

UFCD: 5436 - Liderança e motivação de equipas



Formador: António Sequeira – 2020

50 horas



Objetivos Gerais:



- Identificar diferentes teorias de motivação.
- Distinguir estilos de liderança.
- Organizar o trabalho de equipa.
- Avaliar a equipa e os resultados do seu trabalho.

Conteúdos Programáticos (Parte 1):



- Motivação
 - Principais teorias da motivação
 - Inteligência emocional e criatividade
 - Motivação e as diferentes formas de organização do trabalho
 - Motivação e liderança

Conteúdos Programáticos (Parte 2):



- Liderança e a comunicação
 - Funções e atitudes de comunicação
 - Liderança versus poder
 - Funções de liderança
 - Parte afetiva e a parte de tarefa de liderança
 - Teorias de liderança
 - Características desejadas num líder
 - Delegação

Conteúdos Programáticos (Parte 3):



- Grupos e liderança
 - Equipas de trabalho
 - Estruturação e desenvolvimento das equipas
 - Coordenação e complementaridade das práticas de cada equipa
 - Aparecimento do líder e o seu relacionamento com o grupo
 - Perfis de liderança

Conteúdos Programáticos (Parte 4):



- Comunicação nas equipas de trabalho
 - Estilos comunicacionais
 - Comunicação como objeto de dinamização de uma equipa de trabalho
 - Comunicação assertiva na resolução de conflitos na equipa.
 - Comunicação com assertividade na liderança
 - Organização do trabalho de equipa
 - Avaliação da equipa

Introdução

Na nossa sociedade cada vez mais somos impulsionados a trabalhar em equipa.

As empresas gostam de se ver a si mesmas como grupos de pessoas que trabalham em equipa para atingir um único propósito, o SUCESSO.

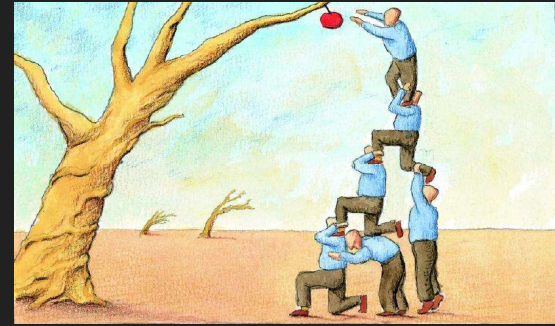
Mas existem fatores que o desempenho de uma equipa de trabalho que devem ser considerados como o caminho para o êxito de uma equipa.

Trabalho em equipa

- Uma Equipa completa, pode ser muito eficaz em diferentes situações:
 - Identificar potenciais problemas;
 - Enumerar as causas possíveis de um problema;
 - Apresentar as diferentes alternativas de solução;
 - Ponderar os efeitos causados pelas soluções adotadas;
 - Decidir qual a solução a adotar;
 - Desenvolver planos de Implementação.

MOTIVAÇÃO

**Conjunto de forças
que sustentam,
regulam e orientam as
ações de um
organismo para
determinados fins.**



MOTIVO

**Desejos,
necessidades e
interesses que o
comportamento
orientado para
um fim procura
satisfazer.**

Motivação e Trabalho em Equipa

- O que é motivação?
 - De uma forma simplificada, motivação é o **movimento para a ação**. São as razões que conduzem um indivíduo a realizar uma determinada ação.
- Em contexto organizacional
 - é a “disponibilidade do indivíduo de exercer altos níveis de esforço em direção aos objetivos da organização, condicionada pela capacidade deste esforço de satisfazer certa necessidade individual”. (Stephen P. Robbins)

Motivação e Trabalho em Equipa

- Motivação na Equipa é uma responsabilidade partilhada.
- De nada adianta a empresa oferecer o melhor lugar para se trabalhar se o colaborador não gostar do que faz.
- O **“querer fazer”** é a **premissa básica** para alcançar a motivação no ambiente de trabalho e alavancar o papel na Equipa de Trabalho.

Motivação e Trabalho em Equipa

- A motivação está relacionada com a **intensidade, direção e persistência** do esforço realizado pelo indivíduo para alcançar determinado objetivo.
- **Intensidade:** Quantidade de esforço desempenhada;
- **Direção:** É a meta, o foco do esforço. Pode ser organizacional ou pessoal;
- **Persistência:** É a quantidade de tempo que a pessoa despende para realizar seu objetivo.

