boas pessoas, preocupam-se connosco. Claro que cada um tem seus Qs não é, toda a gente tem, mas o saldo final é muito positivo”.

42. Você sente-se apoiado por eles? Porque?

“Sim. Sinto-me em casa”.

43. Você sente segurança em relação a eles?

“Sim”.

44. Você tem medo da sua chefia?

“Não”.

45. Como você acha que deveria ser um bom ambiente de trabalho?

“O nosso é um bom ambiente de trabalho. Acho que desde que as pessoas conversem, que se apoiem e que haja diálogo, acho que tem tudo para dar certo.

O fato de ter uma família que apoia é muito bom e faz com que eu esteja bem no trabalho. O que temos aqui também é uma pequena família, não temos laço de sangue, mas acho que se cria uma amizade e uma relação tão próxima... Nós passamos tanto tempo juntos, que se não aplicamos aquilo que aprendemos em casa, como respeito, compreensão... acho que vai tudo por água abaixo”.

46. Agora vamos imaginar uma situação: Supondo que a AquaSport fosse o seu pai, como o descreveria?

“A AquaSport é muito importante na minha vida. Nesse momento é uma segurança saber que trabalho aqui e que as coisas estão bem. Sinto-me a vontade, sinto-me em casa, sinto-me apoiada”.

47. Gostaria que falasse de uma situação em sua vida na qual não tenha se saído bem.

“A maneira como saí do meu último emprego. Mas pronto, foi uma situação diferente. Meu pai tinha falecido a pouco tempo, acho que agi sob a influência de outras pessoas... se fosse hoje, não agiria da mesma maneira. Ma não estou arrependida de ter saído de lá.

Me arrependo de ter investido em pessoas que não deveria, de confiar e de ter levado com os pés. Arrependo-me da maneira como foi. Não gostei das pessoas que me apunhalaram pelas costas. Não sou pessoa de me remoer com os problemas, os problemas vêm e passam. Não gosto muito de ficar pensando, pensando... tento resolver e depois que passa, passou”.

48. Gostaria de saber se das difíceis situações pelo qual passaste em tua vida, se conseguiste aproveitá-las em todos os cenários da tua vida (pessoal e profissional)? Porque pensa assim?

“Uma das situações mais difíceis que tive de ultrapassar na minha vida foi a morte do meu Pai, esta é uma daquelas coisas que nós nunca pensamos que nos vai acontecer, mas acontece e muda por completo a nossa vida e a maneira como vemos o mundo. Com esta situação tornei-me uma pessoa mais forte quer a nível pessoal quer a outros níveis na minha vida, nomeadamente no trabalho. Acho que como perdi uma pessoa que me protegia, ajudava e apoiava, senti necessidade de me agarrar com mais intensidade às coisas que me rodeavam. Hoje esforço-me mais porque não quero perder mais nada nem ninguém. A nível pessoal reforçou e fortaleceu alguns laços com pessoas que se revelaram muito importantes e essenciais para a minha reconstrução como pessoa, mostrou-me que por vezes só passando por situações adversas encontramos o nosso verdadeiro "eu" e os nossos verdadeiros amigos.

O trabalho nessa altura também se tornou um "escape", se me empenhar a 100% consigo abstrair-me dos meus problemas... tipo terapia. Um acontecimento trágico

como este tornou-me numa pessoa melhor, menos egoista, mais responsavel e mais paciente”.

49. Achas que o que temos aqui é fundamental para ultrapassarmos esta nossa situação actual?

“Acho que sim. Termos respeito pelo sítio em que trabalhamos e levarmos a coisa a bom tempo é muito importante. O sucesso da empresa depende um pouco de cada um. Se as pessoas não investirem, alguma coisa de si. Se a empresa não estiver bem, é mal para todos. Estando bem no trabalho, estamos em casa e na nossa vida pessoal. Estando bem numa coisa está-se bem na outra, e isso ajuda no sucesso da empresa. As pessoas estando 100% envolvidas no trabalho, só nos leva a ir em frente”.

50. Se acha que a liberdade no desempenho das funções, a abertura para falar com a gestão e uma boa comunicação no trabalho são importantes para uma equipa de trabalho? Por quê?

“Acho que é muito importante haver abertura e liberdade no desempenho das nossas funções, sempre podermos tomar decisões na hora às vezes é necessário, e se tivermos essa liberdade facilita. Também é muito bom podermos falar com os nossos superiores sobre as nossas opiniões e ideias, porque muitas vezes eles nem estão 100% dentro dos assuntos, e como nós temos a experiência "em campo", é mais fácil avaliarmos algumas situações. Estarmos todos em comunicação, isso então é essencial para uma boa evolução quer a nível de trabalho quer a nível pessoal, é mesmo fundamental, porque se não "estivermos todos no mesmo barco" e a remar na mesma direcção ele afunda”.

ENTREVISTA: INDIVÍDUO C

Nome: H. M.

Função: Comercial Zona Sul

Idade: 29 anos

Estado Civil: Casado

Filhos: 1 filho.

1. Gostaria que falasse de uma situação de sua vida que considera bem sucedida.

“O futebol. Quando tinha 18 anos passei da fase júnior para a sénior. Na altura ganhava mais dinheiro do que ganho agora, foi o futebol. Era sempre bom para auto-estima, para a moral. Jogávamos em estádios com cerca de 4, 5 mil pessoas a assistirem.

A escola também foi importante para o meu crescimento pessoal. Na escola tinha os meus amigos e era muito bom, se calhar na época não dava tanto valor, mas hoje lembro com saudade de uma boa época da minha vida”.

Dimensão Social Familiar

2. Como descreveria a sua relação familiar?

“Com minha mulher e filho estou todos os dias. Depois com meus pais e meus avós estou todas as semanas, duas à três vezes por semana. Tento sempre ir almoçar aos meus avós. Eles é que são o suporte da minha vida.

Sim lembro de muitas situações boas. Porque a minha família me deu tudo, e tudo o que eu sou, devo a eles. Minha educação, os meus valores. Tenho grande gratidão para com eles, sempre foram o meu apoio.

Tenho uma recordação má. Um tio meu no qual eu fui fiador de uma casa e ele não pagou, hoje tenho que resolver isso. Senti-me triste não pelo dinheiro, mas pela forma como foi, porque ajudar um familiar, e como se diz: espetou-me a faca, senti-me traído e triste, decepcionado, mas de resto tudo tranquilo”.

Dimensão Social Amigos

3. Fale-me dos seus amigos

“ Só para perceberes, eu quando casei, foram 150 pessoas ao meu casamento que eram meus amigos. Os amigos de infância, os amigos do futebol e os amigos que vamos fazendo ao longo da vida. Eu valorizo imenso meus amigos, eles são tudo para mim como a minha família, o resto é tudo material e superficial.

Sim, nos reunimos às sextas-feiras e estamos juntos sempre. Abro-me com uns mais, outros menos, por que tem a ver com a personalidade. Quando tenho um problema falo, apesar de que me abro primeiro com minha família. Nos apoiamos muito sim. Qualquer coisa, estão todos prontos para ajudar.

Os meus amigos viveram tudo comigo, os momentos bons e os momentos maus devem ser recordados. A primeira ida à discoteca, o 1º cigarro, a 1ª namorada. Estiveram sempre a meu lado em todos os sentidos”.

Ambiente de Trabalho

4. Qual a sua área de responsabilidade dentro da AquaSport e Função?

“Sou Comercial da zona sul”.

5. Como você se sente no desempenho de suas funções?

“Sinto me bem. Gosto do que faço, gosto de ser vendedor. Toda a minha vida fui vendedor. O vendedor não tem hora de entrada e de saída, embora aqui seja diferente, há situações em que nossa presença é imprescindível aqui. Mas gosto de ser vendedor e acho que nasci para isso”.

6. Você gosta daquilo que faz, sente prazer por aquilo que faz, ou simplesmente permanece porque o retorno financeiro compensa o seu esforço. Por que pensa assim?

“Eu conseguia arranjar um emprego em que poderia ganhar muito mais, mas tinha que estar fechado. Aqui não somos tão remunerados, um vendedor tem uma função importante na empresa porque é ele quem mete o dinheiro. Claro que não é pelo dinheiro, sou vendedor porque gosto de ajudar os clientes, de ter contacto com as pessoas, de brincar com este com aquele. Eu quando cheguei aqui não sabia de nada, e vocês, os chefes me ajudaram muito. Ainda tenho muito a aprender, mas já vou percebendo mais ou menos. E sei que há lojista que não percebe nada daquilo, por eles

compravam tudo, ou coisas que não têm nada a ver, a nossa ajuda é neste sentido, perceber um pouquinho os seus gostos e tentar ajudá-los a comprar aquilo que para eles é importante, gosto de vender de tentar fechar uma venda, de argumentar.

Para mim é muito importante a satisfação profissional. Prefiro ganhar menos e estar feliz no que faço a ganhar mais e estar fechado em alguma coisa que não gosto”.

7. Quantas horas em média, trabalha por dia?

“Há dias que trabalho muito, há dias que não, varia. Na terça por exemplo, saí de casa 6:30 da manhã e cheguei à casa 2:30 da manhã do dia seguinte, até almoçei no carro. Mas há dias que tenho almoços de três horas e sei disso, todos sabem. Mas um vendedor tem que estar bem, com a cabeça no sítio porque assim vende muito mais do que aquele que está chateado com alguma coisa”.

8. Como você vê o ambiente externo em que a empresa está inserida? Nossa posição lá fora!

“Eu acho que está a crescer. Vejo uma diferença absurda do ano passado para cá. Entrei em maio na empresa, era altura de mostrar a colecção e de entregar as peças. Este ano está bem melhor, entregamos mais cedo. Tínhamos peças para vender o ano passado nesta época, e este ano não temos nem 1/3 de nosso stock e não chega com cada vez mais clientes a pedir. Claro que é muito à custa do vosso trabalho, da publicidade e do trabalho deste ano.

O ano passado não tínhamos uma estrutura tão forte como este ano. Este ano temos um apoio maior que nos ajuda em nosso trabalho, o teu papel em nos apoiar e nos ajudar naquilo que é preciso, deixando-nos mais livre para tratar com os clientes. Acho que a empresa em termos de camaradagem e de companheirismo é bem servida, é a parte mais importante da nossa empresa. Não somos a melhor marca, mas também não somos a pior. Estamos no meio e a subir à força toda. A facturação é importante, mais o mais importante é o nosso crescimento em pontos de vendas. Nós subimos em 20 pontos de vendas e é importante, no Sul já estamos em mais lugares. No norte não tem mais para onde crescer, no sul não.

Espero que cresça e é um crescimento sustentado, não é rápido, nós estamos em grandes pontos de venda à beira mar, vai dar a conhecer a marca, por trás a publicidade que está sendo feita que para o ano vai ser melhor. Porque as outras marcas não têm mais para onde crescer, nós temos. Estamos no caminho certo!”

9. O que você sente em relação ao seu ambiente de trabalho?

“Eu gosto mesmo. O ambiente com os colegas é incrível. Temos grande companheirismo e isso é o mais importante, ajudamo-nos uns aos outros. Desempenhamos nossas funções, mas ajudamos quem está sobrecarregado para fazer com que as coisas fluam”.

10. Você ocupa-se apenas com a função que lhe foi atribuída quando entrou para a equipa?

“Não. Faço tudo, tudo aquilo que me pedem, tento corresponder. Desde de ir ao correio a vender, a ir ao armazém, trabalhos de secretaria, faço tudo aquilo que me pedem e aquilo que tenho de fazer. O mesmo com os outros, e neste sentido, a empresa está bem servida”.

11. Como é a sua rotina diária, ou não existe?

“Eu não tenho rotinas até pela minha profissão. Eu não sou de rotinas, é por isso que faço o que faço. Hoje estou aqui, amanhã estou ali... As rotinas são mais pessoais, tento acompanhar sempre o meu filho na escola, mas no trabalho respondemos aquilo que é preciso no momento”.

12. Como você se sente no desempenho de suas funções? Há liberdade?

“O clima é bom e acho que temos imensa liberdade entre nós. Mas acho que é importante o bom ambiente e a boa disposição entre as pessoas aqui na empresa. Se calhar é a custa disto que estamos a melhorar e a crescer”.

13. Como resolvem os problemas e os conflitos entre si?

“Isso é inevitável e é importante que haja, porque as pessoas têm diferentes pontos de vista. Os conflitos e problemas são tratados cordialmente, diferentes personalidades fazem com que haja problemas. São tratados prontamente, as pessoas quando erram pedem desculpas e reconhecem, discutem sobre como e o que fazer para melhorar. Acho que aqui não temos meninos rancorosos!”

**14. Como as questões profissionais são tratadas entre você e a sua equipa?
(Decisões)**

“As que eu posso tomo-as sozinho. Entretanto, há outras que às vezes não. Não consulto necessariamente à gestão, mas quem está próximo, a quem possa consultar e conversar para termos o feedback diferente daquilo que pensamos para perceber.

Se calhar, nós fazemos assim. Ouvimos sugestões... Se poderíamos fazer de outra maneira, precisamos estar todos em sintonia. Eu tenho situações em que posso decidir normalmente porque está em minha zona de acção, mas costumo falar com os outros até para tentar resolver melhor. É neste sentido que tentamos nos ajudar. É por isso que esse ambiente é importante, não há aquilo de espetar a faca no outro, aqui não há nada disso. As pessoas se respeitam e se ajudam”.

15. Quando surgem problemas, como faz para os resolver?

“Com frontalidade encaro de frente. Tento resolver logo os problemas porque se andamos com isso na cabeça é pior. Porque se acontece outra coisa, ficamos com dois problemas para resolver e tento resolver logo para ficar livre, já que sempre vem o próximo”.

16. Existe espaço para expor problemas que você vê-se impossibilitado de os resolver sozinho? Como faz?

“Se há um problema em que não possa resolver pessoalmente tento ligar a alguém, se tiver aqui e acontecer, tento pedir ajuda para resolver o mais rápido possível”.

17. Vocês ouvem sugestões uns dos outros?

“Sim, claro. Principalmente na altura das encomendas mesmo na altura das campanhas das colecções tento ouvir as opiniões dos outros. Os vossos gostos são sempre importante para ajudar a vender a colecção feminina. O cliente do Sul é diferente do Norte, então peço ajuda ao P. para perceber qual o artigo que no Sul funcionaria melhor. Eu tento me guiar pelos meus clientes, já começo a perceber melhor hoje. O ano passado era novo, não percebia e não opinava. Hoje conheço os meus clientes sei de suas necessidades e o que eles precisam. Por exemplo, as mochilas me ajudaram bastante. Tentava chegar com as mochilas e o cliente gostava, me dava espaço para mostrar a nossa roupa. Acabei fazendo grandes vendas assim”.

