

TRABALHO EM EQUIPA

MOTIVAÇÃO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

*Como puderam imaginar todos esses sábios
que o homem precisa de uma vontade normal
virtuosa?*

*Onde foram buscar essa ideia
de que o homem precisa de desejar de
maneira sensata e proveitosa?*

*O homem só precisa de uma coisa: querer
com independência, custe o que custar essa
independência e quaisquer que sejam as
consequências que dela derivem.*

(Fiodor Dostoiévski ,1864 (In: “a voz subterrânea”)

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

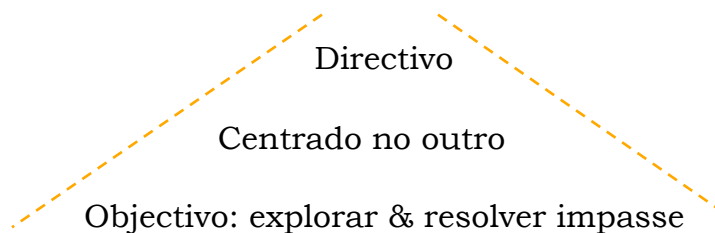
Oswaldo Santos,
2010

Liderança motivacional

(Baseado em Miller & Rollnick, 2002)

*Intervenção motivacional: método directivo e centrado na equipa, visando promover motivação intrínseca [autónoma] para a **mudança**, através da **exploração** e **resolução** da **ambivalência***

Estilo de intervenção/liderança



MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Mitos sobre mudança:

Mudar é simples...

... Basta força de vontade

As pessoas não mudam

A directividade é eficaz

“I've been on a constant diet for the last two decades. I've lost a total of 300 kg”

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Mudança: facilitada se...

- ... equipa transmite confiança & aceitação
- ... atitude colaborativa (aliança)
- ... ambiente de apoio para risco
- ... liderança visa redução da resistência
- ... equilíbrio entre validação & desafio

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Explicação da mudança

(Beutler, Clarkin & Bongar (2000)

Mudança – potenciada quando:

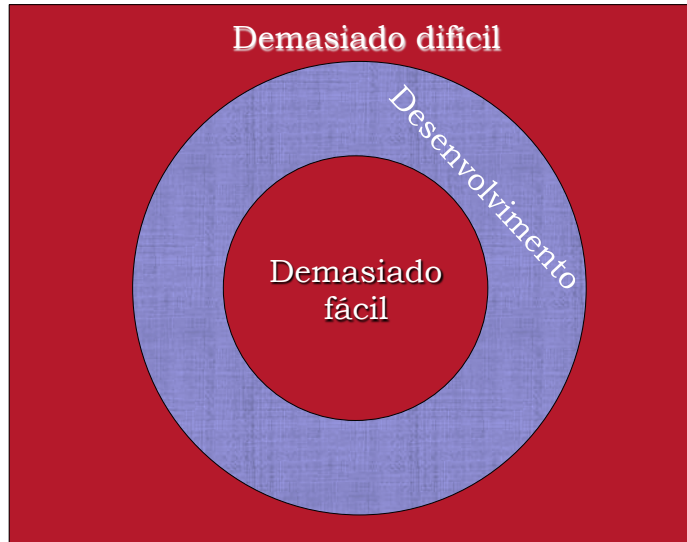
- pessoa é **exposta** a objectos ou **estímulos**
- procedimentos de quem quer mudança
- resistência**
- há **equilíbrio** entre **validação & desafio**:
- respeito pela “**zona de desenvolvimento proximal**” Vigotski)

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Zona de desenvolvimento proximal

(Vigotski, 1987)



MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Princípios da mudança

(Beutler, Clarkin & Bongar, 2000)

Ocorre se colaborador acredita...

- ... nas expectativas da manutenção do K
- ... nas vantagens da mudança
- ... na sua capacidade em mudar (auto-eficácia)

Mantida a longo prazo se...

