

COMPREENSÃO DO OUTRO

COMUNICAÇÃO HUMANA

Comunicar: tornar algo em comum (ou pôr em comum), entrar em relação com.

- Informar
- Emitir e responder
- Compreender-se

Comunicação eficaz: aquela que é orientada para os resultados.

Se o significado atribuído pelo recetor a uma mensagem coincide com o sentido que corresponde às intenções de quem a emitiu, a comunicação é eficaz.

- Conteúdo: o que se diz
 - Forma: como se diz
- Estudar a comunicação é importante por uma lógica de controlo e influência.
- Assegurar a compreensão do significado.
- Fomentar a aceitação desses significados: persuadir.

COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Quando comunicamos face a face as formas não verbais são combinadas com conteúdos verbais das mensagens servindo diferentes propósitos consoante o contexto.

Quanto ao **conteúdo**, servem:

- De complemento do discurso
- Para enfatizar o discurso

Quanto ao **processo**:

- Regulam a comunicação
- Definem a natureza da relação

São determinadas por:

- Habilidades de comunicação e traços
 - Consciência das diferenças culturais
 - Assertividade
 - Agressividade
 - Mecanismos de defesa
 - Escuta ativa
- Fatores situacionais
 - Clima organizacional
 - Políticas e procedimentos
- Indivíduos envolvidos
 - Amigo
 - Superior
 - Subordinado
 - Alguém em que não se confia

COMUNICAÇÃO

Não chega reconhecer o significado linguístico de uma frase, é necessário **inferir** o significado que o emissor lhe atribuiu.

Neste processo de significação intervêm, para o recetor:

- Pistas linguísticas e metalinguísticas
- Expetativas
- Hipóteses
- Dados do ambiente
- Informação de diálogos anteriores

Quando comunicamos:

- 100% é o que queremos dizer
- 80% é o que dizemos
- 60% é o que se ouve
- 40% é o que se compreende
- 20% é o que retém

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Quando a comunicação verbal é contrariada e desmentida pelos sinais não verbais que a acompanham.

A comunicação não verbal está menos sujeita à regulação consciente ou à censura consciente do que a comunicação verbal, deixando passar mais facilmente conteúdos profundos da experiência do indivíduo.

FUNÇÕES

Quanto ao conteúdo:

- Complemento ao discurso
- Ênfase

Quanto ao processo de interação:

- Regulação da comunicação
- Definição da natureza da relação

PROXÉMICA

- Utilização do espaço
- Distância crítica
- Função comunicativa
- Tem implicações no tipo de liderança no grupo
- Depende da situação

Quatro tipo de distâncias:

- Espaço íntimo
- Espaço interpessoal
- Espaço social
- Espaço público

CINÉSICA

- Movimentos de cabeça
 - Os movimentos da cabeça transmitem determinados tipos de mensagens que gerem ou regulam a interação
 - Um aceno de concordância é um sinal enviado a quem fala para que continue o discurso.
 - Movimentos rápidos da cabeça servem para indicar que o ouvinte deseja tomar, por sua vez, a palavra.

- Virar a cabeça para trás pode ser indicador do sentimento de aversão.
- Movimentos verticais e horizontais são indicadores do grau de concordância ou discordância em relação à comunicação.
- Expressão facial
 - Fornece um constante comentário à produção verbal.
 - Intervém nos processos de regulação das trocas interpessoais destinadas a favorecer o fluxo da interação, e a sincronia entre os interlocutores.
- Gestos
 - Depois da cara, as mãos são a parte do corpo mais visível e expressiva – principais transmissoras do gesto.
 - Reforçam a mensagem
 - Variam com a cultura
 - Traduzem afeto
 - Ajudam a esclarecer

PARALINGUÍSTICA

O tom, a intensidade vocal, o sotaque, a velocidade, a entoação, a cadência, o silêncio, etc. indicam o estado emocional, a personalidade, o estatuto social do orador, a forma como ele percebe o ouvinte.

Silêncio

- Embaraço
- Troca de emoções e sentimentos
- Apoio ou encorajamento
- Organização das ideias ou do pensamento
- Repreensão

Contacto Visual – Efeitos no Recetor

- | | |
|---|--|
| Pobre/Fugidio | Persistente |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Percebido como sinal de nervosismo e insegurança ● Pode controlar melhor | <ul style="list-style-type: none"> ● Desconforto e embaraço ● Percebido como ameaçador ● Maior interesse no emissor que na mensagem |

Postura corporal

- | | | |
|--|---|---|
| Movimento | Posição | Orientação e distância |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Inclinação para o outro: interesse, disponibilidade ● Inclinação para trás: desinteresse, afastamento | <ul style="list-style-type: none"> ● Tanto muito rígido como muito descontraído não é aconselhável ● Favorece muito a comunicação | <ul style="list-style-type: none"> ● Postura do corpo, da cabeça, do olhar regulam a comunicação no plano afetivo ● Indicam principio e fim |

ESCUA ATIVA

Com alguma frequência a comunicação processa-se deficientemente ou não se realiza.