18. Como você sente o clima da sua equipa?

Vide resposta 12.

19. Costumam fazer reuniões? Se sim, quem está sempre presente?

“Sim, mas nem tantas quanto deviam. As reuniões deviam acontecer sempre quinzenalmente ou semanalmente. Não para saber o vamos fazer, mas para tratar de outras coisas, e pela manhã para que as pessoas estejam frescas e possam discutir bem as ideias.

Os vendedores, a responsável pelo mercado externo, os chefes. Às vezes as administrativas quando tinham que resolver assuntos internos”.

20. O que normalmente discutem?

“Acho que vendas, sugestões... e quando existe a necessidade de discutir assuntos administrativos, nós discutimos”.

21. Há espaço para a criação e aplicação de projectos sob sua responsabilidade?

“Sim. Por exemplo tenho um cliente novo que quer fazer a abertura da loja com um minicampeonato de surf. Levei aos chefes, se calhar vai ser. Isto pode nos dar maior visibilidade, mas para já está em fase de estudo. Não temos muito investimento, sou eu quem deverei estar, oferecer uns artigos e pronto. Por isso, penso que vai funcionar.

22. Como faz para descobrir oportunidades viáveis para a empresa?

“Falo com os clientes. Na semana passada consegui descobrir um novo cliente através de outro. Através dos meus clientes, tento ter um bom relacionamento com eles porque eles próprios nos recomendam. Tento ter o máximo de respeito pelos clientes acompanhá-los em suas necessidades”.

23. Você tem abertura para expor suas ideias? Elas são ouvidas?

“Sim. São ouvidas”.

24. Existe respeito pelas opiniões dos outros?

“Sim. As opiniões aqui são levadas em conta”.

25. Costumam procurar ouvir os feedbacks dos clientes e utilizá-los para melhorar o seu desempenho e de sua equipa? Você comenta com os outros?

“Sim comentamos. Em relação ao desempenho e ao acompanhamento com relação aos clientes para melhorar o desempenho”.

26. Vocês interagem entre si, ou apenas no local de trabalho?

“Interagimos não só aqui mas fora também”.

27. Têm abertura entre si para falar também de assuntos pessoais?

“Sim”.

28. Como você vê a sua relação com a equipa?

“Eu acho que sim. Tenho um excelente relacionamento e não tenho dúvidas que se precisar que vocês me ajudam”.

29. Você se sente a vontade com eles?

“Sim”.

30. Você considera a sua equipa unida? Porque?

“Considero. Por todas as dificuldades que temos passado para inserir a marca, pelo clima que temos entre nós e mesmo com tudo isso, continuamos unidos e envolvidos para fazer esta empresa crescer”.

31. Você confia em sua equipa e em sua gestão porque?

“Sim. As vezes há coisas que não concordo, porque as pessoas têm pontos de vista diferentes. Mas a maior parte das decisões desta empresa são através de consultas prévias feitas a nós. Por isso confio neles todos”.

32. Você sente-se reconhecido pelo seu trabalho?

“Sim e agora mais”.

33. O que lhe dar mais prazer, ser reconhecido pelo seu trabalho, por seus clientes, seus familiares e amigos, sua equipa ou seus líderes?

“Ser reconhecido pela família é mais importante a minha família está no topo da pirâmide. Ser reconhecido pelos meus colegas e pela gestão. Mas acima de tudo por mim, estando com a consciência tranquila de que tenho feito meu trabalho. Muitos dos resultados tenho colhido agora. As pessoas vão valorizando e a cada ano que passa é melhor. É um trabalho que demora e que precisa ser bem feito a começar pela base. Estou muito mais forte que no ano passado, os objectivos que prometi, eu cumpri. Este ano fiz o dobro do que prometi, está bem assim”.

34. Consegue recordar de alguma conquista profissional aqui na AquaSport?

Como se sentiu?

“Um cliente no seixal. Senti-me bem não só pelo cliente mas porque não queria comprar, fui falar três vezes, fiz uma prospecção fui lá e o homem não queria. De tanto insistir, ele estava insatisfeito com uma das nossas concorrentes e na terceira vez que lá passei, ele comprou e virou meu cliente, fiz uma boa venda. Senti-me bem por isso, por ter conseguido um resultado positivo depois de tanto esforço”.

35. Consegue recordar de alguma situação fracassada pela qual passou na AquaSport? Como se sentiu? Como fez para dar a volta por cima?

“A kSurf foi muito mal porque tinha duas lojas e pensei que poderia me dar bem com ele, mas o cliente era duvidoso e foi péssimo. O cliente não foi sincero. Senti-me desiludido. E para tentar dar a volta, procurei arrumar outro cliente, e consegui um melhor que este”.

36. Você tem carta-branca para arriscar em seu trabalho?

“Sim. Dentro do que é aceitável tenho sempre carta-branca para dar uma atenção ao cliente. Fiz isso na semana passada e consegui um cliente. Posso ter liberdade para dar descontos, ou para negociar pagamentos, mas não posso decidir tudo. Tenho liberdade para fazer o meu trabalho”.

37. Como você acha que os erros são tratados pela gestão? Você acha que são considerados falhas graves e recebe punição, ou acha que fazem parte do trabalho?

“Há erros que eles pensam fazer parte do trabalho e há outros que são inadmissíveis e eles tomam a atitude que devem tomar. Semana passada bati num carro porque vinha cansado, mas fazia parte do trabalho e foi tratado tranquilamente. Porque senão arrumávamos um chofer e íamos ao lado.

Mas fazem parte do trabalho, não fui repreendido, mesmo em erros na facturação acontece, é normal também por trabalharmos sob tanta pressão. As concorrentes trabalham com meses de antecedência, às vezes temos três dias para despachar tudo”.

38. A gestão permite que consiga conciliar a sua vida familiar e social com sua vida profissional? Exemplifique

“Sim eles são incríveis. Alguém tem um problema pessoal e às vezes pode não vir trabalhar e não é descontado por isso. As pessoas podem ir para casa, não perdem dia de férias. Podem ter a liberdade para ir buscar o filho na escola, levar ao médico, acho que são muito companheiros”.

39. Os seus gestores dão espaço para falar abertamente tanto sobre os aspectos profissionais como sobre os aspectos pessoais?

“Sim”.

40. Como é a sua relação com seus chefes?

“É muito boa, eles são nossos amigos, cada um com seu feitio claro. Mas sempre muito cordiais e muitos amigos. Tudo que precisei tentaram de alguma forma me ajudar. Só se não puderem é que não ajudam e isso é muito importante”.

41. A porta costuma sempre estar fechada ou aberta? O que acha a respeito?

“Sempre. Eu acho bem porque é importante ter liberdade para chegar lá e falar, estar à vontade para abordá-los, neste aspecto é muito importante.”

42. Como considera o seu chefe?

“São porreiros”.

43. Você sente-se apoiado por eles?

“Sim sempre. No outro dia queria fazer uma feira das mochilas em Lisboa, falei com eles, perguntaram-me só os valores que eram precisos e eu fui. Perguntaram se era preciso que fosse mais alguém comigo. Durante a semana disse que não era preciso que estivessem comigo, mas mesmo assim um deles foi passar o fim-de-semana comigo para me apoiar naquilo que eu precisasse, só isso já diz tudo”.

44. Você sente segurança em relação aos gestores?

“Sim”.

45. Você tem medo da sua chefia?

“Não”.

46. Como você acha que deveria ser um bom ambiente de trabalho?

“O que nós temos. Eu acho que é perfeito, melhor estraga e se fosse pior também (rs...). Acho que é o ideal, que nós estamos no ponto mesmo”.

47. Agora vamos imaginar uma situação: Supondo que a AquaSport fosse o seu pai, como o descreveria?

“Amigo, companheiro, carinhoso mesmo. Acho que é isso”.

48. Gostaria que falasse de uma situação em sua vida na qual não tenha se saído bem. Como ocorreu? O que fez para tentar remediar? Porque acha que deu errado? Como se sentiu?

“Eu comecei a trabalhar em maio e em Setembro fui aos copos e apanhei 4 meses sem carta por conduzir com álcool. Fui falar com os chefes e como uma pessoa de bem, fui colocar a situação porque um vendedor sem carta não tem sentido, é o meu bem de trabalho. Pus o meu lugar à disposição por isso, porque faz todo o sentido.

Senti-me triste desanimado e mais chateado comigo por minha burrice e por tirar o meu instrumento de trabalho, então fui falar com eles. Eles ficaram desiludidos comigo, não demonstraram, mas eu senti. E deram-me um voto de confiança. Disseram para eu ficar no escritório, compreenderam e fiquei aqui quatro meses. Mas foi horrível porque faltou tudo para mim, faltou o sal da minha vida. Tentei fazer de tudo e mais alguma coisa para remediar isso, e para ganhar novamente a confiança.

Percebi que não posso cometer estes erros, foi infantilidade minha e não volto a fazer. Isso hoje está ultrapassado com certeza. A gestão lidou bem com isso e teve uma atitude

que me surpreendeu porque eles estavam no direito deles, de me mandar embora e não o fizeram, ficaram ao meu lado.

Isso serviu para eu aprender que não posso mais fazer isso, que não tenho mais 20 anos que não posso ser tão irresponsável a esse ponto. Foi tudo superado”.

49. Gostaria de saber se das difíceis situações pelo qual passaste em tua vida conseguiste aproveitá-las em todos os cenários de tua vida (pessoal e profissional)? Porque pensa assim?

“Sim, porque nós temos que aproveitar os momentos menos bons para nos tornarmos melhores e mais fortes”.

50. Achas que o que temos aqui é fundamental para ultrapassarmos esta nossa situação actual?

Eu acho que temos tudo para "erguer" esta empresa. Nós temos uma marca com grande aceitação no mercado e em crescimento, temos uma colecção de mochilas que foi e será um grande sucesso de vendas. Também temos um bom ambiente de trabalho e uma grande camaradagem entre nós.

Eu sei que isto por si só não é suficiente, mas é uma ajuda incrível que poucas empresas podem orgulhar-se em ter. O restante é da responsabilidade da gerência, porque neste campo pouco, ou nada podemos fazer”.

51. Se acha que a liberdade no desempenho das funções, a abertura para falar com a gestão e uma boa comunicação no trabalho são importantes para uma equipa de trabalho? Por que?

“A liberdade no desempenho de funções e a comunicação são de extrema importância numa empresa desde que os trabalhadores sejam responsáveis e preocupados (com a empresa), porque assim podemos debater nossas ideias e torná-las melhores para tornar a empresa mais forte”.

ENTREVISTA: INDIVÍDUO D

Nome: P. S.

Função: Comercial Zona Norte

Idade: 33 anos

Estado Civil: Casado

Filhos: 1 filho.

1. Gostaria que falasse de uma situação de sua vida que considera bem sucedida. Como ocorreu? O que aconteceu?

“É uma consequência que depois me ajudou muito na vida. Ir à Santiago. O ano passado foi um caminho complicado fomos por outro lado, mas foi uma situação que pensei: - Desistir não é uma opção. E conseguimos lá chegar com o esforço. Tudo isso depois acabou por se transformar numa orientação para minha vida.

Mesmo em situações de emprego e tudo, há certas alturas em que me sinto mais embaixo e penso na viagem como bem-sucedida.

Mesmo em situações de dificuldade e apesar das dificuldades, ajuda-me a superar em certas situações quando penso em desistir, penso que não posso ficar por aí e parar. Ajuda-me porque mesmo quando mais novo, desistia das coisas, hoje penso nisso e vou até o fim. Senti-me bem, mas sinto-me bem depois quando ultrapasso outras na vida... se fosse alguns anos atrás, já tinha desistido, já tinha ficado por ali”.

Dimensão Social Familiar

2. Como descreveria a sua relação familiar?

“Acho que é uma relação boa. É uma relação muito próxima. Com a minha esposa estamos todos os dias, às vezes estamos cansados, mas estamos bem. Acho que somos um casal calado, não somos daqueles casais que são capazes de estar três horas ali... Pronto falamos aquilo que temos a falar. Com o Afonso temos lidado bem com isso, temos estado cansados. No resto está tudo bem, temos feito coisas que não fazíamos antes, aprendemos a ser mais extrovertidos e tudo, acho que o Afonso veio trazer um bocado disso.

Em relação aos meus pais e meus irmãos temos uma relação muito próxima mesmo.

Mas com a minha mãe, procuro passar sempre lá muitas vezes ao fim do dia. Ela sempre quando tenho algum problema está comigo. Para mim a minha família é muito importante. Com meu pai é que não é tão próximo, porque ele sempre foi aquela pessoa que marcava mais autoridade, sempre teve aquele papel. Com meu irmão também, apesar de não estarmos juntos diariamente.

Tenho muitas recordações. Lembro-me de andar de bicicleta com meu pai, dos recados que ele mandava fazer, lembro de aprender a andar de moto com ele. Com a minha mãe lembro muito também, lembro que ela sempre me buscava na escola. E outras boas como almoços, jantares no fim-de-semana, enfim.

Eu não sou uma pessoa de recordar coisas más, esqueço-me depressa, e às vezes das boas também (rs...). A Daniela às vezes é quem me lembra muito. Mais lembro-me do nascimento do meu sobrinho, ele nasceu com uma deficiência física no olho. Foi uma situação muito complicada para a família. Houve o apoio embora o meu irmão seja de se revoltar mais contra o mundo, viveu sempre assim. A gente não, foi o facto de sofrer por aquela criança que estava ali a nascer, e ver que já estava condenada a um tipo de situação desde criança. Mas pronto, a gente tem que entender e que encontrar formas de avançar na vida e de pensar na vida de outra maneira. Se calhar, ele nasceu assim, mas foi melhor do que perder a visão do olho não é. Sim superou-se, embora recentemente fui ver o Avatar em 3D, e ele perguntou me como era ver em 3D, se ele conseguia. Eu disse: -acho que não, mas podes experimentar com os óculos.

Quando estava a ver o filme fechava um olho para saber como era ver como ele. É triste, mas a vida é assim”.