- ... motivação autônoma
- ... há atribuição pessoal ao sucesso
- ... há antecipação de dificuldades futuras

(Auto-)mudança eficiente

intervenções certas em momentos certos

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Teoria da auto-determinação (SDT)

(Deci & Ryan, 1985; 2000)

Tendência inata para crescimento pessoal & bem-estar

- ⇒ integração psicológica
- ⇒ resolução de inconsistência psicológica
- ⇒ processos auto-reguladores:

des-motivações (≈ precontemplação)

motivações extrínsecas
(orientadas para o
resultado)

Motiv controlada
(hetero-determinada)
Motiv. autónoma
(auto-determinada)

Motivações intrínsecas (orientadas para o
comportamento)

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Teoria da auto-determinação (SDT)

(Deci & Ryan, 1985; 2000)

motivações
extrínsecas
(orientadas
para o
resultado)

Motiv controlada
(hetero-determinada)

↑ Regulação externa (reforços,
punições, ...)

Regulação por introjecção
(vergonha, orgulho, ...)

Regulação por identificação
(objectivos são valorizados pelo
próprio)

↓ Regulação integrada (egosintonia,
value-ladden, ...)

Motiv. autónoma
(auto-determinada)

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Estádios & processos de mudança

(Prochaska & DiClemente, 1983)



MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Liderança motivacional

(Baseado em Miller & Rollnick, 2002)

É um **estilo**:

- mais **persuasivo** que coercivo
- mais **apoiente** que argumentativo

Fase I: Co-construção da motivação para mudar

Fase 2: Reforço da decisão e compromisso de mudança

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Princípios da liderança motivacional

Motivação como resultado de interacção interpessoal

Mudança ocorre em contexto interpessoal

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

*Oswaldo Santos,
2010*

Princípios da liderança motivacional

Expressar **empatia selectiva**: refletir percepções/crenças sem as corrigir

Desenvolver discrepância entre comportamentos e valores

Evitar **argumentação**

Lidar com **resistência sem confronto** (empatia / validação)

Apoiar/promover **auto-eficácia**

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

*Oswaldo Santos,
2010*

Empatia

Compreender o significado que determinado acontecimento tem para o outro e ser capaz de lho comunicar

É fundamental escutar

A ambivalência é normal

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Empatia

A maioria das pessoas são subjectivas a respeito de si próprias e objectivas – algumas terrivelmente objectivas - em relação aos outros.

O importante é ser-se objectivo em relação a si próprio e subjectivo em relação aos outros.

Kierkegaard

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Teoria da auto-determinação (SDT) & intervenção motivacional

int. motivacional - - - satisf. necess. inatas

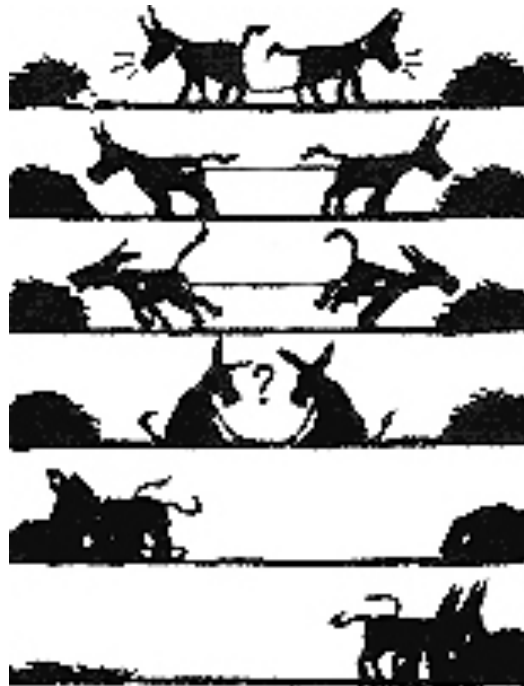
Auto-eficácia
(defin. metas realistas,
alcançáveis e eficazes/
úteis) - - - Competência

Escolha pessoal;
linguagem de
mudança - - - Autonomia

Validação,
Aliança com o outro - - - Estar em relação
Interv cent outro

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010



MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Gestão de conflitos

Mitos sobre conflitos:

É algo a que podemos fugir (sempre)

Nunca trazem nada de bom

Destroem as relações

Promovem a violência

Há sempre um vencedor e um vencido

Mais fácil de resolver quando se escondem os sentimentos

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Conflito

= duas ou mais pessoas querem coisas diferentes

= necessidades a negociar

Resulta de:

Percepções diferentes da realidade

Necessidades (específicas, processuais, psicológicas) diferentes

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Conflito

= duas ou mais pessoas querem coisas diferentes

= necessidades a negociar

Resulta de:

Percepções diferentes da realidade

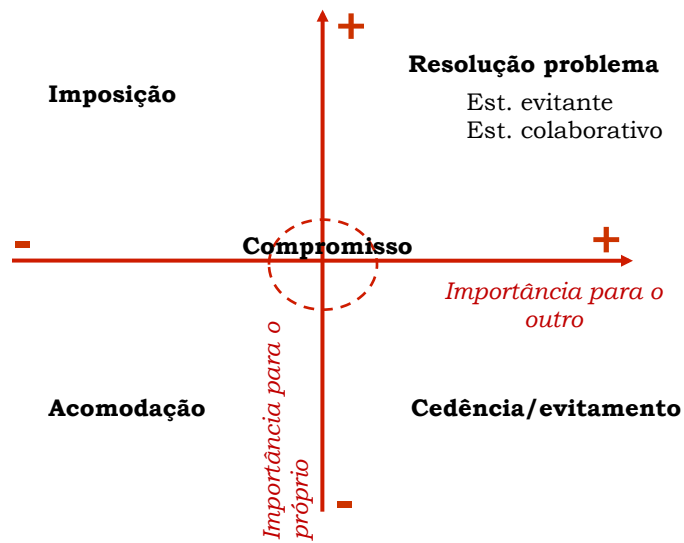
Necessidades (específicas, processuais, psicológicas)

Conflitos internos

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Estratégias de negociação



Thomas & Kilmann (1970)

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

Oswaldo Santos,
2010

Conflito ⇒ Resolução de problema (D'Zurilla & Goldfried, 1971)

- Identificar o problema
- Recolher informação
- Gerar alternativas (*brainstorm*) em conjunto
- Pesar alternativas
- Escolher melhor alternativa
- Implementar solução
- Avaliar solução

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Abordagem centrada na relação

(Interest-Based Relational (IBR) Approach)

Prioridade: manter (qualidade) na relação

Ouvir primeiro; falar depois

Separar problemas das pessoas

Identificar interesses/preocupações subjacentes

Explorar alternativas em conjunto

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Antes da negociação

Melhor cenário no caso de não acordo

Pior cenário no caso de não acordo

Cenário mais provável se não há acordo

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Regras de base de resolução de conflitos

Não falar ao mesmo tempo

Manter a discussão confidencial (ou acordo sobre a quem partilhar a informação)

Evitar “alianças estratégicas”

Centrar-se nos problemas ; não na relação pessoal

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Regras de base de resolução de conflitos

Definição de regras de negociação

Identificar local apropriado para a negociação

Identificar altura apropriada (quando e quanto) para negociação

Definir papel de mediadores (facilitadores, advogados, amigos, ...)

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Estilos de comunicação

Virginia Satir

Passivo

Agressivo

Intelectual / fleumático

Manipulativo

Assertivo

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Competências interpessoais

Ser assertivo:

Expressar com clareza e de forma directa

Usar mensagens centradas no “eu”

Construir a mensagem com base no
que foi ouvido

Manter contacto visual

Verbal e não verbal congruentes

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Competências interpessoais

*Procurar compreender antes
de ser compreendido" (Covey)*

Escuta activa

Perguntar (=mostrar interesse pelo outro)

Reformular / parafrasear

Reflexão empática

Encorajar o outro a partilhar perspectivas

Validar o ponto de vista do outro

Focar-se nos factos ; evitar interpretações

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Gestão de impasse...