Como se explica esta deficiência na comunicação?

Em qualquer situação de comunicação é importante a capacidade de estabelecer contacto com outro ser humano. Pressupõe estar verdadeiramente presente e disponível.

Escutar verdadeiramente o outro é talvez o aspeto mais crítico.

Escutar é adquirir, processar e reter informação no contexto interpessoal. Saber escutar é uma das competências determinantes de uma boa inserção na vida profissional.

- Escuta ativa: colaborativa
- Escuta passiva: adversária

Quem controla uma comunicação não é aquele que mais fala, mas sim o que mais e melhor escuta.

Escutar envolve, acima de tudo, a intenção de atribuir sentido ao que ouvimos, tendo em conta o quadro de referência do outro – o que implica adotar uma orientação empática e ser capaz de reformular.

A finalidade da escuta ativa é favorecer a satisfação de cada um dos interlocutores relativamente a três aspetos:

- Expressar-se
- Ser e sentir-se ouvido
- Ser e sentir-se compreendido

HÁBITOS INADEQUADOS DE ESCUTA:

- Pseudo-escuta
- Escuta seletiva
- Escuta defensiva
- Emboscada
- Isolamento

REGRAS DA ESCUTA ATIVA

- Saber deixar falar: não interromper demasiado
- Mostrar interesse pelo que o outro diz
- Manter contacto visual com o interlocutor
- Centrar a nossa atenção no que o outro está a dizer, evitando mudar de assunto de forma brusca
- Eliminar juízos de valor imediatos
- Adaptar a linguagem ao interlocutor
- Utilizar expressões que incentivam a interação
- Dar feedback verbal e gestual
- Reformular o que é dito
- Resistir ao efeito de halo: usar a informação limitada que possuímos acerca da pessoa para formar um quadro geral a seu respeito
- Ter um comportamento assertivo

OBSTÁCULOS

Obstáculos externos

- A distância entre o emissor e o recetor
- Barreiras físicas
- Ruídos: organização da mensagem, novidade, contexto social
- Iluminação do espaço
- Outras condições físicas do espaço

Obstáculos internos

- Escuta inapropriada
- Escuta avaliativa

- Escuta “filtrada”
- Interrupções
- Falar uma linguagem que não é entendida pelo interlocutor
- Utilizar palavras ambíguas
- Problemas pessoais que nos façam reçar falar de determinado assunto ou com determinada pessoa
- Referir ideias ou evocar sentimentos não adaptados ao objetivo da comunicação
- Os valores e crenças
- Papéis sociais desempenhados
- Estado de cansaço ou doença

ESCUA EFETIVA

- Contacto ocular como prioridade: mostra ao outro que estamos a prestar atenção
- Dar sinais verbais e não verbais de que se está a ouvir
- Não traduzir o que está a ser dito naquilo que se quer ouvir: self fulfilling prophecy
- Prestar atenção aos sinais não verbais. Em caso de dúvida é preferível confiar na linguagem não verbal

A comunicação efetiva acontece quando escutamos e compreendemos o ponto de vista do emissor.

FEEDBACK

É através da retroação, ou feedback, que orientamos as nossas comunicações futuras.

- Reforçador
- Corretor
- Informacional

DEVE OBEDECER A CRITÉRIOS:

- Ser específico e não geral
- Ser descritivo e não avaliativo
- Ser dado no momento oportuno
- Ser solicitado e não imposto
- Ter em atenção tanto a necessidade de quem dá como de quem recebe

REFORMULAÇÃO

- Técnica poderosa de escuta ativa
- Consiste em parafrasear a mensagem do outro de forma exata ou resumida sem acrescentar qualquer interpretação
- Aceitação e neutralidade são critérios fundamentais

SERVE PARA:

- Assegurar ao outro que o ouvimos e respeitamos
- Nos asseguramos de que compreendemos o que ele disse
- Tornar o ritmo da comunicação mais lento para ter tempo de refletir

AS ATITUDES COMUNICACIONAIS

1. **ATITUDE DE AVALIAÇÃO:** crítica, censura por ato passado.
 - a. Aumenta a tensão e a agressividade
 - b. Ativa os mecanismos de defesa do recetor