Dimensão Social Amigos

3. Fale-me dos seus amigos:

“Eu até te digo, a grande maioria dos que tenho são os de infância, ou senão, são maridos das amigas de infância, pessoas que eu conheci. Depois só o grupo da bicicleta, mas não os considero porque é só quando nos encontramos para andar de bicicleta.

Mas os meus amigos de infância, eu mantenho. Fizemos parte de um grupo e quando alguns entraram na faculdade, por um momento separamo-nos, mas voltamos a estar sempre juntos. Agora se calhar já começa a ser mais difícil novamente por causa dos filhos. Uma coisa que às vezes chateia as nossas mulheres, é quando nos juntamos e

lembramos sempre de coisas de nossa infância, porque fizemos tanta coisa engraçada que acabamos por falar nisso. Nós fazíamos acampamentos todos os anos, fazíamos várias actividades durante o ano, ajudávamos na paróquia em termos de desenvolvimento e actividades, depois íamos de férias.

Uma recordação não muito boa... Quando fomos para a faculdade, quer dizer, eu não fui, fui trabalhar. Começamos a nos afastar, e a mim custou me-imenso, porque quem foi para a faculdade encontrou novos amigos, e eu porque vim trabalhar, encontrei pessoas para trabalhar que não eram meus amigos. Apesar que depois de alguns anos fiz uma amiga. Parou um pouco o convívio diário, mas quando dá estamos. Depois houve aquelas zangazitas entre nós. Ultrapassamos de forma diferente, nunca mais fomos aquele grupo certinho e unido. As pessoas que moravam junto de mim mantivemos, aqueles que foram para fora estudar eles vêm quando podem, e nós também passamos a ir ter com eles. Acho que crescemos nessa relação, deixamos de ser aquele grupo de adolescência e passamos a ser um grupo de adulto. A maior parte ficou.

Recorro mais à família, mas recorro aos meus amigos. Já me ajudaram em várias situações e quando pediram a mim tentei também ajudar. Por exemplo, quando morre um familiar e um sabe, passa a mensagem e acabamos por ir estar todos juntos e a dar força. É uma forma também de demonstrar”.

Ambiente de Trabalho

4. Qual a sua área de responsabilidade dentro da AquaSport e Função?

“Sou Comercial da Zona Norte”.

5. Como você se sente no desempenho de suas funções?

“Sinto-me bem, é uma nova etapa na minha vida que nunca tinha feito. Sinto-me bem apesar de haver alturas em que não. É uma diferença em relação ao meu último emprego que podia estar bem-disposto, ou não e vir trabalhar porque estava no pc e a fazer tarefas que não envolviam falar com ninguém, cativar ninguém. E neste, é necessário estar bem comigo para conseguir trabalhar. Porque eu noto isso, se eu saio de casa desmotivado, ou não tão disposto, não vou vender da mesma forma que se estivesse e acho que esta é a principal diferença.

Acho que há momentos em que me arrependo de ter mudado, eu sou muito pacato e às vezes gosto de uma monotonia, e este tipo de vida não dá para isso. Nunca sabemos ao

certo o que vamos fazer, embora programamo-nos sempre. Isto é uma coisa que não estava habituado. Estava pronto para trabalhar às 9 horas. Chegava para trabalhar as pessoas me diziam o que fazer, e dava 6 horas ia embora”.

6. Você gosta daquilo que faz, sente prazer por aquilo que faz, ou simplesmente permanece porque o retorno financeiro compensa o seu esforço. Por que pensa assim?

“Hoje, há momentos em que me dá muito prazer em conseguir novos clientes, em fazer novas vendas e fazer coisas novas como no caso das mochilas. Mas noutras situações fico em dúvida por causa do financeiro, às vezes em procurar outra coisa melhor percebe? Estar agarrado a este porque não surgiu outra situação. Uma situação que deixasse mais cómodo como antes. Às vezes sinto um pouquinho de falta disso. Tenho um cunhado que era empresário e que foi trabalhar para a Suíça, hoje é mais feliz por não ter tanta responsabilidade porque trabalha como empregado normal.

E a vida de vendedor é um bocadinho isso também não é, tem que andar atrás e é diferente de um trabalho assim. Não tem tantos objectivos, tantas satisfações, mas tem uma via mais regrada mais calma. No início custou-me muito.

Eu gosto do que faço, estou no meio da balança, há dias que gosto de fazer o que faço e há dias que sinto falta do trabalhinho que tinha antes”.

7. Quantas horas em média, trabalha por dia?

“Trabalho 8 horas e meia, nove. Às vezes mais, às vezes menos. Embora tente conciliar um pouco com minha família. Se bem que ultimamnte não tenho conseguido muito isso não é (rs...). Tento compensar um bocado, já que não há um horário”.

8. Como você vê o ambiente externo em que a empresa está inserida? Nossa posição lá fora!

“O mercado está muito complicado porque estamos numa crise e as outras marcas também estão. E é muito complicado apresentar marcas novas que não são conhecidas e dar um argumento ao cliente que o faça comprar.

Lembro-me que antes bastava ser vendedor e apresentar a marca. Se o cliente gostasse, comprava logo, e hoje não é mais assim, ou a marca é conhecida e pedida nas lojas, ou então é muito difícil mesmo. Ou, então se for uma vantagem para ele ter em sua loja.

O poder de compra das pessoas está embaixo. Os clientes andam embaixo e transmitem a nós, esta falta de confiança, por isso às vezes sentimos falta de confiança de sair à rua para vender.

Porque o ambiente externo está mesmo assim. Se fosse há alguns anos conseguiríamos abrir clientes. Hoje não é só abrir um cliente, é mantê-lo. Se a época corre mal, quase perdemos o cliente porque ele não está disposto a perder dinheiro novamente com aquela marca e vai procurar aquelas que rendem. E depois, nota-se que não há tantos clientes como antes.

Antes de começar com a Wave eu trabalhava com outra marca de moda, eram só partes de cima e vendia muito bem em cada cidade, havia mais opções porque era moda. O meio desportivo é mais difícil, estamos cingidos. Por um lado é capaz de ser melhor, vamos a uma cidade e sabemos onde é que estão novos clientes e que podemos trabalhar com eles. Por outro, se não dá certa venda, devemos esquecer e passar para outro lugar porque acabamos por não trabalhar, não surte o efeito que a gente quer”.

9. O que você sente em relação ao seu ambiente de trabalho?

“Bem acho que sim, damos-nos todos muito bem”.

Você ocupa-se apenas com a função que lhe foi atribuída quando entrou para a equipa?

“Não. Mas quando entrei para a equipa a minha função não foi só ocupar-me com vendas, foi sempre fazer um pouco de cada coisa. Como conhecia sempre um bocadinho de tudo e já tinha estado dentro de uma empresa no mesmo ramo, conhecia um pouco de designer... É mais essa a filosofia”.

10. Como é a sua rotina diária, ou não existe?

“Existe. Tento sair sempre e começar sempre a mesma hora, depende. Se não tiver de ir para longe por volta das nove e pouco, tento sempre começar a trabalhar seja no cliente, ou aqui, tento sair e dominar também. Termino o meu trabalho por volta das sete, sete e meia... tento ter sempre tudo mais ou menos isso sempre presente, porque não gosto de viver mesmo sem rotina, não gosto... cheguei mesmo a essa conclusão. Às vezes tem que ser não é... há dias em que chegamos às 9 e saímos só a meia hora. No outro dia chego ao meio dia e saio às 6 da tarde. Mas tento fazer com que isso não seja frequente”.

Como as questões profissionais são tratadas entre você e a sua equipa? (Decisões)

Há muita liberdade e acho que é importante, pelo tipo da função que desempenho. E também há muita confiança o que é muito importante. Porque se está sempre a perguntar o que estamos a fazer, ou para onde é que vamos, é complicado. Claro que há a reunião de planeamento sobre o que vamos fazer durante a semana, mas se houvesse todos os dias que perguntar, onde estamos e o que vamos fazer, não fazia sentido a função de vendedor. Consigo estar a vontade para negociar com os clientes sem ter que estar sempre a perguntar aos chefes se podemos, ou não. Acho que somos a cara da empresa, a empresa tem que nos apoiar, ou às vezes não, mas normalmente estamos livres para actuar em nossa profissão”.

11. Como resolvem os problemas e os conflitos entre si?

“Acho que às vezes há problemas, mas nós conseguimos falar entre todos e resolver as situações. Às vezes mais connosco do que até entre todos. Claro que às vezes sempre há coisinhas, mas no geral se resolve.

Acho que dentro de cada função cada um tem a sua autonomia. Mas às vezes tem situações que é preciso pedir ajuda aos outros, ou o consentimento da pessoa para fazer determinada situação, pedimos. Mas acho que sim, todos temos nossa autonomia. Quando ultrapassa já se tem que conversar e sugerir, ou comentar que vou fazer assim porque é preciso e pronto”.

12. Existe espaço para expor problemas que você vê-se impossibilitado de os resolver sozinho?

“Sim, sem dúvida”.

13. Quando surgem problemas, como faz para os resolver?

“A experiência é muito importante na função que tenho. Tinham outras pessoas que trabalharam comigo e que não tinha experiência, e não foram bem sucedidos nesta área. Mas uma coisa que tenho em meu favor, porque quando faço uma coisa tenho que perceber porque a faço, o tens que fazer porque tens, não me serve. Agora tem que me dizer, olha, faz assim porque desta forma vai resultar nisto. É melhor porque assim eu estou a aprender. Sempre foi assim.

Desde o outro emprego tinha um colega que dizia: - Tens que fazer isto assim, porque é assim. E eu: - Mas porquê? - Porque é assim. E eu dizia: - Mas tem que ter uma razão porque se calhar até poderia fazer diferente e melhor.

Porque assim é que são as coisas. E acho que isso influencia muito a minha forma de trabalhar. Agora, em relação aos clientes, eu acho que não sou um verdadeiro vendedor como as pessoas acham. Porque um verdadeiro vendedor mente para vender e eu não sou assim. Tento ajudar o cliente.

Se fosse noutra altura, teria outra posição. Mas nesta fase temos que ser amigo do cliente, procurar vender aquilo que ele realmente precisa, porque se vender tudo e ele não vende depois, no ano a seguir não vai querer comprar. Então, eu prefiro vender menos e saber que o cliente vai estar bem, porque aí ele continua a procurar e a comprar no ano a seguir.

Um vendedor meu amigo já me dizia: - As pessoas que são sinceras conseguem vender areia no deserto! Agora um que é mentiroso não vende!

Uma vez corre mal acabou.

Eu tento fazer assim. Às vezes contra os chefes, mas tento pensar a longo prazo e não no lucro imediato porque podemos perder o cliente”.

14. Vocês ouvem sugestões uns dos outros?

“Sim acho que há muito espaço para isso, principalmente em relação à gerência. Quando temos um problema, eles abrem espaço para nos ouvir e nos ajudam. Às vezes o ponto de vista nosso não é igual ao deles, até porque estamos em patamares diferentes. Eu defendo o lado do cliente e eles o da empresa, mas há sempre abertura e acabamos a chegar em consenso. Por exemplo, no início eu tinha dado a ideia de fazermos vendas à consignação com alguns clientes e eles não gostaram muito, mas hoje compreendem, aceitam e gostam, acham que é uma boa ideia. É uma abertura boa. Sim”.

15. Como você sente o clima da sua equipa?

“Eu acho que estamos bem. Às vezes há aquelas picardias no trabalho porque é normal. As empresas funcionam bem com a determinação de papéis e funções, porque cada um tem que saber o seu. Claro que podendo ajudamo-nos uns aos outros”.

Costumam fazer reuniões? Se sim, quem está sempre presente?

“Sim. Os empregados sim, os patrões às vezes”.

16. O que normalmente discutem?

“As situações da empresa, do mercado o que é preciso fazer o que é preciso melhorar, como é que correu a semana o que será preciso fazer na semana a seguir”.

Há espaço para a criação e aplicação de projectos sob sua responsabilidade?

“Sim”.

Como faz para descobrir oportunidades viáveis para a empresa?

“Acho que falando, vendo o mercado... às vezes pode surgir em conversas, e vem o click! - Olha isso pode ser interessante para nós!

Em relação às mochilas, por exemplo, foi de uma necessidade. As mochilas do Brasil não eram boa para nós, não se adaptavam ao nosso mercado. Como os boardshorts são bonitos e tem muito designer, são apelativos a nível de imagem, e surgiu a oportunidade de criarmos uma colecção de mochilas usando o padrão dos calções, funcionou bem. Mas por exemplo, com as calças de ganga, o ano passado surgiu outra necessidade. Os modelos que vinham do Brasil tinham um gancho muito comprido e não se adaptavam ao nosso mercado. Surgiu a necessidade de se criar uma linha adaptável, e não correu como se estava à espera porque entretanto, vieram modelos mais adaptados ao mercado europeu e as que fizemos ficaram esquecidas e foram engolidas pela colecção.

Mas, uma das vantagens do vendedor e que trabalha na rua e ouve muito a nível de mercado, de clientes e de marcas, e é muito fácil se tivermos atentos e explorar as situações no sentido do que podemos fazer e do que esteja fazendo falta no mercado. Temos é que estar atentos”.

17. Você tem abertura para expor suas ideias? Elas são ouvidas?

“Sim sem dúvida. Nem sempre são concretizadas, mas ouvidas são sempre”.

Existe respeito pelas opiniões dos outros?

“Sim”.

18. Costumam procurar ouvir os feedbacks dos clientes e utilizá-los para melhorar o seu desempenho e de sua equipa? Você comenta com os outros?

“Muito. O que eu acho em relação aos clientes são os pontos de vista diferentes. Os clientes tentam defender-se, e a empresa tenta defender o seu ponto de vista, mas da minha parte tento sempre. Mas, há limites que não podemos ultrapassar porque também não somos a Santa Casa de Misericórdia para defender sempre os interesses dos clientes não é.

Já houve situações que por acaso não foram muitas, mas houve situações de zangar-me com o cliente por não defender o seu ponto de vista e sim o que era viável para nós. Por exemplo, houve um cliente em que não sabia se gostaria de ter a nossa marca e nos não poderíamos ficar à espera que ele se decidisse. Arrumou-se outro cliente na mesma

zona, pronto. Zangou-se o cliente, mas a culpa não é nossa. Comentamos e falamos muito”.

19. Vocês interagem entre si, ou apenas no local de trabalho?

“De vez em quando saímos para podermos beber uns copos, jantar fora, tomar um café...”