Motivação e Trabalho em Equipa

- É importante lembrar que o nível de **motivação varia de pessoa para pessoa**, podendo variar na mesma pessoa em relação ao tempo, momento e situação em que esse indivíduo está na sua vida.

Teoria X e Y, de McGregor:

Divide os indivíduos em dois grandes grupos.

- A Teoria X diz que as pessoas não gostam de trabalhar e precisam ser forçadas para atingir um resultado.
- A Teoria Y diz que as pessoas gostam de trabalhar e são capazes de se autogerir.

Teoria dos dois fatores, de Herzberg

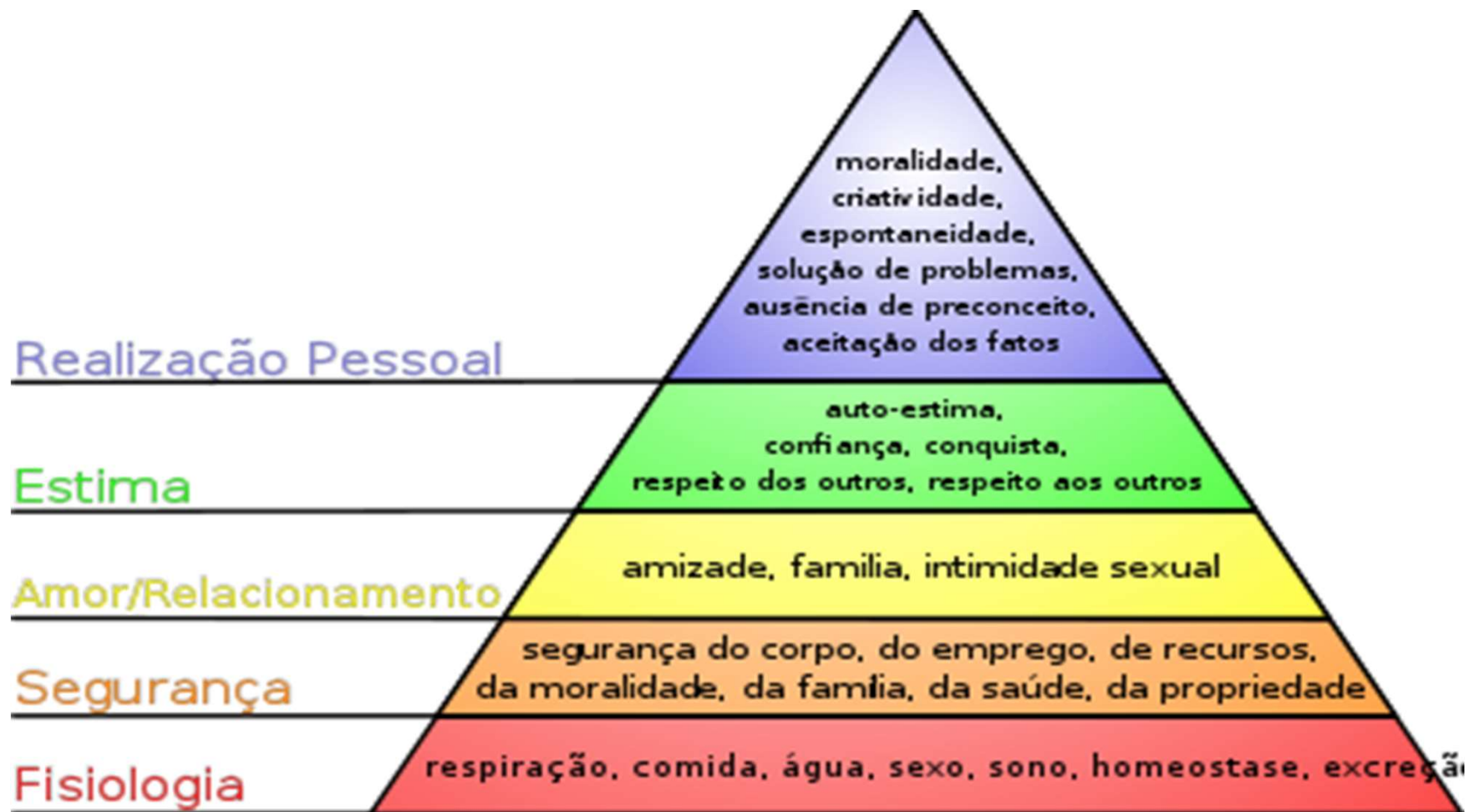
- Cria a divisão de fatores motivadores e fatores higiénicos.
 - Os fatores motivadores são intrínsecos e criam motivação (crescimento pessoal, realização, reconhecimento, etc.).
 - Os fatores higiénicos não geram motivação, mas a sua ausência provoca insatisfação (salários, condições de trabalho, segurança, etc.).