Calma, paciência, e respeito

Reformulação/re-perspectivar do
problema (**salto de nível**)

Focar em necessidades, interesses e
preocupações subjacentes

Manter-se flexível – gerar novas alternativas

Segmentar o problema em partes

Realçar as áreas de acordo

Quando em dúvida: não tomar decisões
no momento

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Estratégias para lidar com impasse

100% disposto a mudar?? Raro...

- Reconhecer a resistência
- Identificar estágio de mudança
- Validar
- Mostrar os dois lados
- Mudar de foco
- Concordância e...
- Enfatizar escolha pessoal e controle
- Reformular
- Paradoxo

DISSE CONFLITO?
EST. NEGOCIAÇÃO
ABORDAGEM IBR
RESOLUÇÃO
COMPETÊNCIAS
INTERPESSOAIS
IMPASSE

*Oswaldo Santos,
2010*

Liderança

Liderança situacional

(Hersey & Blanchard, 1977)

Não existe o 'melhor estilo de liderança'

Liderança eficaz:

é flexível

adapta-se ao estilo de maturidade dos elementos da equipa

centrada na tarefa

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

*Oswaldo Santos,
2010*

Liderança situacional

(Hersey & Blanchard, 1977)

Estilos de liderança:

Directivo

líder indica o “quê, quando, como, quando e onde”

Persuasão

promoção de apoio socio-emocional

Delegação

líder implicado na decisão
processo/responsabilidade alocado ao indivíduo/grupo

Participante

tomada de decisão partilhada

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

*Oswaldo Santos,
2010*

Liderança situacional (Hersey & Blánchard, 1977)

Maturidade

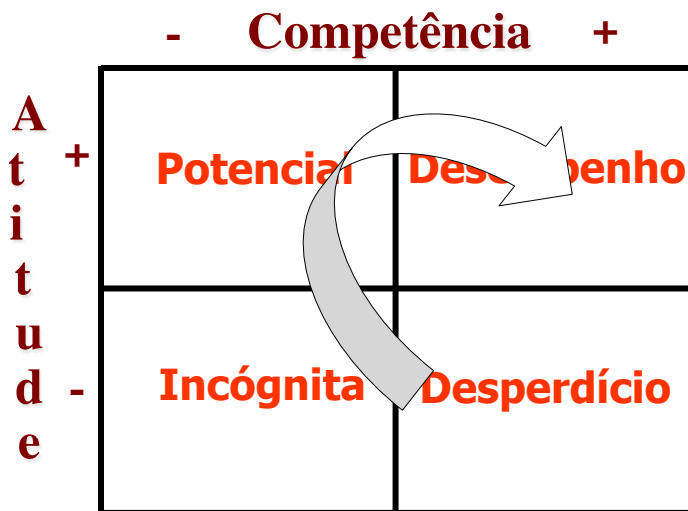
Capacidade para definição de
objectivos ambiciosos mas atingíveis