20. Têm abertura entre si para falar também de assuntos pessoais?

“Sim acho que temos. Embora não faça parte da minha maneira de ser, trazer os meus problemas pessoais para empresa, mas vejo que isso acontece sim, há quem o faça”.

21. Você se sente a vontade com eles?

“Sim”.

22. Você considera a sua equipe unida? Porque?

“Sim”.

23. Como você vê a sua relação com a equipe?

“Sim. Só pela maneira como falamos entre nós por estarmos à vontade entre nós faz-nos unidos. Por exemplo, houve um amigo meu que contou-me que uma colega de trabalho estava a falar de coisas dela, e ele começou a falar que ficou chocado com a conversa. A menina não tinha falado de especial, porque disse que este tipo de conversa não estava à vontade para as ter. Eu disse: Olha se fosse na empresa onde eu trabalho, ficavas maluco porque falamos sobre estas coisas naturalmente (rs...).

Acho que isso mostra o quanto estamos à vontade uns com os outros, porque senão limitávamos apenas à conversas profissionais, a empresa e mais nada. Então se isso surge aqui, é porque estamos à vontade e sentimo-nos bem”.

24. Você confia em sua equipe e em sua gestão porque?

“Confio na equipe sim. Embora há certas coisas que devíamos melhorar. Há certas funções que cada um deveria ficar responsável e não pegar muito do trabalho dos outros, para ficarmos à vontade nas situações e em nosso trabalho. Embora acho que já damos muito litro pela empresa. Não é ser responsável e fazer só a nossa parte. Mas poderia haver clientes em que poderia visitar e às vezes não estou bem. Por exemplo, havia uma determinada zona em que deveria passar e não fui porque já era tarde e não me apetecia, no outro dia passava.

No outro dia em que lá fui, consegui fazer o cliente, se calhar se tivesse ido neste dia, talvez não o tivesse feito. Acho que há situações em que podíamos estar atentos e

trabalhar melhor, e assim cumpríamos a nossa parte porque estávamos libertos para fazer melhor.

Em relação a isso ultimamente não tenho tido muita confiança porque não os sinto tão confiantes, não os sinto alegres como eram no início. Quando vim trabalhar aqui, eles tinham suas discussões mas depois estava sempre tudo bem, estavam confiantes e de olho no futuro, cheios de projectos. E agora acho que não, acho que às vezes eles esquecem um pouco os projectos e passam a olhar mais para as dificuldades. Pronto talvez seja uma fase que eu espero que passe”.

25. Você sente-se reconhecido pelo seu trabalho?

“Não no total, mas sim. Já senti-me mais. Por causa destas coisas. Os sócios não estão numa fase de ver bem tudo, como estão tão preocupados em resolver as dificuldades, não estão tão bem para ver as situações e até coisas que poderiam nos ajudar a sair mais rápido dessa fase, coisas que nos dão alegria. Por que se não tiveres bem, não consegues dizer um obrigado, dar um parabéns, porque estás preso com estas coisas...”

26. O que lhe dar mais prazer, ser reconhecido pelo seu trabalho, por seus clientes, seus familiares e amigos, sua equipa ou seus líderes?

“Dá-me prazer apresentar as ideias e que elas funcionem como as mochilas por exemplo. Acho que é inato a qualquer pessoa, uma coisa assim. Mas dá-me prazer ser reconhecido pelos clientes, às vezes não pelas vendas, mas por ser sincero. As amizades que os clientes tem por mim. Noto que já tenho certo tipo de intimidade com alguns deles e é bom. Clientes sentirem à vontade comigo, porque posso ser uma pessoa de confiança e ter uma boa relação, por isso é ótimo”.

27. Consegue recordar de alguma conquista profissional aqui na AquaSport?

Como se sentiu?

“As mochilas. Senti-me muito bem por desenvolver uma coisa rentável para empresa e que as pessoas perceberam e adoraram. É muito bom”.

28. Consegue recordar de alguma situação fracassada pela qual passou na AquaSport? Como se sentiu? Como fez para dar a volta por cima?

“Acho que sim. Uma coisa que me deixa triste é esta dificuldade pelo qual a empresa estar a passar no início em entrar para o mercado, porque isso reflecte-se em tudo. Situações do dia-a-dia em que me sinto mal, porque detesto ser retirado de ter a função que tenho, para fazer uma coisa que seja menos importante naquela altura. Não me

importo em fazer algo que seja mesmo necessário, mas por uma coisinha de nada não gosto”.

29. Você tem carta-branca para arriscar em seu trabalho?

“Sim”.

30. Como você acha que os erros são tratados pela gestão? Você acha que são considerados falhas graves e recebe punição, ou acha que fazem parte do trabalho?

“Acho que nunca houve punição cá dentro. Já chamar de atenção por uma situação não ter sido bem feita, sim. Mas eu acho que para já todos nós temos crédito para todos os erros que possamos cometer no futuro. Porque tendo carta-branca há situações que julgamos estar fazendo bem e não estamos. E isso tem que ser discutido, pronto isso aconteceu assim, mas daqui para frente não pode acontecer. Porque senão daqui para frente eles nos dão uma bíblia com tudo o que posso fazer e eu me restrinjo aquilo, faço o que me mandarem. Por isso acho que não pode haver reprimendas, a não ser que seja uma coisa muito grave que ultrapasse mesmo a nós”.

31. A gestão permite que consiga conciliar a sua vida familiar e social com sua vida profissional? Exemplifique

“Para já ainda é, e espero que continue assim. Pronto entre os chefes em relação as suas vidas, acho que não conseguem conciliar isso, entre nós não. Mas eles têm um bocado essa tendência e às vezes respinga em nós e é uma coisa que não me sinto bem.

Tudo bem que hajam dias em que temos que ter horários flexíveis, mas que no geral não seja assim. Não é vantajoso. Os chefes estão habituados a isso e eu não. O trabalho tem que ter horas, há altura que não, mas tem que ter, e isso é importante para conciliarmos. Se temos coisas para resolver, vamos resolver e temos que ter horário para isso também”.

32. Os seus gestores dão espaço para falar abertamente tanto sobre os aspectos profissionais como sobre os aspectos pessoais?

Sim, embora não transponha para cá, pelo menos tento ser assim”.

33. Como é a sua relação com seus chefes?

“Acho que é uma relação aberta”.

A porta costuma sempre estar fechada ou aberta? O que acha a respeito?

“Está sempre aberta e acho que deve ser assim, deve haver diálogo entre a administração e seus funcionários”.

34. Como considera o seu chefe?

“Acho que são pessoas que sabem como gerir uma empresa e que estão abertos a ouvir opiniões e a dialogar quando é preciso. Em certas alturas se calhar não fazem tão bem isso como agora.

Mas em certas empresas as pessoas não tem tanta abertura como nós temos, para conseguir uma palavra, precisam passar por outros e expor, na medida do grau de importância conseguem lá chegar, senão resolvem com os próprios intermediários.

E connosco podemos resolver directamente com eles. Acho que a relação dos empregados com os patrões deve haver, mas com muito respeito, brinca-se mas com respeito. Isso sempre funcionou bem para mim, podemos ter boa relação, mas respeitando sempre”.

35. Você sente-se apoiado por eles? Porque?

“Sim, mas em algumas que outras... mas sim. No geral sim”.

36. Você sente segurança em relação a eles?

“Sim. Mas acho que nesta fase sinto-os inseguros por causa das vicissitudes da empresa neste momento, porque precisam ter suas atenções voltadas para isto neste momento do que as outras situações. Como era antes. Mas sim”.

37. Você tem medo da sua chefia?

“Não”.

38. Como você acha que deveria ser um bom ambiente de trabalho?

“Nós estamos muito próximos deste ambiente de trabalho. Acho que pelo que falo com amigos de outras empresas estamos próximo disto. Nós interagimos, damos ideias uns aos outros, ficamos contentes pelos sucessos do outro, não há aquela rivalidade.

Sim, tirando estas situações era ideal para ficarmos com um excelente ambiente de trabalho”.

39. Agora vamos imaginar uma situação: Supondo que a SlideSport fosse o seu pai, como o descreveria?

“Um pai que teve sempre presente desde o início até o momento em que perdeu o emprego e agora está mais preocupado em manter a família com estabilidade do que dar apoio”.

Gostaria que falasse de uma situação em sua vida na qual não tenha se saído bem.

“Uma situação que me desagradou na minha vida... Antes de casar eu e a Daniela compramos um apartamento em construção. Confiei na pessoa, não recebi o dinheiro e nem o apartamento. Agora a obra esta a ser acabada. Entretanto, segui com a minha vida, graças a Deus conseguimos comprar outra casa, revoltou-me porque confio e confiei na pessoa e deixaram-me de mãos atadas. A maneira que consegui ultrapassar isso foi continuar a confiar nas pessoas. Continuo confiando porque sei que ele falhou. Mas estou confiante que quando terminar esta fase vai me pagar o que é do meu direito. Continuo a acreditar que as pessoas são responsáveis e que tem palavra”.

40. Gostaria de saber se das difíceis situações pelo qual passaste em tua vida conseguiste aproveitá-las em todos os cenários de tua vida (pessoal e profissional)? Porque pensa assim?

“Houve situações em que não quis sequer voltar a pensar nas mesmas. Mas é óbvio que com a cabeça mais fria se consegue tirar ilações e se procura uma resposta, ou razão para o sucedido. Isto acho que é "aproveitar" um pouco a situação. Houve outras em que na dificuldade, soube estar atento e perceber que se for capaz de a ultrapassar, irei crescer com isto e no futuro serei capaz de passar facilmente por outro obstáculo semelhante. Acho que te dei o exemplo de Santiago de Compostela. Houve alturas em que me apeteceu desistir, por estar cansado, desmotivado e sem perspectivas, mas o pensamento que tive sempre foi que desistir não é opção. E portanto, apesar das dificuldades sempre lá cheguei, e agora olho para trás e vejo que na minha vida, antes de Santiago, desisti de muitas coisas ao mínimo desaire. Agora não faço isso, quer seja uma dificuldade física, mental, emocional ou financeira”.

41. Achas que o que temos aqui é fundamental para ultrapassarmos esta nossa situação actual?

“A nossa relação é muito importante para superar qualquer situação. Acontece que quando somos o elo mais "baixo" da cadeia, pouco podemos fazer, porque não depende de nós a viabilidade do projecto. O tipo de relacionamento que temos seria fundamental se fôssemos por exemplo, donos da empresa, porque nos possibilitava o diálogo e a tolerância em acatar ideias que à primeira vista não seriam vantajosas”.

42. Se acha que a liberdade no desempenho das funções, a abertura para falar com a gestão e uma boa comunicação no trabalho são importantes para uma equipa de trabalho? Por quê?

“São muito importantes. Desde sempre aprendi que um gestor não deve ser um ditador, mas sim um coordenador. Quando as empresas agem assim, os funcionários têm tendência a ver a gerência como um "amigo" a quem podem dar opinião e que sabem que estará do nosso lado a apoiar as opções que tomamos. É impossível um colaborador andar motivado quando tudo o que faz é cumprir ordens. Em todas as empresas que trabalhei, houve abertura para a minha criatividade e com isso a mesma cresceu. Se todos os colaboradores puderem participar activamente na construção da empresa e no diálogo, a mesma só tem tendência a crescer. E... Por isso volto a dizer que a administração têm que gerir, mas também tem que ouvir e dar oportunidades”.

ENTREVISTA: INDIVÍDUO E

Nome: C.V.

Função: Gestor Comercial.

Idade: 30 anos.

Estado Civil: Casado

Filhos: 1 Filho.

1. Gostaria que falasse de uma situação de sua vida que considera bem sucedida. Como ocorreu? O que aconteceu?

“Acho que mais bem-sucedida foi o nascimento do meu filho. Acho que só sabe quem já passou por isso, porque é muito difícil de descrever. Acho que é a melhor coisa que pode acontecer na vida de alguém.

Eu acho que mudou tudo na minha vida e ao mesmo tempo não mudou nada. É uma coisa acrescida e mais real. Quando temos um filho a responsabilidade é maior e ao mesmo tempo não é. Tudo vale a pena e por mais horrível que a vida seja, quando olhamos para a cara dele passamos a perceber que a vida vale a pena em todos os sentidos”.

Dimensão Social Familiar

2. Como descreveria a sua relação familiar?

“Eu acho que um bocado de minha educação e minha postura, a minha maneira de ser devo um bocado aos meus pais. Nós tivemos uma relação muito aberta, a conversa na minha família sempre foi a quatro porque também tenho uma irmã.

Nunca me proibiram de nada, pelo contrário sempre me deixaram livre em minhas escolhas. Sempre disseram, podes ir e ficar, mas também podes voltar. Se errares tens que arcar com as consequências. Sempre puseram o que pode ser bom e o que pode ser mal. Eu aprendi a discernir com o que posso contar e me responsabilizar nas minhas escolhas. Todos os sábados estamos juntos e aos domingos. Os meus pais têm um café e normalmente estamos por lá a almoçar no fim-de-semana, é sempre bom”.

Dimensão Social Amigos

3. Fale-me dos seus amigos

“Nas minhas relações sempre me dei com todos. Sempre tentei colocar as pessoas sempre bem-dispostas, está lá.

Mas, quando fico mal disposto às vezes sou bruto. Não tenho o meio-termo, sou o 8 ou o 80. Sempre tentei encontrar as coisas boas da vida, mesmo sem ter havido coisas boas. Consigo ver a parte boa do problema sem ter acontecido. Não quero mal a ninguém, sou sério, não engano ninguém. Prefiro ser o enganado a causar problemas e chateações aos outros.

Faz parte do meu feitio ser explosivo. Adoro explodir deitar cá para fora durante cinco minutos e depois fica tudo bem, já não me lembro do que aconteceu. Não guardo rancor e não sou vingativo. Esta é minha postura nas minhas relações.

Posso dizer que tenho amigos de todas as fases da minha vida, sempre gostei de fazer novas amizades. Na amizade não é necessariamente preciso ter um contacto permanente.

Estas é que são as verdadeiras relações de amizade. Acho que não temos necessariamente que andar todos grudados. Sempre tive relações inesperadas. Nunca fui uma pessoa de ficar pelo mesmo grupo de amigos sempre.