Hierarquia das necessidades, de Maslow

- A motivação é originada pelas necessidades, que estão hierarquizadas em forma de pirâmide.
- As necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.
- Diz ainda que a capacidade de preenchimento das necessidades varia de pessoa para pessoa e que existe quem não chegue a preencher as necessidades de autorrealização.

Considerações acerca da Hierarquia das necessidades, de Maslow

- Uma etapa deve ser saciada, **ao menos parcialmente**, para que o indivíduo passe para o próximo nível da hierarquia.
- **As necessidades da auto realização nunca são completamente saciadas**, visto que sempre surgem novos objetivos.
- As necessidades **fisiológicas** nascem com os seres humanos, ou seja, **são comuns a todos na espécie**. São também as mais “fáceis” de saciar.
- Ao conquistar elementos de um grupo, o indivíduo **motivar-se-á para os do próximo nível** na hierarquia.
- Frustrações, medos, angústias e insegurança podem ser interpretados como **consequências da falha no cumprimento de determinadas necessidades**.



Outros factos sobre a pirâmide de Maslow

- É interessante considerar, também, que Maslow identifica outras três necessidades após a criação de sua pirâmide.
- São elas:
 - **Necessidade de aprendizagem:** o indivíduo sente ânsia de aprender, conhecer e compreender o mundo à sua volta.
 - **Necessidade de satisfação estética:** a procura pela perfeição, simetria, beleza e arte.
 - **Necessidade de transcendência:** fé, espiritualidade, ligação com a natureza, aceitação da mortalidade.



■ A organização hierárquica, portanto, fica da seguinte forma:

- Necessidades **Fisiológicas**
- Necessidades de **Segurança**
- Necessidades de **Relacionamentos**
- Necessidades de **Estima**
- Necessidades **Estéticas**
- Necessidades **Cognitivas** ou de aprendizado
- Necessidades de **Autorrealização / Transcendência**

Teoria da Motivação de Maslow

- A hierarquia das necessidades é frequentemente utilizada tanto para explicar a motivação das pessoas em geral como a motivação para o trabalho.
- A motivação é definida como a **junção da vontade com ações ou comportamentos**, com o objetivo de saciar uma necessidade.
- Com esta definição, fica mais fácil entender onde a pirâmide de Maslow se relaciona nessa equação.

Pirâmide das Necessidades - Maslow

Satisfação fora do trabalho

- Educação
- Religião
- Passatempos
- Crescimento Pessoal
- Aprovação da família
- Aprovação dos amigos
- Reconhecimento da comunidade
- Família
- Amigos
- Grupos Sociais
- Comunidade
- Liberdade
- Segurança da violência
- Ausência de poluição
- Ausência de guerras
- Comida
- Água
- Sexo
- Sono e Repouso

Auto Realização

Estima

Sociais

Segurança

Fisiológicas

Satisfação no trabalho

- Trabalho desafiante
- Diversidade e autonomia
- Participação nas decisões
- Crescimento pessoal
- Reconhecimento
- Responsabilidade
- Orgulho e reconhecimento
- Promoções
- Amizade dos colegas
- Interação com clientes
- Chefe amigável
- Trabalho seguro
- Remuneração e benefícios
- Permanência no emprego
- Horário de trabalho
- Intervalo de descanso
- Conforto físico

Modelo ERC - Alderfer

Clayton Alderfer Paul na sua teoria ERG, do inglês, (Relatedness Existência e Crescimento) e ERC, em português (Existência, Relacionamento e Crescimento).