Prontidão para assumir responsabilidades

Formação e/ou experiência para
desempenhar a tarefa

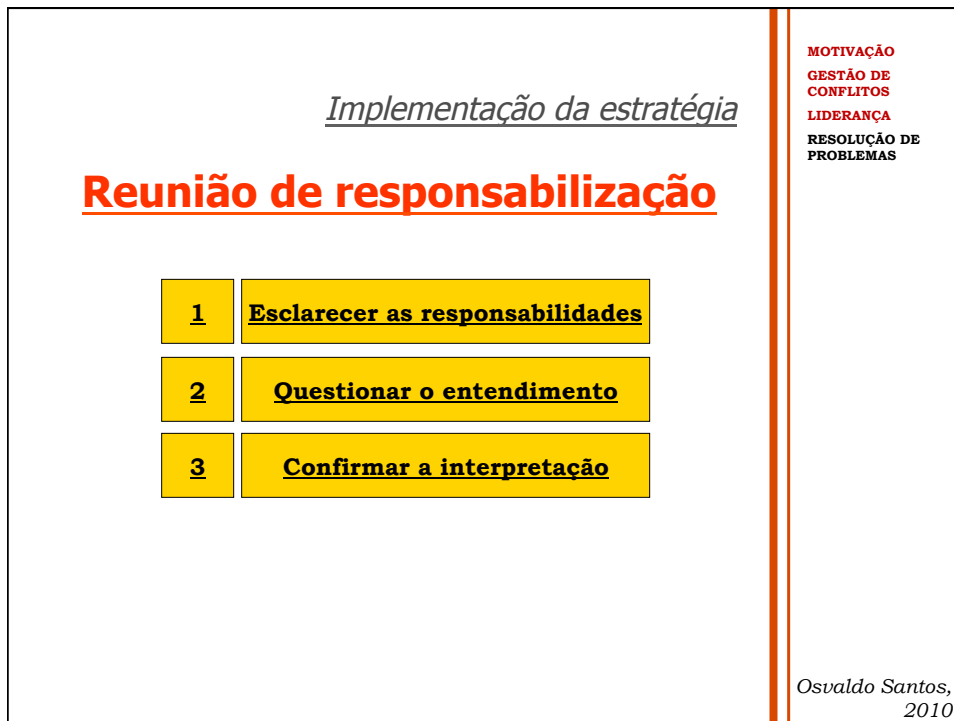
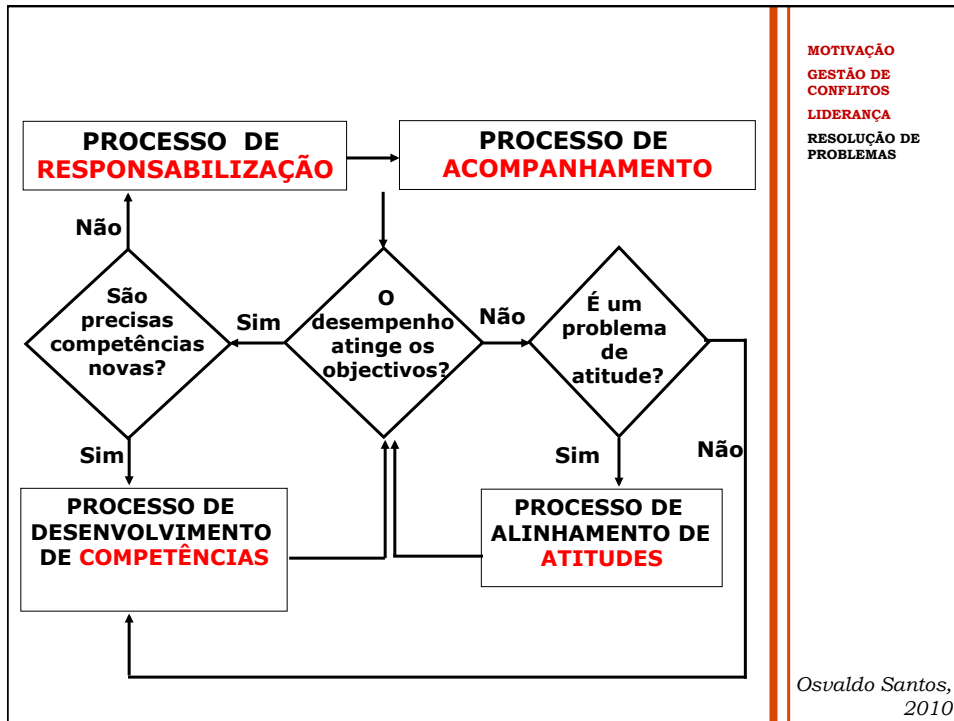
MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010



MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010



Reunião de responsabilização

<u>1</u>	Esclarecer responsabilidades
	O Quê?
	Quem?
	Porquê?
	Como?
	Quando?
	Nível de qualidade?
	Formulação escrita?

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010

Implementação da estratégia

Reunião de responsabilização

<u>1</u>	Esclarecer as responsabilidades
<u>2</u>	Questionar o entendimento
<u>3</u>	Confirmar a interpretação

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010