Eles são importantes em minha vida, nós nos apoiamos muito e conversamos, vamos estando sempre juntos. A verdadeira amizade não deve ser a base de cobrança, surge naturalmente. Não temos que andar sempre juntos, agora vens a minha casa e estamos todos os fins-de-semana juntos... Não. Amizade é estar lá quando o outro precisa nos bons e maus momentos e pronto”.

Ambiente de Trabalho

4. Qual a sua área de responsabilidade dentro da AquaSport e Função?

“Isso é uma pergunta um bocado complicada. Eu entrei para esta empresa para ficar responsável pelas lojas e só por elas. Mas as coisas foram andando de tal forma e com tantas coisas aqui no meio, que minha função passou a ser um bocado de tudo. Desde armazém, a ajudar o pessoal aqui dentro, ir aos bancos, resolver coisas. O que por um lado é bom, mas absorve muito minha energia. Tenho a semana que é isso, o fim-de-

semana desgaste total pela dedicação à minha mulher e filho. Na segunda estou morto para começar novamente. Mas é isso mesmo”.

5. Como você se sente no desempenho de suas funções?

“Isto é bom eu gosto, alicia-me.... Mas também me massacra, às vezes quando tenho momentos de calma e começo a descontraír. Eu acho que já não é da mesma forma. Agora não consigo dormir e ter uma vida tranquila, durmo quando desligo completamente. Eu gosto, é um cansaço grande. Eu não gosto da pressão, quer dizer gosto da pressão. Não gosto da responsabilidade em si, ou melhor, a responsabilidade e a pressão é boa quando conseguimos resolver.

Quando não acontece é horrível, porque empancamos em alguma coisa. Eu empanco e não saio enquanto não resolvo, porque me prejudica em outras coisas. Então vem a Gabriela e me pergunta. Precisa de uma resposta urgente para uma coisa, eu às vezes até dou, mas depois sequer lembro-me, porque foi a base da correria quando estava preocupado com outra coisa. Se calhar, se as coisas não fossem assim respondia da mesma forma, mas dizia o porque, ou seja, era uma resposta mais consciente e não automática. Se eu fosse um simples funcionário, não estava nem aí, fazia o meu horário e ia para casa. Mas não posso. Sempre fui uma pessoa de não me embalar muito, sempre me contentei com pouco, nunca fui ambicioso. Gostei sim de ter minha independência, isto aqui surgiu para uma continuação da minha carreira profissional.

O projecto era bonito agradável e aliciante era na área do surf que eu sempre quis. As coisas foram mudando, o bolo foi crescendo, as responsabilidades foram mudando. Nunca pensei grande, nunca imaginava que teria uma empresa minha. Sempre fui tranquilo, nunca fui de business, agora falar de milhares e milhões não... Isso são coisas para o Dr., Ele é que sabe destas coisas.”

6. Você gosta daquilo que faz, sente prazer por aquilo que faz, ou simplesmente permanece porque o retorno financeiro compensa o seu esforço. Por que pensa assim?

(Questão respondida no discurso anterior)

7. Quantas horas em média trabalha por dia? Isso incomoda, se sim porque?

“Trabalho muitas horas aqui no trabalho e em casa porque minha cabeça não pára, estou a sempre a pensar no que fazer para resolver. O projecto é novo e tem exigido muito de todos nós”.

8. Como você vê o ambiente externo em que a empresa está inserida? Nossa posição lá fora!

“Na vida nós nos habituamos de tal forma as coisas da vida, que se temos uma casa, queremos uma vivenda, depois um terreno para uma quinta. O ser humano é insatisfeito, então também queria uma coisa que me desse um bocado da perna.

Se as coisas correrem mal, quem ficar com a Wave vai ganhar muito dinheiro porque a base está pronta. São milhares de contos investidos que agora não adianta voltar. Bem ou mal, tenho que continuar. Eu continuo a acreditar nisso, enquanto ninguém vier fechar a porta continuo a acreditar. Todas as empresas passam por isso no início, seja grande e quem dirá uma pequena e média como é a nossa.

Uma das coisas que o CEO da Wave no Brasil falou foi que não consegue perceber como é que com toda a crise que estamos a passar por aqui, como é que conseguimos implantar a marca como implantamos. A concorrência fala para mim que não há um lugar que não veja, nem ouça falar da Wave. Estamos em todo lado. Foi muito dinheiro investido para fazer isso tudo. O nosso problema aqui é o timing.

Nós sabemos que vai funcionar, só temos que aguentar o barco até lá. O principal problema é esse, se conseguirmos aguentar até o final do ano, a partir daí conseguimos equilibrar as coisas. Quando acordo pela manhã vem uma energia negativa do acumular de ontem. Vou buscar energia, em qualquer coisa que me faça adoçar o bico e venho enfrentar mais um dia.

Às vezes somos egoístas e não dizemos aquilo que sentimos, temos que nos ajudar e apoiar aquele que quer desabafar. Mas por outro lado, as pequenas coisas são o que nos dá uma injeção de ânimo. Um incentivo, um elogio.

Os resultados já estão a aparecer, mesmo pintando os piores cenários eu tirei muita coisa boa nesse projecto. Não sabia como ir ao banco, como uma fotografia parava numa revista, não sabia tratar de negócios, como se faz um anúncio de televisão, porque nos reclames aparecem vestidos com a nossa roupa...

Tudo isso foram experiências que eu vivi a 100% que dificilmente agora consigo não voltar atrás e não vivê-las é uma mais-valia. E é o que faz acreditarmos que vai dar certo. Claro que penso que se tivesse um curso superior, que se fosse formado em marketing, ou que tivesse um curso em gestão de empresas. Eu vim para aqui para gerir

lojas, não tinha experiência nenhuma. No mínimo teria uma base, no curso de gestão sabes que tens que ter isso para ter as coisas encaminhadas.

No meu caso eu tentei encontrar uma forma para ter o que eu queria. Foi a base da humildade, as coisas estavam muito más, as pessoas não tinham vontade de trabalhar. O que eu fiz foi entrar com humildade para ganhar a confiança das pessoas e para gostarem de trabalhar comigo.

A partir daí eu teria como tentar levantar as coisas porque assim seria mais fácil. Foi isso que consegui. Mas o mais difícil para mim era saber se estava bem ou mal, porque não tinha a teoria. Será que estava na base dos livros de gestão? Isso foi um problema para mim.

O que eu acho é que deveria era tentar resolver o maior problema de todos, a falta de confiança dos vendedores. O produto conseguia resolver bem, aquele adequado para conseguir vender bem nas lojas. Não tinha um curso de gestão pessoal, tinha que fazer as coisas resultarem por mim. Se tivesse um currículo, as coisas poderiam ter acontecido mais rápido. Senão passávamos melhor, é por isso que pedimos a ti para procurar as coisas porque assim conseguimos ver as coisas.

O mundo não foi feito para os fracos. Se esta é a altura que Deus nos deu.... É essa a altura que temos que lutar e que fazer isso crescer. Mas, há coisas que não podemos fazer em termos de prática do nosso projecto porque já não está ao nosso alcance”.

9. O que você acha do ambiente de trabalho da AquaSport?

“Eu vejo como um ambiente que sempre idealizei. Porque acho que as pessoas para desenvolverem um bom trabalho, têm que viver bem, tem que se sentir bem para trabalhar. Já não basta nós termos o limite que temos, a pressão que vivemos, a rapidez em ter que fazer as coisas... Se não temos a parte que pode não nos ajudar no dia-a-dia, se temos um ambiente com pessoas que não nos incentiva, que não nos dizem aquilo que gostaríamos de ouvir, tudo torna-se mais difícil. Agora, se temos a possibilidade de contrariar as tendências todas, porque não. O L. era assim, o ambiente era difícil aqui, era completamente de trabalho, queria que o trabalho fosse bem feito e pronto. O que não deixa de ter a razão. Se não fazes vais embora, mas não pode ser só assim. O que não falta é trabalho, as pessoas têm sua integridade e isto foi uma luta que eu tive que travar aqui também.

Não é da tua altura, mas esta empresa já teve 4 sócios, um destes foi a pessoa que me meteu aqui. Eu não conhecia o L. de lado nenhum. Este foi supostamente o meu melhor amigo que me ensinou tudo. Apareceu-me com este projecto e me deixou na mão.

Ele como é bom vendedor, sempre lhe surgiu muitas oportunidades. Ele quando me conheceu, viu que eu era uma pessoa séria e disse: - Vens trabalhar comigo. Chegou a altura e disse que tinha um projecto que precisava de uma pessoa para gerir as lojas e uma boa possibilidade de ficares bem, podes ter uma quota da empresa. Pronto e foi assim. Eu fui apresentado ao Dr. L. C.

Conclusão, esse meu amigo pensava que ter uma empresa era entrar e ganhar dinheiro. Enganou-se, os primeiros meses foram de investimento e ele não quis investir mais. É assim agora, se der lucro sou sócio, senão estou fora.

Nós tivemos uma chatice muito grande aqui dentro. Ele começou a meter as culpas em mim, dizendo que eu dava confiança demais as pessoas e que por isso as coisas iam mal.

Todos os problemas que ele tinha, a culpa era nossa e da empresa. Então eu e o L. dissemos: - Vai a tua vida! E eu fiquei com o L. e bem.

Agora a responsabilidade é muito grande. Esse próprio Manuel nunca me deixou fazer isso, para ele, eu deveria entrar e obrigar as pessoas a fazerem dinheiro. Eu não tenho esse feitio. Foi um bocado isso.

Tanto é que as coisas aconteceram para o lado pior, e eu fiquei. Veio outro sócio mas não ficou, porque veio para o mercado externo, mas não havia mercado externo para ele se desenvolver. E assim fiquei eu e o L. de vez, estamos até hoje e ficarei até o fim”.

10. Como é a sua rotina diária, ou não existe?

“A minha rotina não existe, estou sempre a resolver situações o tempo inteiro. Não tenho uma agenda planeada, nunca, porque não dá. Há dias em que isso aqui está mais calmo, mas geralmente é sempre tudo muito puxado. Há dias em que saio mais cedo, há dias em que saio às dez da noite daqui. Não há rotinas mesmo. Quando saio mais cedo, não desligo, quando chego à casa minha cabeça está constantemente a trabalhar, só pára quando durmo, porque aí desligo, ou quando estou com meu filho”.

Como resolvem os problemas e os conflitos entre si e com a equipa?

“Eu tento sempre adoptar a mesma postura para os dois lados. Ouço tudo e tiro minhas ilações. A minha postura é muito ingrata. Eu te ouço e tenho que te ouvir, mas o meu lado do patronato não me deixa tanta alternativa.

Por exemplo, chegas e dizes que não foi feito da maneira que eu queria porque tinhas que ir ao médico e não pudeste fazer....

Eu quero lá saber, eu quero que seja bem feito e pronto. Não quero saber se tivesses que ir ao médico. Eu fico sempre no meio destas duas situações. Das duas uma, ou salta a tampa e quebra tudo... E... eu gosto de esclarecer muito bem as situações.

E a mim deixa-me triste quando há coisas por dizer e não dizem. Quando se tem a dizer eu digo, tento não ferir ninguém muitas vezes para não quebrar a base que sempre tentei manter aqui dentro. A mim custa-me quando peço alguma coisa a alguém e a pessoa faz má cara. Eu também tenho que me sujeitar as outras coisas. É assim e pronto.

O ambiente é bom, as pessoas estão empenhadas, estão dentro do projecto, sabem como devem seguir. Acho que o que falta, é um pouquinho de sorte para estarmos tranquilos e em vez de estarmos a resolver problemas e de lidar constantemente com a pressão, possamos estar em nossa secretária e delinear as nossas estratégias. E isso não tem sido feito, precisamos de uma estrelinha que brilhe no timing certo para que as coisas passem a ser de outra forma. Porque tem tudo para funcionar.

Nos momentos difíceis é que vemos quem está connosco e quem não está, porque quando as coisas correm bem é só “tapinha nas costas” e nos momentos difíceis é complicado. É aí que vemos quem está e quem não está, em quem podemos confiar a 100%”. *(Este discurso diz respeito a uma reunião de conflitos em que o gestor fica magoado com a posição de um dos colaboradores, pelo facto do colaborador ter sido frontal, honesto e sincero em suas colocações).*

11. Como tratam as tomadas de decisões na sua equipa?

“Por norma tentamos decidir entre mim e o Luís, mas elas surgem levando em consideração a vossa opinião”.

12. Quando surgem problemas, como faz para os resolver?

“Conversando”.

13. A sua equipa tem liberdade para resolver os problemas que vão surgindo em situações de trabalho?

“Sim”.

14. Na tomada de decisão você deixa os membros de sua equipa livres para tomarem decisões, ou simplesmente decide e eles executam? Como faz neste aspecto?

15. Como você acha que deveria funcionar a sua equipa de trabalho?

16. Como você vê o funcionamento real de sua equipa?

17. Você confia em sua equipa? Porquê?

“Confio”.

18. E na sua forma de gerir? Porquê?

“Eu quero acreditar que estou a fazer tudo o que é possível e tudo o que sei.

Sempre foi um bocado minha vida, observar e tentar copiar, eu nunca fui de aprender em faculdade, na minha vida é assim.

Portanto eu acho que tenho a consciência de que tudo faço para que as coisas resultem, agora se me perguntares se poderia fazer melhor, poderia. Podemos sempre fazer melhor. Se erro, erro. Todo mundo erra. Nós poderíamos fazer melhor várias vezes. É normal. Nós somos um país de labregos.

Antigamente as pessoas não tiravam curso superior. As grandes empresas eram geridas por pessoas sem curso. Mas pronto sei que poderia ter melhor desempenho se tivesse tirado um curso superior. Eu acho que com vontade tudo se faz e tudo se aprende, agora as pessoas que fazem por fazer, ficam sempre por ali”.

19. Qual o clima que você defende dentro da AquaSport?

“Acho que o clima aqui é agradável. O ambiente é super saudável aqui dentro”.
(Questão a ser respondida mais a seguir)

20. Existe o costume de fazer reuniões? Quem está sempre presente?

“Existe, mas acho que deveria haver bem mais do que estão a haver no momento. Na maior parte das vezes não se faz mais tanto como deveria porque temos com tanto o que nos preocupar, tanto trabalho a fazer, que não podemos parar para fazer reuniões quando precisamos resolver alguma coisa, porque estamos reunidos, mas não estamos com a cabeça na reunião. Mas vai existindo quando dá no momento”.

21. O que abordam normalmente?

“O planeamento semanal, o que foi feito o que não foi feito, vários tipos de abordagens, como correu o dia, como está planeada a semana, como foi a semana que passou”.