- c. Reduz a capacidade de comunicação
 - d. Ineficácia
2. **ATITUDE DE ORIENTAÇÃO:** intenção de controlar a ação futura
 - a. Reduz a capacidade de comunicar, gera a sensação de autoridade, aumenta a tensão
 - b. Não recolhe toda a informação
 - c. Reduz a capacidade de comunicar
 - d. Bem-intencionada, mas ineficaz
 3. **ATITUDE DE APOIO:** manifesta concordância com o interlocutor
 - a. Dificulta a análise
 - b. Mantém ou intensifica o estado afetivo existente
 - c. Favorece a dependência psicológica
 - d. Bem-intencionada, mas pouco eficaz
 4. **ATITUDE DE EXPLORAÇÃO:** recolher informações junto do interlocutor
 - a. Reduz a tensão inicial, recolhe informação
 - b. Aumenta a comunicação e a capacidade de análise
 - c. O interlocutor sente-se escutado, respeitado e apoiado
 - d. A solução parte do interlocutor
 5. **ATITUDE DE COMPREENSÃO/EMPATIA:** centra-se no interlocutor, mas sem manifestar os nossos sentimentos. Benevolente, mas neutra
 - a. Aumenta a comunicação
 - b. Aumenta a capacidade de análise
 - c. Reduz a tensão
 - d. Centra-se no momento presente. É uma atitude positiva que aprofunda a relação e comunicação

OS ESTILOS COMUNICACIONAIS

Todas as pessoas têm diferentes formas de ser e de estar e, conseqüentemente, diferentes formas de comunicar

Regra geral, cada pessoa tem uma forma relativamente estável de comunicar, o que não significa que se comporte em todas as situações e com todas as pessoas usando o mesmo estilo

O estilo assertivo é considerado o mais adequado do ponto de vista das relações interpessoais. No entanto, pode haver situações em que a utilização de qualquer um dos outros estilos se revele mais adequada.

A eficácia do estilo comunicacional depende da situação e contexto em que se aplica.

ASSERTIVO: capacidade de agir de acordo com os próprios interesses, necessidades e direitos, sem violar os direitos dos outros.

- Está à vontade na relação face-a-face, pronunciando-se de forma serena e construtiva
- Expressa os seus sentimentos
- Em caso de desacordo procura compromissos realistas
- Negoceia na base de interesses mútuos e não mediante ameaças
- Faz prevalecer os seus direitos
- Estabelece com os outros uma relação fundada na confiança
- Específico nas avaliações e críticas
- Elogia os outros quando pertinente
- Descreve as suas reações, mais do que as reações dos outros
- Facilita a expressão dos sentimentos dos outros sem os bloquear

Sinais:

- Usa um tom de voz firme, sem hesitações, sem sarcasmo ou hostilidade, assim como um discurso calmo e com um volume vocal apropriado

- Apresenta uma postura firme, embora com o corpo relaxado
- Estabelece bom contacto ocular a maior parte do tempo, com expressões faciais apropriadas aos conteúdos, refletindo adequadamente os sentimentos
- Os seus gestos enfatizam o conteúdo da comunicação e são apropriados à mensagem

PASSIVO: atitude de evitamento face às pessoas e aos acontecimentos, dificuldade (ou incapacidade) de agir, por medo de dececionar ou não ser aceite.

- Dificuldade em dizer o que sente, pensa, quer e acredita
- Evita as pessoas e as situações devido ao medo das deceções e das rejeições
- Raramente está em desacordo, ignorando os seus direitos e os seus sentimentos
- Tende a evitar conflitos
- Tem medo de decidir porque receia a deceção e tem medo de importunar os outros
- Sente-se bloqueado e paralisado quando lhe apresentam um problema para resolver
- Quando exprime as suas ideias fá-lo de forma “apagada”, levando a que outros facilmente discordem
- Foge ou evita encontros
- Aceita facilmente as opiniões alheias, mesmo que contrárias às suas
- Acha difícil fazer pedidos aos outros

Sinais:

- Fala suavemente
- Ombros descaídos
- Aperto de mão pouco firme
- Mexe os músculos da face de forma ansiosa (pode mesmo ranger os dentes)
- Mexe frequentemente os pés
- Mau contacto ocular
- Está frequentemente ansioso

Consequências:

- Desenvolve ressentimentos e rancores porque ao longo da sua existência vai sentindo que está a ser explorado e diminuído
- Estabelece uma má comunicação com os outros porque não se afirma e raramente se manifesta
- Não tem espaço próprio
- Sofrimento psicológico e mal-estar, a sua companhia não é apreciada pois não apresenta iniciativa
- Os outros não conhecem os seus desejos, interesses e necessidades
- Perda de respeito por si próprio porque faz coisas que não gosta

AGRESSIVO: atitudes de desprezo pelos direitos dos outros, sobreposição dos próprios desejos, necessidades e direitos relativamente aos outros.

