

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

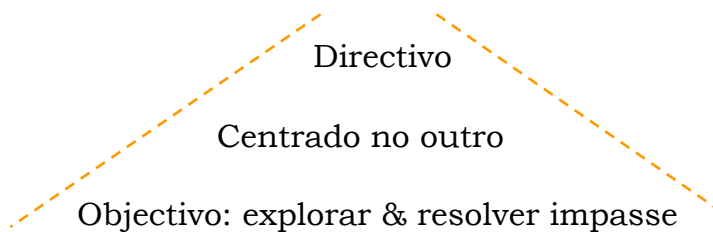
Oswaldo Santos,
2010

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, ...)

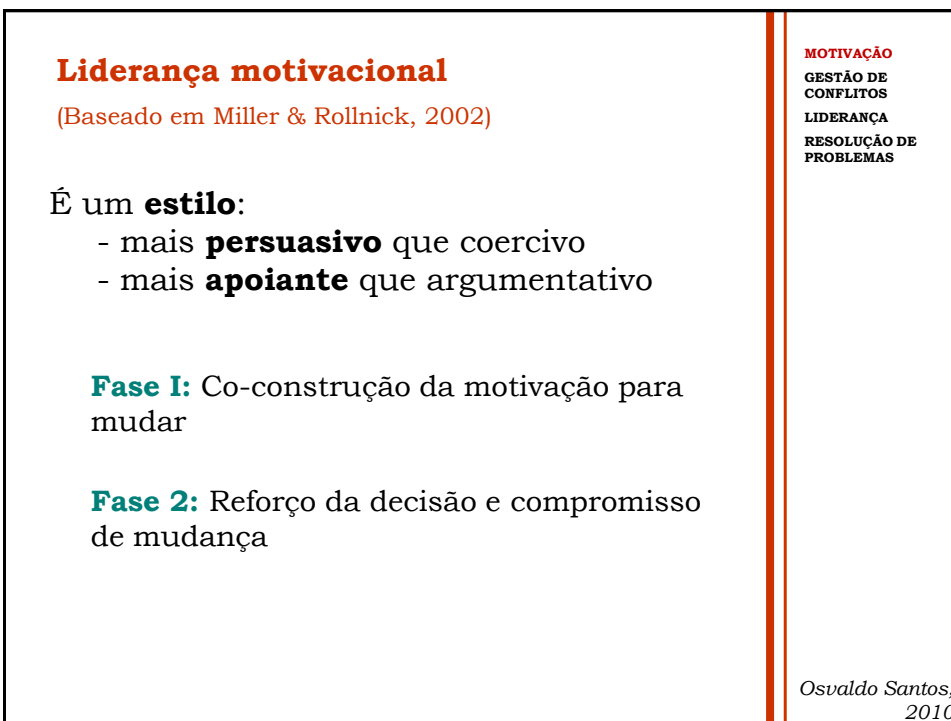
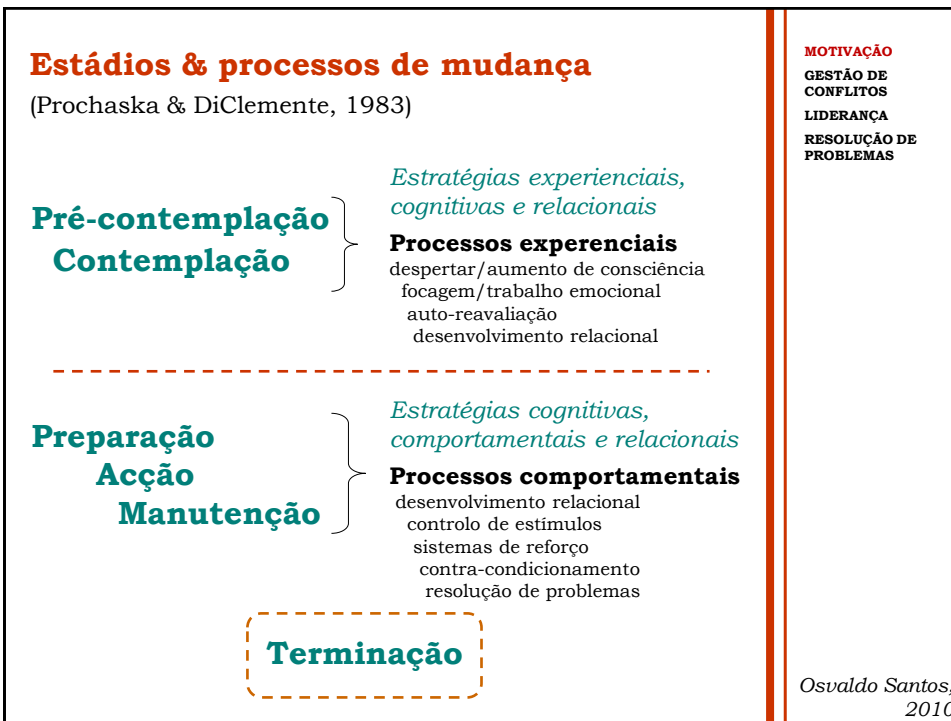
Regulação por identificação (objectivos são valorizados pelo próprio)

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

Motiv. autónoma (auto-determinada)

MOTIVAÇÃO
GESTÃO DE
CONFLITOS
LIDERANÇA
RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS

Oswaldo Santos,
2010



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