22. Como faz para descobrir oportunidades viáveis para a empresa?

“Investigação. Basicamente investigação, contactos, coscuvilhices, concorrência. É o que costumo dizer, saber viver. Andamos sempre à procura de coisas que façam surgir oportunidades. Tento sempre arranjar de alguma forma que qualquer acção que eu faça, tenha alguma repercussão positiva para empresa e para minha profissão. Não sou de deitar tudo por terra, sou de agarrar qualquer coisa positiva em qualquer situação”.

23. A sua equipa tem abertura para expor suas próprias ideias?

“Acho que sim”.

24. Deixa que a sua equipa se responsabilize pela criação de projectos, desenvolvimento e aplicação?

“Sim”.

25. O que pensa a respeito das opiniões e sugestões de sua equipa sobre determinado assunto? São bem-vindas?

“Sim. São sempre bem-vindas em todos os sentidos”.

26. Costumam procurar ouvir os feedbacks dos clientes e utilizá-los para melhorar o desempenho da empresa e de sua equipa?

“Acho que sim”.

27. Como funciona a comunicação entre você, o seu parceiro de liderança e a sua equipa?

“Eu acho que a comunicação flui. Se bem que voltamos sempre a mesma situação... É sempre tanta coisa que uma simples conversa, ou a mensagem às vezes não é passada da melhor forma e voltamos a mesma coisa. Se não tiver com a cabeça no lugar para parar, ver e responder. É como se... o P. está ali e eu passo e digo P. isto e isto, ele vai dizer, já vou e deixa para fazer depois, ou sempre esquece....

E eu quero que seja feito naquela hora. Se acontece são estes problemazinhos, mas dado o momento de pressão de resposta rápida...

Quando se trabalha em equipa tudo que se diz tem valor. Agora quem está aqui e faz só favores, é aí que sabemos quem está, ou não está.

Nós estamos cá para ajudar uns aos outros, para apoiar e para estarmos juntos. Senão, isto não é equipa e não é saber estar. Agora, obviamente vai acontecendo coisas que deveriam ter acontecido e não aconteceram, mas para isto estamos cá, para orientar, para ajudar”.

28. A equipa e a gestão interage entre si dentro e fora do local de trabalho?

“Eu gostava que fosse também fora, mas neste momento, é essencialmente aqui. Eu gostava que acontecesse mais vezes. É importante criarmos uma segunda família, criarmos horas valentes sem pensar só no business, criar outro tipo de relações.

Mas, vai depender muito das responsabilidades do dia-a-dia. Mas era perfeito se pudéssemos hoje ter as duas coisas. Mas tem que haver condições para isso acontecer.

29. Se costumam encontrar-se fora do local de trabalho, em quais situações isso acontece?

“Aconteceram já algumas vezes. Nos reunimos todos no campeonato em Nazaré. Já fizemos alguns almoços e jantares de confraternização. Mas poderíamos fazer mais”.

Como descreveria sua relação com a equipa? (Interacção, desconstracção, liberdade)

“Eu acho que dificilmente vocês poderiam arranjar uma pessoa que pudesse dar mais garantias, ou melhores condições para desenvolver um bom trabalho. Eu tento me por do vosso lado, o que às vezes não é o que acontece com a maior parte dos empresários portugueses que aproveitam-se e que não dão boas condições”.

30. Você está a vontade com eles?

“Estou”.

31. Quem você acha que é mais importante aqui? Porque?

“Acho que somos todos importantes aqui, mas somos todos também substituíveis como acontece em qualquer empresa. O único que tem o lugar cativo aqui é o Dr. L. Nos não, por isso não podemos andar a tentar marcar posições, ou disputar quem faz melhor o que, ou quem responde mais rápido. Somos uma equipa em primeiro lugar que está junta para levar isso para frente. Mas não somos insubstituíveis a não ser o L.”.

32. Considera a sua equipa unida? Porque?

“Considero uma equipa unida em prol do objectivo. Se bem que as relações humanas fazem com que as pessoas debatam um bocadinho, porque somos diferentes. Mas acho que somos todos amigos. Acho que a forma do projecto, a maneira como temos que trabalhar, o facto de vivermos o dia-a-dia assim, já nos junta. Eu idealizei assim um escritório em Open Space para isso mesmo. Para que as pessoas se apercebessem das coisas boas e más que acontecem nos locais de trabalho. Mas também para que todos soubessem de tudo e que as coisas não ficassem por fazer. Porque se um não vem e perguntamos aos outros aquilo que queremos saber, os outros podem saber e as coisas

não param. Como normalmente acontece em outros lugares porque as pessoas retêm as funções e possuem pela própria estrutura do ambiente esta postura”.

33. Sente-se reconhecido pelo seu trabalho?

“Não, acho que não. Se calhar é outra coisa que tenho. Mas acho que ainda não dei provas disso. Eu tenho necessidade de ser reconhecido a nível pessoal, como sempre fui mais independente...”

Nunca fui de seguir os outros... Eu sempre fui por mim próprio, sempre preferi dar cabeçadas e aprender com minhas experiências. Eu sinto que sempre fiquei um bocado a quem do reconhecimento dos outros. Meus pais disseram uma vez: - Nos fizeste gastar tanto dinheiro, eras tão bom e não acabaste por fazer nada.

Sempre fui bom em qualquer desporto e não me empenhei.

Quando foi a situação da moda, fui logo para grandes agências, mas não dei em nada porque me cansei. Acabei por nunca fazer nada em concreto e ter sucesso como as pessoas queriam que eu tivesse.

Aqui o timing ainda não chegou, quero fazer com que as coisas cheguem e que possa finalmente ser reconhecido”.

34. Como costuma reagir com relação aos êxitos e esforços de sua equipa?

“claro”.

35. Como costuma reagir com relação aos erros que a sua equipa comete?

“Claro. Eu acho que faz parte do processo nós errarmos, mas o problema aqui é quantitativo. Quanto é que nos vai custar este erro. Tenho que ter estas duas vertentes, não posso de maneira nenhuma reprimir para rebaixar e desmotivar porque isso interfere na produtividade. Mas tenho que fazer, então tento para não afectar, ver no que errou, responsabilizar. Sempre consciente que estou a mostrar as responsabilidades e consequências deste erro, gosto de falar quando tenho argumentos para mostrar as pessoas. Obviamente que às vezes é preciso punir, mas com consciência para não afectar o trabalho de ninguém”.

36. O que lhe dar mais prazer, ser reconhecido pelo seu trabalho, por seus clientes, seus familiares e amigos, ou por sua equipa? (Todos)

(A questão já foi respondida)

**37. Consegue recordar de alguma conquista profissional aqui na AquaSport?
Como se sentiu?**

“Algumas. Fazer a gestão das lojas para mim, ter funcionários com pouca vontade de trabalhar e a trabalharem motivados, conseguir objectivos de vendas, ter objectivos. Tudo isso são coisas que do lado profissional não chegam. O negócio é ingrato, as empresas são ingratas porque exigem demais, por isso mesmo porque nunca chega. Mas é assim mesmo, porque nos faz dar da perna. O facto de ter a Wave foi uma conquista. Ter uma equipa que trabalha para isso é uma conquista. Mas também dizer que se me sair mal, posso dizer que trouxe a Wave para Europa.

38. Consegue recordar de alguma situação fracassada pela qual passou na AquaSport? Como foi? Como se sentiu? Como fez para dar a volta por cima? Isso mexeu muito com você?

“Tive um desentendimento com esse tal sócio, foi um fracasso que me deixou abalado pessoal e profissionalmente porque fui rebaixado, senti-me mal. Acho que foi o momento mais difícil para mim. Eu fiquei desamparado porque não conhecia meu sócio que ficou comigo porque deixei tudo para vir para aqui, só tinha esta solução, ficar e assumir. Estou cá continuo e hei de estar sempre, tentei me adaptar”.

39. Você se considera um indivíduo que arrisca e que gosta de desafios? Porque?

“Hoje considero-me, antes não, antes era “Go with the flow”. Meti-me nesse projecto que é ambicioso e para continuar, é preciso ambição, se arriscar para ver funcionar. Hoje sou, mas se me perguntassem eu acho que não entrava assim.

Mas não me arrependo, estou aqui e acredito. Tenho esperança e penso positivo”.

40. A sua equipa tem carta-branca para arriscar em seu trabalho?

“Acho que sim, dependendo um bocado do que estivermos a falar. As pessoas têm liberdade para desenvolver e tomar as devidas posições. Eu sempre tive a ideia de fazer assim, fazer com que as pessoas vissem a empresa como se fosse delas. Por mais que dessem a resposta errada, elas o fazem porque tomam a decisão às vezes por mim, ou pelo L. porque não estamos. Desde que se tenha argumentos para explicar porque agiu assim, está tudo bem. Agora agir e tomar decisões levianamente não. As decisões podem ter consequência negativa, como não. Nas empresas é por isso que existem patrões e empregados, senão os patrões faziam tudo, é por isso que contratamos pessoas, porque não podemos dar conta de tudo”.

41. Como fazem na questão da conciliação da vida profissional com a vida social/familiar? (Líderes e equipa)

“É mesmo isso não tenho qualquer tipo de problema em tentar conciliar e deixar os outros fazer o mesmo. Se eu quero que as pessoas sintam a empresa como delas. Mal era se não pudessem ter essa facilidade porque as pessoas acabam por se dar muito. Não quero as pessoas desmotivadas e insatisfeitas. Acho que o mais importante aqui é tentar encontrar o equilíbrio no meio disto tudo aqui. Nós deixamos, mas exigimos que façam o que é preciso”.

42. Existe abertura entre a equipa e a liderança para falar abertamente sobre assuntos profissionais e pessoais?

“ Com certeza”.

43. A porta costuma sempre estar fechada ou aberta? O que acha a respeito?

“A porta está sempre aberta. Só não está quando estamos a discutir assuntos que não sentimos necessidade de fazer vocês ouvirem para não prejudicar o vosso ritmo de trabalho com situações que dizem respeito a nós, que somos nós que temos que resolver. Porque vamos preocupar e colocar mais coisas na cabeça de vocês?”

44. Você sente-se apoiado pela sua equipa? Porque?

“Eu sinto-me”.

45. Você acredita dar apoio a sua equipa? Porque?

“Eu acredito que sim. Eu acho que dou o apoio, mas poderia dar um bocadinho mais, como também acho que vocês também poderiam. Mas acho que dou até pela minha estória pessoal de vida. Há sempre aquela coisa de tentar melhorar mais, de apoiar mais. Mas acredito que sim”.

46. Gostaria que falasse de uma situação em sua vida na qual não tenha se saído bem. Como ocorreu? O que fez para tentar remediar? Porque acha que deu errado? Como se sentiu?

“Acho que aquela que já comentei sobre o ex-sócio que me meteu aqui”.

47. Gostaria de explorar uma situação desagradável: Análise do erro cometido pelo vendedor Zona Sul.

“Isso pesou muito na minha cabeça: Como eu tenho um vendedor sem carta de condução.? Mas ele é sincero, só que tenta contornar muito a situação. Acho que o que gosto nele é que ele não tem maldade. É um bom sujeito. Eu apreciei a preocupação

dele em expor nossa situação. Mas claro que vi minha vida a andar para trás até porque é uma zona ainda pouco explorada. Depois vimos os meses que eram afectados e que não era tão grave o quanto poderia ser. Porque afectava mais a parte da prospecção e não da visita aos clientes já nossos. Eu tive uma conversa muito boa com ele e o fiz mostrar a realidade, as consequências dos actos dele que o quanto podia ser prejudicial à Aqua. E pronto, optamos por mantê-lo e fui eu fazer estes mês. Mas as coisas já estavam tão avançadas, ele já estava tão envolvido, estava tão em cima que não era viável substituir. Ele demonstrou-se humilde e pronto, demos outra chance. Foi ultrapassada e da melhor forma possível”.

ENTREVISTA: INDIVÍDUO F

Nome: L.C.

Função: Director Financeiro “CEO”

Idade: 40 anos

Estado Civil: Casado

Filhos: 2 Filhos.

1. Gostaria que falasse de uma situação de sua vida que considera bem sucedida. Como ocorreu? O que aconteceu?

“Eu tenho duas situações bem-sucedidas. Uma aconteceu quando criei o escritório de Consultoria em Contabilidade e a outra quando trabalhei na H.L. P., uma empresa do mesmo ramo que a Aquasport.

Na H.L.P. iniciei em 1997 como Assessor Financeiro. A empresa facturava 1.000.000,00 de euros por ano e saí de lá como Director Geral e a empresa a facturar mais de 5000.000,00 euros por ano, porque nesta altura fiz uma proposta de compra da empresa, nós chegamos a assinar contrato, mas a família do proprietário da marca interferiu e fez com que eu desistisse da compra. A partir daí minhas condições de trabalho ficaram complicadas. Então saí de lá.

O escritório de consultoria em contabilidade, criei em 1996. Hoje temos 17 anos de actividade. É uma empresa estável com uma carteira de clientes razoável e fiel. Mas, poderia estar melhor se tivesse mais tempo para estar lá. Agora com a Aqua é complicado. Quando começamos o escritório tínhamos despesas e apenas 1 cliente. A situação apertou de uma hora para outra Então, fizemos uma Newsletter e reunimo-nos para dar a volta a isso. Passamos toda a noite a distribuir panfletos do escritório nas redondezas e nas cidades de Guimarães e Braga. Assim, resolvemos a situação. No final do mês tínhamos as contas pagas e mais de 20 clientes. Deu um gozo grande levar a empresa à aquele ponto.

Mas, eu tenho um problema. Dá-me imenso gozo adquirir uma empresa e levá-la ao patamar máximo. Quando atinjo, perco o interesse e começa a me interessar coisas novas”.