- Despreza os direitos dos outros, tendência para colocar os seus desejos, necessidades e direitos acima dos outros
- Diz o que pensa, o que sente e o que acredita sem pensar nos outros
- Quer vencer a qualquer custo, não olhando a meios
- Intocável, superior aos outros, sem falhas ou erros
- Utiliza frequentemente insultos, ofensas ou ameaças
- Critica muitas vezes os outros
- Dificuldade em estabelecer relações íntimas e de segurança

Sinais:

- Falar alto
- Interromper
- Fazer barulho em tarefas enquanto os outros se exprimem
- Não controlar o tempo enquanto fala
- Contacto ocular fixo e dominador
- Sorriso irónico
- Intrrometer-se no espaço dos outros

Consequências:

- Faz com que as pessoas o evitem
- É considerado má-companhia
- É desagradável na interação com terceiros
- É temido
- Apenas tem relações desiguais

MANIPULADOR: desprezo e desvalorização dos direitos dos outros, recorrendo, por exemplo, à chantagem emocional, manobras de distração ou manipulação dos seus sentimentos.

- Ignora os direitos dos outros pela chantagem emocional, manobras de distração ou manipulação dos seus sentimentos
- Desvaloriza os outros com frases humorísticas e que denotem inteligência
- Apresenta-se, quase sempre, como um útil intermediário e considera-se indispensável apresentando e estudando discursos diferentes consoante as pessoas a quem se dirige
- Apresenta-se sempre cheio de boas intenções
- Raramente se assume como responsável
- Fala por meias palavras
- Especialista em rumores
- Nunca apresenta claramente os seus objetivos
- Utiliza a chantagem emocional, a culpa e a sedução

Sinais:

- Apresenta uma relação tática com os outros
- Desvaloriza os outros através de frases humorísticas
- Exagera e caricatura alguma informação emitida pelos outros
- Utiliza simulação
- É mais hábil a criar conflitos do que a aliviar tensões
- Tira partido do sistema
- Apresenta-se sempre cheio de boas intenções
- Gosta de conhecer as vulnerabilidades dos outros, utilizando este conhecimento para os agredir quando julga que é oportuno

Consequências:

- Vai perdendo a sua credibilidade, à medida que os seus truques vão sendo descobertos
- Posteriormente pretende vingar-se e se tem poder fá-lo
- Difícilmente recupera a confiança dos outros

SER ASSERTIVO QUANDO...

- É preciso dizer algo de desagradável a alguém – expressar sentimentos negativos, expressar sentimentos positivos
- Se pretende pedir alguma coisa de invulgar, pedir favores, fazer pedidos, convidar
- É necessário dizer não ou recusar um convite
- Se é criticado
- Se pretende desmascarar uma manipulação
- É necessário iniciar, manter e terminar uma conversa
- É necessário pedir desculpas

MÉTODO DE TREINO ASSERTIVO DE BOWER

Visa reduzir as tensões entre as pessoas em qualquer domínio da vida particular, familiar ou profissional, supondo a negociação como base de entendimento.

1. **DESCREVER:** descrever o comportamento, o que se está a passar, a situação
2. **EXPRESSAR:** dizer o que sentimos em relação às situações
3. **ESPECIFICAR:** dar uma alternativa – fazer uma proposta de alteração razoável
4. **CONSEQUÊNCIA:** o que essa nova proposta pode melhorar ou trazer de benefício

LIDERANÇA

Muitos insucessos empresariais são fruto de uma liderança ineficaz

Liderança é uma forma de pilotagem do sistema, através da dinamização e do controlo

Privilegia os processos de comunicação e de influência

- O líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre os seus valores, comprometimento e aspirações
- O gestor opera sobre os recursos físicos da organização, sobre o seu capital, habilidades humanas, matérias primas e tecnologia
- Se um gestor está capaz de influenciar as pessoas a alcançar os objetivos da organização, sem recorrer, frequentemente, à sua autoridade formal, então o gestor demonstra capacidade de liderança

LIDERANÇA

DEFINE A DIREÇÃO

- Revolucionaria a ordem atual
- Assume riscos
- Longo prazo
- Produz uma visão estratégica

ALINHA AS PESSOAS

- Processo de comunicação
- Puxa pelas pessoas
- Rede de relações informais
- Consegue o compromisso

MOTIVA E INSPIRA

- Induz energia
- Promove bons resultados
- Propõe objetivos de ordem superior
- Cria clima de entusiasmo

GESTÃO

PLANEIA

- Cria ordem
- Elimina os riscos
- Curto prazo
- Produz planos e orçamentos

ORGANIZA E GERE OS MEIOS

- Processo de decisão
- Especialização de funções
- Hierarquia formal
- Consegue a concordância

CONTROLA E RESOLVE PROBLEMAS

- Controla a energia
- Evita maus resultados
- Compara resultados com o plano
- Planeia e organiza soluções