Dimensão Social Familiar

2. Como descreveria a sua relação familiar?

“A minha relação com minha mulher é boa desde que não envolva dinheiro (rs...). Temos a mesma profissão. Para você ver... Eu tenho muitos hobbies diferentes e o que eu gosto mais gosto é de carros, tanto de correr, como comprar carros. A minha mulher chateava-me e dizia que isto era dinheiro mal gasto, mas o dinheiro era meu (rs...). Por isso temos chatices. Mesmo com relação às empresas, ela é alheia a isso, não há qualquer apoio dela neste aspecto. A força onde busco para aguentar este ritmo vem dos meus filhos. Eles é que são minha fonte de energia. Se não fossem eles, não aguentaria. Eles é que fazem-me levantar todos os dias, enfrentar tudo e lutar por muito mais. É um espectáculo a minha relação com eles, quando viajo e estou fora, não vejo a hora de voltar a estar com eles. Eu vou aguentando a situação sozinho, não consigo abrir-me a minha mulher. Às vezes, vou tentando falar com minha mãe, mas ela é de idade e não posso expor tudo senão ela não aguenta. Por isso, chego à casa e vou brincar com os pequenitos. Eles fazem-me esquecer os problemas, liberar o stress e a tensão do dia-a-dia.

Agora, a minha família é muito importante para mim. O meu pai muitas vezes é meu conselheiro, porque às vezes quando tenho que tomar decisões importantes, procuro a orientação dele, porque me ajuda. O meu pai tem muita experiência. A minha irmã, a nossa relação sempre foi muito estreita. Mas depois que ela casou... Não é boa neste momento, nós afastamo-nos. Nós não damo-nos bem com o marido dela, mas é a vida dela, foi a escolha que ela fez e procuramos respeitar. O que eu desejo é que ela esteja feliz e tranquila.

O nascimento do meu primeiro filho, é uma sensação indescritível, é a melhor coisa do mundo. Só sabe quem passa por isso. E tudo que eu faço, ou que tenho é por eles. Eu tenho uma recordação desagradável. Uma vez precisei da ajuda da minha mulher e ela negou. Fiquei mal porque ela me negou. Mas, dei a volta por cima, porque imediatamente um amigo ajudou”.

Dimensão Social Amigos

3. Fale-me dos seus amigos

Desde que constituí a Aqua deixei de ter vida social. A carga horária que tenho com a Aqua, com o escritório e com a farmácia, não me deixa tempo para isso. Tenho meia dúzia de amigos, verdadeiros amigos, mas a maior parte são conhecidos. Os meus grandes amigos são os da minha infância, porque contamos com a ajuda uns dos outros, eles são muito importantes para mim. Já precisamos de ajuda uns dos outros sem colocar em causa qualquer situação como já aconteceu.

Lembro de uma boa fase da minha vida que foi a época de faculdade, fiz amizades muito fortes nos 6 anos que lá estive. Lembro da minha formatura e de quando saí da faculdade, porque desde lá estas relações foram quebradas, como tem que ser, a gente segue a nossa vida. Alguns nunca mais vi, outros mantivemos contacto, mas o convívio nunca mais foi o mesmo. Foi a melhor época da minha vida”:

Ambiente de Trabalho

4. Qual a sua área de responsabilidade dentro da AquaSport e Função?

“Eu sou Gerente-administrador da AquaSport”.

5. Como você se sente no desempenho de suas funções?

“Eu sempre tive muitos obstáculos, ao contrário de todas as minhas outras experiências em empresas. Eu sou administrador de insolvência no Porto e já tirei muitas empresas da falência. Eu sempre tive situações difíceis alheias à actividade da empresa e muitas decepções com pessoas. Este momento sinto que ainda não consegui atingir o meu objectivo, sei que irei atingir, mas para isso, preciso resolver algumas situações a até mesmo internas. Porque tenho pessoas próximas à empresa que sequer já não fazem parte dela e que têm-me prejudicado muito. Como também, pessoas que fazem parte, mas que vem remando contra o meu projecto.

Olha, ser o comandante do barco e resolver problemas que não dizem respeito a empresa no dia-a-dia e que não trazem responsabilidade alguma. É frustrante e desgasta imenso, não se consegue ter sossego e muito menos tirar alguma rentabilidade para a empresa. Infelizmente são situações que eu tenho que resolver sozinho. Infelizmente não nos rodeamos das melhores pessoas...É preciso muita cabeça fria, engolir muito

sapo. Isso impede e desmotiva para vir trabalhar todos os dias. Mas nunca pensei em abandonar, isso nunca!

Não é fácil aguentar a pressão, mas não sou derrotado com facilidade. Se não fossem os meus filhos já teria abandonado o barco a muito tempo, porque são problemas externos à empresa, situações mesquinhas que só prejudicam. Custa levantar e enfrentar o dia assim, porque isso não é trabalho, é cumprir rotinas.

Há um ano que passo por isso, e sinto que não estou a trabalhar, estou apenas a tapar buracos e isso não é trabalho. Trabalho é praticar conceitos de Gestão, dinamizar as coisas. Mas enquanto não arrumar isto, vai se manter assim. É a primeira vez que isto me acontece. Já tirei muitas empresas da falência e nunca senti uma situação como esta. Há horas que estou ótimo, muito para cima e empenhado para resolver as coisas, mas basta acontecer uma coisa, que é capaz de deitar abaixo todo o optimismo. É muito fácil quando estamos com o astral lá em cima e chega alguém que deita logo abaixo que faz com que o ambiente e o clima fiquem pesados. Isso tem acontecido muito aqui dentro.

Mas, também há pessoas que se felizmente não tivessem cá, já teria desistido. São pessoas que me apoiam que me dão ânimo que me ajudam a ir para frente.

Agora, aqui está-se a instalar um clima de desigualdade, de injustiça e de muita falsidade que eu nunca vi e que não quero. O ambiente hoje é de não saber com quem estamos a lidar, não conseguimos estar a vontade 100%. Mas, não posso fazer nada agora, o momento é de segurar e de manter o barco a navegar. Estou a espera que a tempestade passe para modificar tudo e podermos trabalhar com empenho. Eu e estas pessoas, estamos sendo afectados. O que desejo é voltar o mais rápido a minha rotina de trabalho, estar aqui até a 0:00 se preciso, trabalhar efectivamente e produzir, dando condições também aqueles que estão neste momento impedidos de fazer qualquer coisa”.

6. Você gosta daquilo que faz, sente prazer por aquilo que faz, ou simplesmente permanece porque o retorno financeiro compensa o seu esforço. Por que pensa assim?

“A minha estória em relação a minha opção de carreira é muito engraçada. Eu sempre me preparei para a área da Saúde porque sempre quis ser médico. Eu tentei e entrei no Porto em Medicina, muito entusiasmado. Mas, o meu pai tem esta profissão e sempre exigiu isso de mim desde o 9º ano. Quando entrei para a faculdade ele queria sempre

que o acompanhasse para ver os doentes. A minha relação com o meu pai em termos de trabalho sempre foi muito difícil, ele exigia muito de mim neste aspecto. Como ele sempre foi muito dedicado, não aceitava que eu tivesse passatempos. Por exemplo, se eu no sábado à tarde quisesse ir jogar futebol e a clínica estivesse aberta, ele queria que eu fosse para lá para assistir a tudo e aprender.

Resultado, ao fim de duas semanas na faculdade estava a ter uma aula de Ética Profissional e no meio de 100 alunos, o professor perguntou quem era L.C. Eu nem liguei porque no meio de tanta gente poderia não ser eu. Ele tornou a perguntar e eu nada. Até que perguntou, quem é o L.C. filho do meu colega fulano de tal. Eu pensei logo, bem isto vai ser complicado porque vou andar controlado daqui para frente. Então fui prestar provas à faculdade de Gestão. Não percebia nada de Gestão, de Contabilidade e de Economia, zero. Nunca tinha estudado, tinha boas notas a Matemática e por isso consegui.

Quando cheguei à clínica disse que tinha entrado também para Gestão, instalou-se logo um silêncio absoluto. Tive uma tarde inteira para decidir o que queria seguir. Optei por gestão, mas não por gostar ou por vocação, mas para melhorar a minha relação com meu pai que era complicada. O meu pai não se opôs a minha escolha e a nossa relação melhorou 200%.

Mas, como digo muitas vezes, se me saísse o euro milhões voltava para a faculdade de medicina. Não me arrependo de nada porque sei que não sou mal no que faço. Só não sinto o gozo que senti quando estava a estudar medicina. Eu sinto-me realizado profissionalmente pelo valor que tenho no mercado, porque sempre fui bem recomendado para trabalhar em boas empresas. Os resultados falam por si, pode não ser o sonho da minha vida, mas sinto-me satisfeito com o meu resultado”.

7. Quantas horas em média trabalha por dia? Isso incomoda, se sim porque?

“Eu, trabalho em média 12 a 15 horas por dia. É ruim porque sacrifica minha vida familiar, mas as coisas precisam ser feitas. Durante a semana procuro estar com meus filhos e mulher pelo menos a hora de jantar, estou com eles até que se vão deitar. Depois volto para o escritório para trabalhar e fico muitas vezes até 0:00”.

8. Como você vê o ambiente externo em que a empresa está inserida? Nossa posição lá fora!

“O passado nos prejudicou muito. Não é o presente, nem o futuro que preocupa. Nós estamos com um impacto muito grande no mercado, estamos com muita procura. A AquaSport é viável, mas é preciso segurar a crise para experimentarmos a calma.

Há quem queira deitar abaixo e gente muito próxima a nós.

Há empresas a fechar no mercado que conseguem apoio e há empresas sérias como a nossa, com gente a querer trabalhar e com grande possibilidade de crescimento que não recebe nada. Isso deixa-me muito revoltado.

É revoltante não conseguir dar a volta a situação pelo facto de nossa empresa ser viável”.

9. O que você acha do ambiente de trabalho da AquaSport?

“O ambiente aqui na Aqua, acho que sempre foi complicado para se trabalhar. Nunca foi uma empresa em que todos trabalhavam sempre pelo mesmo objectivo. Talvez por culpa minha, porque às vezes sou sensível de mais, às vezes o coração fala mais alto que a razão para mim. Por isso, digo que quando essa situação se resolver, muita coisa vai mudar aqui. Não sei porque razão, isto acontece”.

10. Como é a sua rotina diária, ou não existe?

“Eu vou para cama sempre com minha agenda para o dia seguinte planeada. Assim que acordo, começo a atender telefonemas e tenho que alterar tudo completamente. Isto acontece pela instabilidade da situação por não estarmos bem estruturados neste aspecto. Às vezes não estou a contar e tenho que mudar. A minha rotina é resolver problemas todos os dias. Meus dias não são iguais e muito menos planeados”.

11. Como resolvem os problemas e os conflitos entre si e com a equipa?

“Neste momento tem sido feito com muito jogo de cintura. Neste momento não é o que a empresa precisa, mas o que pode aguentar. Eu tento deixar as coisas bem definidas, com todos trabalhando pelo mesmo objectivo. O que é preciso fazer, é ter o pulso firme para que todos trabalhem alinhados ao mesmo objectivo, com as coisas bem definidas para minimizar os impactos. Mesmo que precise fazer uma alteração no meu quadro de pessoal, utilizando gente com maior qualificação e reconhecendo outras que já são experientes. É claro que colocar gente com maior capacidade implica em aumentar custos com o pessoal, mas é melhor porque pelo menos tenho garantia de que as coisas dão resultado”.

12. Como tratam as tomadas de decisões na sua equipa?

“Neste momento não temos uma equipa, por isso sou eu quem tomo as decisões principais. Nós temos uma estratégia que não é comum e que vem dando resultados satisfatórios.

Mas, eu sou a favor de um comando que delineia a estratégia, assim como os objectivos de cada departamento e de ter pessoas capazes para serem responsáveis por estes departamentos. Onde exista uma gestão global que possa delinear as situações, alguém no topo que em caso de uma decisão maior possa ser aquele que o faça. Mas, no dia-a-dia ter pessoas capazes que me deixem tranquilo para levar a empresa, que eu possa sair e ter uma equipa que resolva tudo. Porque neste momento não tenho a equipa que quero”.

13. Quando surgem problemas, como faz para os resolver?

“Tento assimilá-los de uma maneira que não me deixe ir abaixo psicologicamente. Tento nesta fase proteger a equipa destes problemas. Tento resolver sozinho. Naturalmente que quando é preciso, aconselho-me com alguém. Mas, hoje os problemas são mais financeiros. Por isso, tento resolver de modo a minimizar o mal-estar que a empresa possa ter”.

14. A sua equipa tem liberdade para resolver os problemas que vão surgindo em situações de trabalho?

“Eu queria que tivesse, mas neste momento não tenho a equipa que quero”.

15. Na tomada de decisão você deixa os membros de sua equipa livres para tomarem decisões, ou simplesmente decide e eles executam? Como faz neste aspecto?

“Eu tenho bons elementos na equipa em que posso confiar que eles resolvem. Mas preciso trocar alguns elementos se calhar com maior autonomia e experiência para tirar um pouco a responsabilidade que tenho neste momento. Mas isso é um passo a ser dado depois que as coisas estiverem resolvidas”.

16. Como você acha que deveria funcionar a sua equipa de trabalho?

“Neste momento a prioridade é sobreviver a crise. Mas gostaria que todos estivessem a volta de um objectivo comum, estarem sérios e empenhados. Toda a gente erra, eu erro. Mas principalmente ter pessoas sérias e honestas, empenhadas no trabalho”.

17. Como você vê o funcionamento real de sua equipa?

“Isto é assim, vou dar um exemplo para explicar o porque de pensar assim. Numa fruteira com maçãs lindas e apetitosas, se uma delas está podre, acaba por contaminar todo o resto. Neste momento na equipa tenho elementos destes que não deixam que a direcção possa delinear as coisas. Algumas pessoas são atingidas e são incomodadas. Isso não é um bom ambiente de trabalho”.

18. Você confia em sua equipa? Porquê?

“Em algumas pessoas sim, mas em outras não porque tenho provas do contrário”.

19. E na sua forma de gerir? Porquê?

“Confio. Até agora fui bem-sucedido. Nunca havia passado por nada como isso que tenho passado com a Aqua”.

20. Qual o clima que você defende dentro da AquaSport?

“Um ambiente sério e de empenho absoluto, o que quer dizer que não haja momentos de quebra da tensão, ou que se possa fazer como já fiz, vários encontros e convívios de fim-de-semana. Mas temos que merecer isso”.

21. Existe o costume de fazer reuniões? Quem está sempre presente?

“Normalmente todos. As reuniões sempre aconteciam antigamente, mas nunca nos dias realmente marcados. E com o momento que estamos a viver actualmente, estas reuniões ficaram ainda mais difíceis. Mas acho que é muito importante retomá-las para evitar disses-que-disse, expor a realidade e encontrar alternativas. Por isso, agora acontecem semanalmente, toda segunda-feira e no fim da tarde para evitar desmarcações”.

22. O que abordam normalmente?

“O meu objectivo é que digam o que têm a dizer neste local, pois é muito desagradável o grupinho que se criou, os disses-que-disse... Assim tudo é dito entre todos para discernir como críticas positivas e negativas. Depois podemos tomar as decisões que são melhores para a equipa. Mas também acontecem para analisar a semana anterior, projectar a seguinte de modo que as coisas corram o mais dentro do esperado. Definir coisas”.

23. Como faz para descobrir oportunidades viáveis para a empresa?

“Neste momento faço pouco. Procuo cercar-me de pessoas certas para que as pessoas possam trabalhar junto comigo. Delinear a quem sabe das coisas dentro dos patamares, dos limites possíveis e dos orçamentos disponíveis para fazermos as escolhas. Pode não parecer, mas vejo tudo o que se passa. Posso não dizer e fazer aquilo que gostaria

porque a situação por enquanto ainda não permite. Estou muito atento aos pormenores. Por exemplo, a situação dos materiais escolares, fui com meus filhos comprar a uma papelaria e vi que poderia ser uma grande oportunidade para se ganhar com isso. Deleguei ao P., a responsabilidade por esta criação que só nos trouxe sucesso até agora. Sempre que posso trabalhar com a cabeça fria tomo boas decisões e tenho boas ideias. Neste momento não tenho tido tempo para isso, mas uma das coisas que sempre fiz foi ir a muitos encontros com outros empresários, jantares, formações... para trocar impressões. Conhecemos muita gente, conversamos sobre muita coisa, ouve-se todo tipo de experiências boas e más que vão servindo de exemplo. E infelizmente não tenho participado. Sinto falta de fazer formação como fazia com frequência. Isso prejudica a mim. Mas o problema está em conciliar o trabalho para comparecer. Neste momento o trabalho me absorve por completo”.

24. A sua equipa tem abertura para expor suas próprias ideias?

“sim”.

25. Deixa que a sua equipa se responsabilize pela criação de projectos, desenvolvimento e aplicação?

“Certas pessoas deixo, porque acredito no contributo de alguns elementos. Isso me desgasta, o facto de não confiar em todos. Tenho que fazer eu próprio, ou sobrecarregar outros porque não posso correr o risco de confiar e ter problemas como já aconteceu, porque senão dou-me mal”.

26. O que pensa a respeito das opiniões e sugestões de sua equipa sobre determinado assunto? São bem-vindas?

“Todas as opiniões são bem-vindas, é através de brainstormings que grandes ideias surgem. É através de disparates e de boas reflexões que conseguimos juntar tudo e encontrar soluções criativas e interessantes, seja para resolver problemas ou para encontrar uma alternativa de fortalecimento de nossa posição no mercado, como por exemplo, desenvolvendo produtos inovadores. Nunca houve impedimento algum, pelo contrário, são muito bem-vindas. Nós temos é que aproveitar todos os momentos”.

27. Costumam procurar ouvir os feedbacks dos clientes e utilizá-los para melhorar o desempenho da empresa e de sua equipa?

“Claro que sim. São vocês que estão junto do cliente final e dos parceiros operacionais, por isso sabem as reais necessidades dos clientes, bem como do que precisamos para

melhorar nosso funcionamento. Procuro estar sempre atento em relação aos conselhos deles, porque são fundamentais à empresa”.

28. Como funciona a comunicação entre você, o seu parceiro de liderança e a sua equipa?

“A comunicação com a equipa é fluida e precisa ser para que tudo corra bem. Mas a comunicação hoje é minada, tenho provas. Esta equipa não é a mesma coisa hoje. Não trabalhamos todos pelo mesmo objectivo porque vão sendo manobrados por outros que interrompem a produtividade”.

29. A equipa e a gestão interage entre si dentro e fora do local de trabalho? Se costumam encontrar-se fora do local de trabalho, em quais situações isso acontece?

“Costumamos nos reunir todos, mas em ocasiões mais formais como eventos e jantares festivos. Mas a equipa possui um convívio dentro e fora do local de trabalho. Já reunimo-nos em Nazaré para o Campeonato Nacional patrocinado por nós, mas na altura as coisas estavam bem aparentemente pelo menos. Havia bom ambiente”.

30. Como descreveria sua relação com a equipa? (Interação, desconstracção, liberdade)

“Sim existe. Mas é complicado estabelecer limites nas pessoas porque elas confundem muito se não estamos sempre a pôr ordem. Este problema das lojas tirou-me da gestão mais participativa e deixou-os perdidos. Agora tenho que voltar a tomar as rédeas da coisa. Neste momento existe liberdade a mais. Eu acredito que a liberdade deva ser encarada no sentido de se ter até o momento em que não se pode ultrapassar os limites que dizem-nos até onde podemos ir. As pessoas confundem a liberdade com a libertinagem, são coisas bem diferentes e isto não admito. Temos problemas comportamentais aqui de pessoas a querer ultrapassar o limite de respeito pelos outros e pela posição do outro na equipa. O ambiente não está saudável, eu já tenho tomado algumas posições para remediar isto. Mas deixar como quero vai depender da estabilidade que irá acontecer num futuro próximo”.

31. Você está a vontade com eles?

“Estou a vontade com toda a gente. Mas neste momento não posso estar a vontade como queria”.

32. Quem você acha que é mais importante aqui? Porque?

“O grau de importância é necessário. Neste momento para eliminar conflitos de posições procurei me colocar no patamar máximo e com toda a equipa em pé de igualdade. Agora, esta instabilidade está próxima de ter um fim. Quando pudermos respirar, quero colocar a responsabilidade completa sobre cada um da equipa. As subidas de hierarquia são importantes, uma pessoa só não consegue lidar com tudo. Tem que haver pessoas prontas para assumir as rédeas do negócio quando eu estiver ausente, porque além da Aqua tenho mais dois outros negócios. Uma pessoa só não consegue nas condições como estou controlar tudo”.

33. Considera a sua equipa unida? Porque?

“Neste momento não pelas coisas que já comentei”.

34. Sente-se reconhecido pelo seu trabalho?

“Já senti-me mais, hoje não, sou apenas por alguns”.

35. Como costuma reagir com relação aos êxitos e esforços de sua equipa?

“Sim, sem dúvida”.

36. Como costuma reagir com relação aos erros que a sua equipa comete?

“Depende do tipo do erro. Existe dois tipos de erros, aqueles que são cometidos irresponsavelmente porque não se estava atento às consequências de alguma decisão ou acção, estes não tolero. Mas também existem aqueles que acontecem quando se estar a executar determinada tarefa, se ao haver empenho e dedicação, mas a percepção sobre a situação tiver levado a um erro, paciência às vezes as coisas correm menos bem e faz parte da autonomia concedida”.

37. O que lhe dar mais prazer, ser reconhecido pelo seu trabalho, por seus clientes, seus familiares e amigos, ou por sua equipa? (Todos)

“O reconhecimento principal é o interno da empresa, é aquele externado pelas pessoas, porque se dentro da equipa acham que não, há satisfação. Este reconhecimento é fundamental e vale a pena, se não existe é porque alguma coisa não está bem. Primeiro o reconhecimento de dentro de casa. O trabalho de equipa deve ser gratificado a toda a equipa, não individualmente. Os objectivos são definidos, mas o resultado é para todos. Por isso, todos devem estar alinhados ao objectivo geral. Claro que não impede que haja um ou outro que se destaque mais. Mas o esforço deve ser colectivo para que o reconhecimento seja dado ao grupo. É por isso que sempre tentei cercar-me de pessoas empenhadas a dar o máximo de si”.

**38. Consegue recordar de alguma conquista profissional aqui na AquaSport?
Como se sentiu?**

“Trazer a Wave à Europa, senti-me muito bem e realizado”.

39. Consegue recordar de alguma situação fracassada pela qual passou na AquaSport? Como foi? Como se sentiu? Como fez para dar a volta por cima? Isso mexeu muito com você?

“Este prejuízo. Abalou muito a empresa em todos os aspectos. Senti-me frustrado, abalado com isto tudo. Certos erros não podem mais ser cometidos. Estou a dar a volta por cima, as coisas hão de se resolver definitivamente”.

**40. Você se considera um indivíduo que arrisca e que gosta de desafios?
Porque?**

“Sim, senão não assumia a Wave. Já tinha uma situação estável e condições suficientes para não chatear-me, nem preocupar. Por isso, gosto de desafios”.

41. A sua equipa tem carta-branca para arriscar em seu trabalho?

“A carta-branca deve ser dada a partir dos objectivos delineados para cada função. A partir daí, as pessoas podem ter carta-branca para actuar dentro do que foi definido. Agora a carta-branca precisa ser limitada, porque quando trabalhamos em equipa, precisamos levar em consideração que ultrapassar os limites pode prejudicar o trabalho dos outros, os outros departamentos e até a estrutura da empresa. Se temos pessoas de confiança, capazes, estas pessoas tem que ter autonomia para trabalhar. É isso que significa carta-branca”.

42. Como fazem na questão da conciliação da vida profissional com a vida social/familiar? (Líderes e equipa)

“A vida pessoal é importante. Há situações pessoais que precisam ser resolvidas para que as pessoas não sintam-se mal no trabalho. Ter funcionários insatisfeitos não dá. Agora, quando a direcção é séria, honesta, clara e pedimos empenho e envolvimento ao determinar os objectivos a cumprir, é claro que acabamos por dar mais que o normal. Por isso, às vezes é necessário fazer concessões. Alguém preocupado ou insatisfeito com a vida lá fora porque não consegue resolver suas coisas, não rende nada no trabalho porque vem para aqui não fazer nada”.

43. Existe abertura entre a equipa e a liderança para falar abertamente sobre assuntos profissionais e pessoais?

“Com os assuntos pessoais já houve demasiado, as pessoas confundiram tudo. Esta aproximação foi concedida e na hora quando foi preciso fiquei na mão com algumas pessoas. A abertura existe sim, com relação aos assuntos pessoais, vai dependendo. Mas também, os problemas pessoais devem ficar lá fora. Agora, é preciso sensibilidade para saber se o colaborador está bem, uma palavra de apoio é sempre importante. Agora, trocar assuntos de trabalho por assuntos pessoais o dia todo não.

Dentro do trabalho acho que não devem ser falados porque afectam o ambiente, as pessoas. Se calhar, é melhor no fim do dia sair mais cedo para conversar e tomar um café, ou até mesmo marcar um almoço mais prolongado”.

44. A porta costuma sempre estar fechada ou aberta? O que acha a respeito?

“Existe sempre abertura para chegar a mim. Mas para a empresa é fundamental a concentração em assuntos de interesse profissional. Muitas vezes não posso porque tenho que tratar de coisas maiores. Já para outros assuntos não. Eu tive que ser implacável para evitar cochichos e comentários maldosos que passaram a fazer comigo e para evitar, cortei tudo”.

45. Você sente-se apoiado pela sua equipa? Porque?

“Acho que no geral não. Sinto-me por alguns elementos do grupo e se eles não estivessem aqui já teria abandonado”.

46. Você acredita dar apoio a sua equipa? Porque?

“Não há empresário que tenha sucesso se os empregados não tiverem. Se as pessoas não sentirem-se apoiadas, se não tiverem alguém que os puxe e que dê segurança, não há equipa que vá para frente. É como num time de futebol, se o treinador não apoiar e não motivar os seus atletas, não ganha nada”.

47. Gostaria que falasse de uma situação em sua vida na qual não tenha se saído bem. Como ocorreu? O que fez para tentar remediar? Porque acha que deu errado? Como se sentiu?

“Confiar nas pessoas. Senti-me mal. Muitas vezes confiei erradamente e nesta situação foi assim que me dei mal. Mas, hoje acredito que devemos confiar, desconfiando. Isso não acontece mais, errei no passado e tornei a fazer na Aqua. Mas agora não acontecerá mais. Já criei calos, costuma-se dizer que erramos na primeira e na segunda, na terceira acertamos, pronto”.

48. Gostaria de explorar uma situação desagradável: Análise do erro cometido pelo vendedor Zona Sul.

“O prazo em que ficou sem a carta poderia ser atenuado se houvesse bom comportamento. E isso afectava apenas o início da campanha, quer dizer, o primeiro mês com a apresentação d marca aos potenciais clientes. Fiz-lhe ficar com a consciência um bocado pesada, fazendo-o ver os prejuízos que poderia causar a empresa e a equipa com esta atitude irresponsável. Depois transmiti-lhe o peso e o risco que estava a correr ao voltar a confiar nele. A partir daí ele melhorou significativamente e o seu empenho foi maior”.

49. O que pensa de um ambiente positivo?

“Acho que um ambiente positivo faz-se com pessoas contentes, satisfeitas no trabalho. Os objectivos serem cumpridos pelo empenho e envolvimento das pessoas realizadas no trabalho. Quando a situação resolver-se, terei que trocar algumas pessoas na equipa, dar melhores condições aqueles que suportaram até agora toda a pressão junto comigo. E criar condições atractivas salariais para ter melhores pessoas e ter finalmente a equipa como eu quero. Quero as pessoas com vontade de trabalhar e que queiram trabalhar em equipa porque é assim a política aqui na Aqua, todo mundo tem que entrar na dança. Quero pessoas com capacidades e que não andem aqui preocupadas em criar mal ambiente ao destruir o trabalho dos outros. Mas também, tirar a empresa de onde está localizada neste momento. Quero levar toda a empresa para um sítio neutro que deixe-nos livre de comentários, de intromissões, de boatos de tudo. É claro que este ambiente depende das pessoas que estão à frente e da equipa que serve de reforço. Outro mal observado em empresas sediadas em locais pequenos é que passa-se a ter pessoas pouco qualificadas e pouco formadas, o que interfere ate na forma de posicionar-se no ambiente quando em contacto com outras pessoas. E isso eu tenho mesmo que arrumar. Tenho que arrumar com os comentários maldosos que se faz lá fora e que interferem aqui dentro. Não é fácil, e esta não é uma boa altura para mudar as coisas. Mas a médio e longo prazo vamos ter que passar por muitas mudanças no âmbito da estrutura física da dinâmica. Só que depende da rapidez em solidificar as coisas para que mais erros sejam evitados. Pequei em excesso de confiança com alguns, eu erreí e já deveria ter aprendido.

Estou confiante de que vai acontecer, o processo de alteração será doloroso, mas tem que ser feito para o bem-estar daqueles que estão comprometidos com o projecto e com a AquaSport”.