PERSPETIVAS SOBRE A LIDERANÇA

- **Teoria dos traços:** capacidade inata que resulta de um conjunto de características do sujeito
- **Teorias bidimensionais:** relações comportamentais entre um grupo onde o líder emerge com competências relacionais e de tarefa
- **Teorias situacionais:** relação de influência com o grupo para utilizar os seus recursos na resposta aos desafios do meio

Liderar é ser capaz de influenciar uma pessoa ou um grupo de pessoas para atingir um determinado objetivo

A liderança está intimamente ligada com as competências de comunicação

ESTILOS DE LIDERANÇA

DEFINIR O ESTILO DE LIDERAR

O estilo pode ser definido:

- Pelo uso do poder
- Pelo modo de relação com o grupo
- Definido por múltiplos aspetos

Lewin e os seus colaboradores estudaram a liderança em termos de estilo de comportamento do líder, na relação com os membros do grupo.

O estilo de comportamento do líder traduz a sua posição de poder face ao grupo. As tarefas e o contexto não são tidos em consideração.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Lewin

AUTOCRÁTICA: uso elevado de poder

- Fixa as diretrizes, sem a participação do grupo
- Determina as providências e as técnicas para a execução da tarefa
- Determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho
- É dominador e é impessoal nos elogios e nas críticas

Consequências no grupo:

- Tensão, frustração, agressividade, ausência de espontaneidade e iniciativa
- Não existe amizade, apenas trabalho e execução de tarefas
- Os elementos do grupo não revelam grande satisfação em relação à tarefa, embora aparentemente gostem do que fazem
- O trabalho de grupo só se desenvolve na presença física do líder. Quando este se ausenta, o grupo pouco produz e há uma tendência a tornarem-se indisciplinados

DEMOCRÁTICA: uso mediano do poder

- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo. O papel do líder é o de assistir e estimular e não o de impor
- É o grupo que define as técnicas para atingir os objetivos, solicita aconselhamento técnico ao líder quando necessário, sugerindo este, alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham uma nova dimensão à medida que se sucedem os debates. O líder é um apoio.
- É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo tem a liberdade para escolher o seu companheiro de trabalho

- O líder procura ser um membro igual aos outros do grupo e não ser superior, não se encarregando muito de tarefas
- O líder é objetivo e quando critica e elogia limita-se aos factos
- Há espaço para a criatividade
- Os membros são responsabilizados pelas ações do grupo

Consequências no grupo:

- Há o desenvolvimento da amizade e do bom relacionamento entre os membros do grupo
- O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas e cordiais
- Desenvolve-se um ritmo de trabalho progressivo
- O grupo funciona mesmo que o líder se ausente
- Os elementos do grupo revelam um clima geral de satisfação

LIBERAL: uso reduzido do poder

- Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar decisões
- A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo
- É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os companheiros sem a participação do líder
- O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo
- O líder apenas faz alguns comentários irregulares sobre a atividade do grupo, quando questionado

Consequências no grupo:

- A produtividade do grupo pode não ser satisfatória apesar dos membros terem uma atividade intensa
- As tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e ocorrem muitas discussões pessoais que resultam numa perda de tempo
- Abordam mais os problemas pessoais do que os assuntos relativos ao trabalho
- Verifica-se um certo individualismo e pouco respeito pelo líder
- Desenvolve-se o sentimento de insatisfação e de frustração

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Completo controle do grupo, com pouco ou nenhum input dos elementos;

Maior produtividade, mas pobre qualidade de trabalho;

Maior hostilidade e ressentimento;

Maior dependência do líder.

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Encoraja os elementos do grupo a fazerem escolher e a ter voz ativa;

Há espaço para a criatividade, maior qualidade de trabalho;

Desenvolve a amizade, a motivação e a coesão do grupo;

O funcionamento do grupo mantém-se na ausência do líder.

LIDERANÇA LIBERAL

Ausência do líder e de orientação. É deixado ao grupo toda a liberdade de decisão;

A produção não é bem satisfatória, se bem que há sempre muito para fazer;

Baixa satisfação, sentimentos de frustração e estados de tensão;

Nenhuma dependência do líder.

Blake e Mouton (9.9)

Estilo de liderança definido pelo modo de relação com o grupo

- Grau de orientação para as tarefas
- Grau de orientação para as pessoas
- Ver quadro nos slides

Definido por múltiplos aspetos

A liderança como processo regular, ou pilotagem do sistema, assenta em dois tipos de atividades:

- Atividades de dinamização
- Atividades de controlo

Liderança: predomínio da comunicação e das relações. Modo personalizado.

Função: pilotagem do sistema

Chefia: predomínio do papel. Modo impessoal, formal, funcional

Podem ser identificados diferentes tipos de situação:

- A pilotagem não precisa de ser feita sob a forma de liderança personalizada, porque a estrutura e os processos asseguram por si só os resultados: chefia
- Os resultados só poderão ser alcançados usando a pilotagem segundo o modo de liderança

PILOTAGEM

- Fomentar a identidade e cultura grupal
- Definir metas e objetivos
- Tomada de decisões
- Organizar e coordenar
- Motivar, superar crises e desafios

LIDERANÇA

- Cria coesão, constrói referências, propõe valores, celebra realizações
- Propõe metas, discute-as e negocia-as
- Escuta propostas, recolhe informação, assume a decisão com o grupo
- Escuta as pessoas, define papéis com o grupo
- Elogia e premeia, propõe objetivos de ordem superior, cria clima de entusiasmo

CHEFIA

- Define papéis, regista a história, programa festas
- Informa e determina, define obrigações
- Comunica a decisão, define prazos de decisão e decide
- Cria normas, formaliza processos, estabelece limites, define papeis para o grupo
- Define recompensas, ritmos de trabalho, estatutos, compra soluções

A EFICÁCIA DO LÍDER

Os fatores importantes da situação de liderança são:

- O tipo de tarefa
- A posição do líder na estrutura
- As motivações individuais e o clima grupal

Os instrumentos da liderança são a informação e o poder.

COMPETÊNCIAS DO LÍDER

TÉCNICAS

- Realizar bem as tarefas de acordo com as normas de qualidade existentes
- Concretiza-se nos gestos que asseguram a qualidade da ação

INTERPESSOAIS

- Criar relações positivas e verdadeiras. Fomentar e desenvolver emoções e sentimentos positivos nas pessoas
- O uso adequado de atitudes comunicacionais assegura um nível elevado desta competência

ESTRATÉGICAS

- Tomar decisões eficazes e oportunas de acordo com a posição na estrutura e os desafios do contexto
- Assegura o uso adequado do poder e a oportunidade de ação

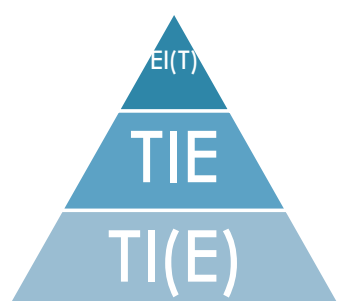
TIPO DE TAREFA

- Produção de informação (PI)
- Persuasão (P)
- Decisão (D)
- Coesão (C)

POSIÇÃO NA ESTRUTURA

Para ser eficaz, o modo de liderar terá que se ajustar ao nível em que se situa na estrutura hierárquica

A eficácia da liderança é função do grau de adequação da tripla competência do líder à sua posição na estrutura



Se o líder quiser agir de modo diferenciado com os membros do grupo, deve conhecer mais de perto o modo de sentir e de agir de cada um.

Segundo Clare Graves, existem quatro perfis motivacionais diferentes:

AS MOTIVAÇÕES INDIVIDUAIS

CONFORMISTA

- Principal motivação: segurança
- Aprecia líder firme e autocrático
- Obediente, não gosta de assumir riscos
- Apoio passivo ao poder
- Não subscreve a responsabilidade

SOCIOCÊNTRICO

- Principais motivações: sociais
- Necessita de camaradagem: clima de equipa
- Busca a aprovação dos outros
- Não gosta de assumir riscos isolado
- Tem dificuldade em dizer “não”
- Aprecia líder autocrático e benevolente

EGOCÊNTRICO (OU MANIPULADOR)

- Principal motivação: prestígio
- Jogador: manipula as situações
- Procura subir
- Necessita de controlo (não de fiscalização)
- Tende a substituir o chefe
- O estilo de liderança deve ser democrático, mas musculado

EXISTENCIAL

- Principal motivação: autorrealização
- Gosta de independência e de autonomia
- Motivado por tipo de trabalho
- Gosta de lealdade e franqueza
- Assume responsabilidade, mas exige meios
- Aprecia líder democrático ou mesmo liberal

QUAL O MELHOR ESTILO DE LIDERANÇA?

DETERMINANTES DE ACESSO À LIDERANÇA

- Centralidade
- Vontade de poder
- Rede de apoio
- Cultura
- Competências (ver nos slides)

Não existe um estilo de liderança ideal. Depende de fatores como:

- A personalidade do líder e do liderado
- A situação concreta
- As tarefas desempenhadas
- A cultura da empresa e até mesmo do país

RELACIONAMENTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO

- Diálogo franco: o nosso chefe também tem as suas razões
- Afirmar as nossas posições, evitando:
 - Temores reverenciais
 - Agressividade
- Dialogar negociando
- Adaptar-nos ao seu estilo de gestão e liderança
- Estratégia de educação
- Aceitar o direito à diferença
- Saber ouvir
- Saber afirmar
 - Sem complexos
 - Sem agressividade
- Dialogar negociando com franqueza
 - Ambas as partes devem ganhar, obter o lucro possível
 - Se ganharmos demais hoje, é possível que não voltemos a ganhar no futuro

CONFLITO

Tradicionalmente, os conflitos eram vistos como um mal a evitar.

Ou como um mal necessário...

Mas as ideias inovadoras são, muitas vezes, consequência de pontos de vista conflituosos partilhados e discutidos abertamente

CONFLITO

- Processo de oposição e confronto entre as pessoas ou grupos, quando procuram exercer o seu poder para concretização dos objetivos
- Pode obstruir ou dificultar os avanços desejados
- Se não for habitualmente gerido, pode causar grande desgaste emocional, tensão, redução da produtividade e comprometimento no alcance dos objetivos e metas da organização

Engloba:

- Incompatibilidade de objetivos
- Diferença de interpretação dos factos
- Desacordos baseados em expectativas de comportamento
- Problemas pessoais
- Falha de comunicação
- Conflitos de personalidade
- Pressão
- Opiniões divergentes

TIPOS

1. CONFLITOS INTRAPESSOAIS

Ocorrem no interior do indivíduo quando este tem necessidade de dar uma só resposta entre duas, que se excluem mutuamente – dissonância cognitiva. Dizem respeito a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagónicas. Envolvem pressões reais ou percebidas de objetivos ou expectativas incompatíveis

- a. Conflito atração-atração
- b. Conflito repulsão-repulsão
- c. Conflito atração-repulsão

2. CONFLITOS INTERPESSOAIS

Diferenças individuais, limitações dos recursos, diferenciação de papéis

- a. **Conflitos de relação/afetivos:** tendem a afetar negativamente o desempenho
- b. **Conflitos de tarefa/cognitivos:** podem favorecer a qualidade na tomada de decisões

3. CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Numa organização pode ser a sua própria estrutura que constitui a fonte potencial de conflito

- a. **Conflitos construtivos/funcionais:** funcionam como catalisadores para atingir metas, podendo gerar resultados positivos, e aumentar a coesão grupal. Estão mais ligados à tarefa
- b. **Conflitos destrutivos/disfuncionais:** indesejáveis para o funcionamento da organização, gerando efeitos destrutivos e levando à ruptura da coesão grupal. Estão mais ligados à relação.

QUE FAZER?

As competências de comunicação interpessoal são instrumentos decisivos na resolução construtiva dos conflitos.

- Identificar a natureza do conflito e concentrar-se na situação e não nos valores e crenças da outra parte
- Separar as pessoas dos problemas
- Transformar a oposição afetiva num problema a resolver em comum
- Tomar consciência das diferenças e analisá-las

NÍVEIS DE GRAVIDADE DO CONFLITO

- **Conflito percebido (latente):** as partes percebem existir potencialmente o conflito, porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros
- **Conflito experimentado:** quando há sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. Pode ser velado, quando é dissimulado, oculto e não manifesto externamente com clareza
- **Conflito manifesto:** manifesta-se através do comportamento de pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas.

GESTÃO DO CONFLITO

O conflito em contexto organizacional deve ser encarado como um processo interativo que abrange incompatibilidades ou desacordos acerca de aspetos relevantes para a organização, envolvendo indivíduos ou grupos.

Gerir é diferente de resolver.

Gerir os conflitos é, antes de mais, gerir as diferenças que advêm principalmente da perceção individual da realidade, é diminuir o seu impacto disfuncional e ampliar a sua função construtiva.

Existem várias dimensões que diferenciam os principais estilos de comportamento adotados pelos indivíduos na abordagem dos conflitos:

- Orientação para os interesses próprios
- Orientação para os interesses da outra parte

CONFLITO E NEGOCIAÇÃO

- **CEDÊNCIA**
 - Satisfação dos interesses da outra parte
 - Acomodação ou submissão
- **RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**
 - Ambas as partes podem ganhar com a solução do conflito
 - Integração ou cooperação
- **INAÇÃO**
 - Passar ao lado do conflito
 - Evitação
- **CONFRONTAÇÃO**
 - Forma unilateral de solucionar problemas
 - Competição ou dominação
- **COMPROMISSO**
 - Em situação de impasse ou para soluções temporárias

COMO LIDAR COM O CONFLITO?

- **Evitar:** podemos evitar o conflito na esperança que desapareça – abandonar, afirmar que está tudo bem, negação, mudar de assunto quando conflito é tocado.
- **Desativar:** podemos desativar o conflito, dar algum tempo para que a situação se acalme. É também uma estratégia para se chegar a alguns acordos.
- **Enfrentar:** podemos enfrentar o conflito, donde surgem três situações:
 - **Ganhar-perder:** uma das partes faz uso da sua autoridade ou poder.
 - **Perder-perder:** não satisfaz nenhuma das partes, nenhum sai vencedor.
 - **Ganhar-ganhar:** tornar o conflito num problema a resolver, em que ambas as partes se disponibilizem a resolver as suas diferenças.

DIAGNOSTICAR A NATUREZA DO CONFLITO

- Quais são as causas do conflito, se são divergências a nível de valores, interesses ou diferenças a níveis de factos, acontecimentos.
- Se o problema nos afeta e tem consequências pessoais.
- Se a outra parte está recetiva a uma relação de negociação.

ENVOLVER-SE NO CONFLITO

- As partes envolvidas, têm que encontrar um momento mais adequado para a resolução.
- Disponibilidade e empenho para resolver o problema.
- Verbalizar o que cada um gostava que fizesse.

ESCUTAR

- As pessoas envolvidas têm de se ouvir mutuamente e, com isto, tudo o que a comunicação implica: conteúdo da mensagem, sentimentos, emoções, contexto, comunicação não verbal, empatia...

RESOLVER O PROBLEMA

- Todas as soluções devem ser ponderadas e consideradas teoricamente como possíveis.

- Cada parte deve apresentar a sua argumentação de forma rigorosa, para que seja possível satisfazer ambas as partes, e se a sua execução é viável.

COMO IDENTIFICAR E TRATAR UM CONFLITO?

A utilização desta estratégia implica:

- Que as pessoas encarem o conflito como um problema a resolver entre todos e não como uma batalha a vencer
- Que se confrontem todos os pontos de vista com a predisposição para chegar a um acordo
- Que as pessoas sejam honestas e frontais e desejem a resolução do problema

A melhor forma de lidar com os conflitos é enfrentá-los diretamente. Evitá-los ou nega-los fazendo de conta que não existem ou não nos afetam pode ser eficaz a curto prazo, mas não o é a longo prazo.

CONFLITO

As reações variam:

- De acordo com o grau de **maturidade** das partes
 - Da sua capacidade de se colocar no lugar do outro e procurar entender as suas razões
 - Da sua habilidade para ponderar e ser assertivo
 - Da sua capacidade para fazer concessões
 - (ver nos slides)

Estratégias de negociação interpessoal: correspondem a diferentes graus de maturidade dos indivíduos

- **NÍVEL 0**
 - O indivíduo não é capaz de ter em conta os diferentes pontos de vista de todos os intervenientes, nem é capaz de negociar a sua perspetiva com a dos outros. Manifesta-se, muitas vezes, através de atitudes de agressão ou de fuga perante o conflito, o que revela imaturidade nas relações interpessoais.
- **NÍVEL 1**
 - O indivíduo é capaz de reconhecer a diferença entre o seu ponto de vista e o dos outros, mas não é capaz de coordenar as diferentes perspetivas para tentar chegar a um acordo. Por isso mesmo, as pessoas que funcionam a este nível têm tendência para se acomodarem passivamente às necessidades e pedidos dos outros.
- **NÍVEL 2**
 - O indivíduo reconhece os diferentes pontos de vista de todos os envolvidos e reconhece que todos podem ter a sua razão, mas tem tendência a utilizar estratégias de persuasão tentando convencer os outros a aderir ao seu ponto de vista.
- **NÍVEL 3**
 - O indivíduo percebe que para resolver um problema entre várias pessoas, todas têm que intervir. Assim, as pessoas que funcionam a este nível são capazes de se ouvir umas às outras, partilhando os diferentes pontos de vista para tentar chegar a um acordo que satisfaça todos os intervenientes. Isto implica naturalmente ser capaz de agir de forma assertiva.

COMPORTAMENTOS MAIS ADEQUADOS NUMA SITUAÇÃO DE CONFLITO

- Escutar até ao fim a ideia do interlocutor. Ouvir ativamente, reformular e clarificar
- Mostrar interesse pela mensagem do interlocutor
- Não interromper
- Fazer perguntas para que o interlocutor clarifique o pensamento e os argumentos

- Prestar atenção às próprias expressões faciais procurando não revelar arrogância, negativismo ou rejeição, face ao que diz o interlocutor
- Separar as pessoas dos problemas, ou seja, assumir que o que está em causa é a resolução de um diferendo e não as personalidades em presença
- Utilizar expressões empáticas
- Conquistar o direito a ser ouvido
- Falar de forma serena e calma
- Não impor ideias, mas sim propor ideias
- Defender a posição em causa com base em princípios, mesmo que o outro procure personalizá-la
- Revelar empatia e disponibilidade para chegar a uma solução de consenso