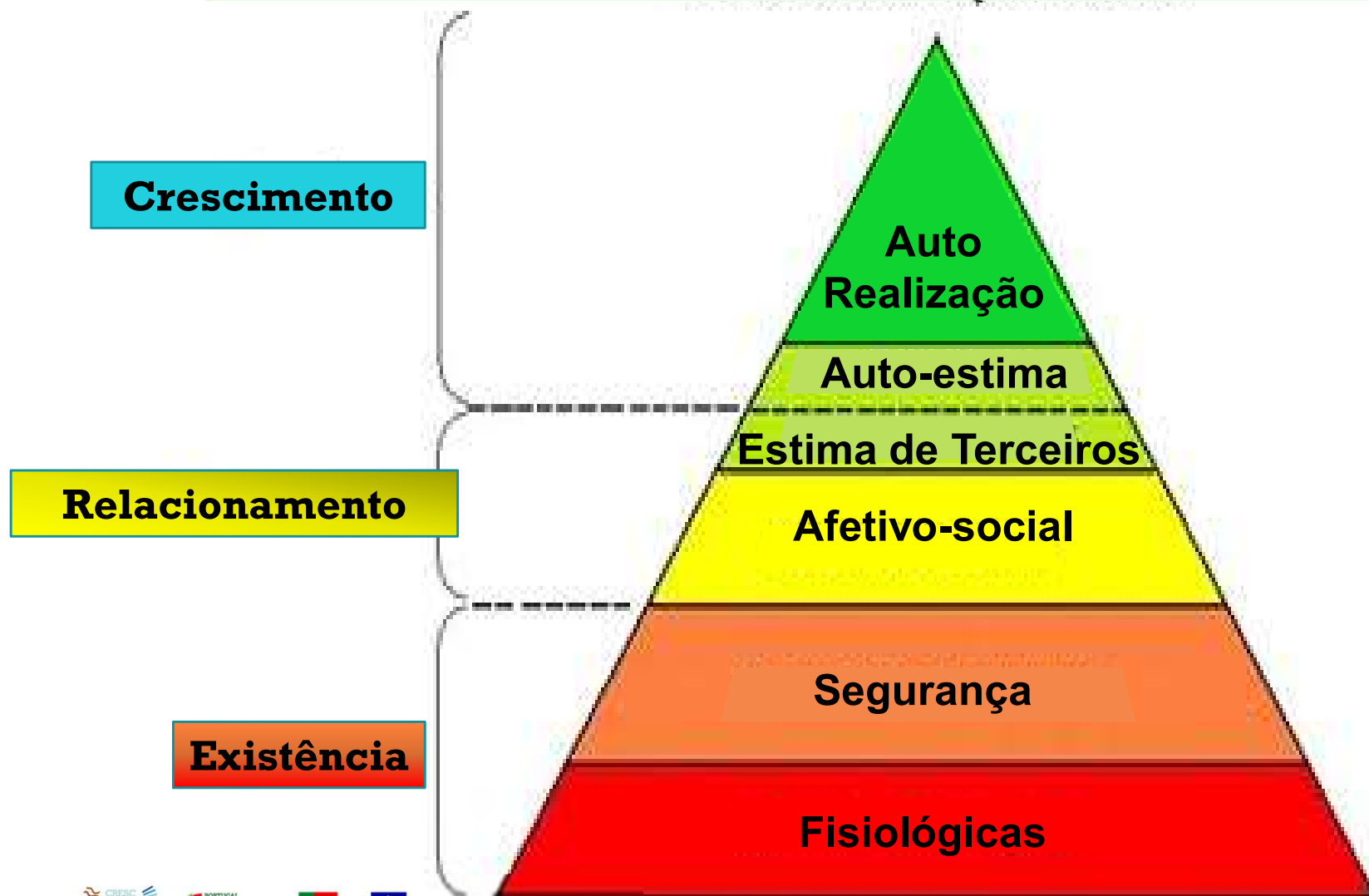
Alderfer redefiniu e expandiu ainda mais a hierarquia de Necessidades de Maslow agrupando-a em três classes:

Existência (E) – Que inclui as necessidades de bem-estar fisiológico e de segurança;

Relacionamento (R) – Que reúne as necessidades sociais e de estima; e

Crescimento (C) – Que equivale à necessidade de auto-realização, desejo de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Teoria ERC – Clayton Alderfer



Avaliação Cognitiva de VROOM



- Teoria da Expectativa e Motivação tenta explicar por que os indivíduos escolhem seguir determinados cursos de ação nas organizações, particularmente nos processos de decisão e liderança.
- Defende que a motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos voluntários alternativos.
- Vroom salienta que motivação depende de três fatores determinantes, a saber: **Expectativas, Recompensas e Relação entre Expectativas e Recompensas.**

Expectativas



- Objetivo(s) individual e a força do desejo de atingir tais objetivos.
- Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa.

Recompensas



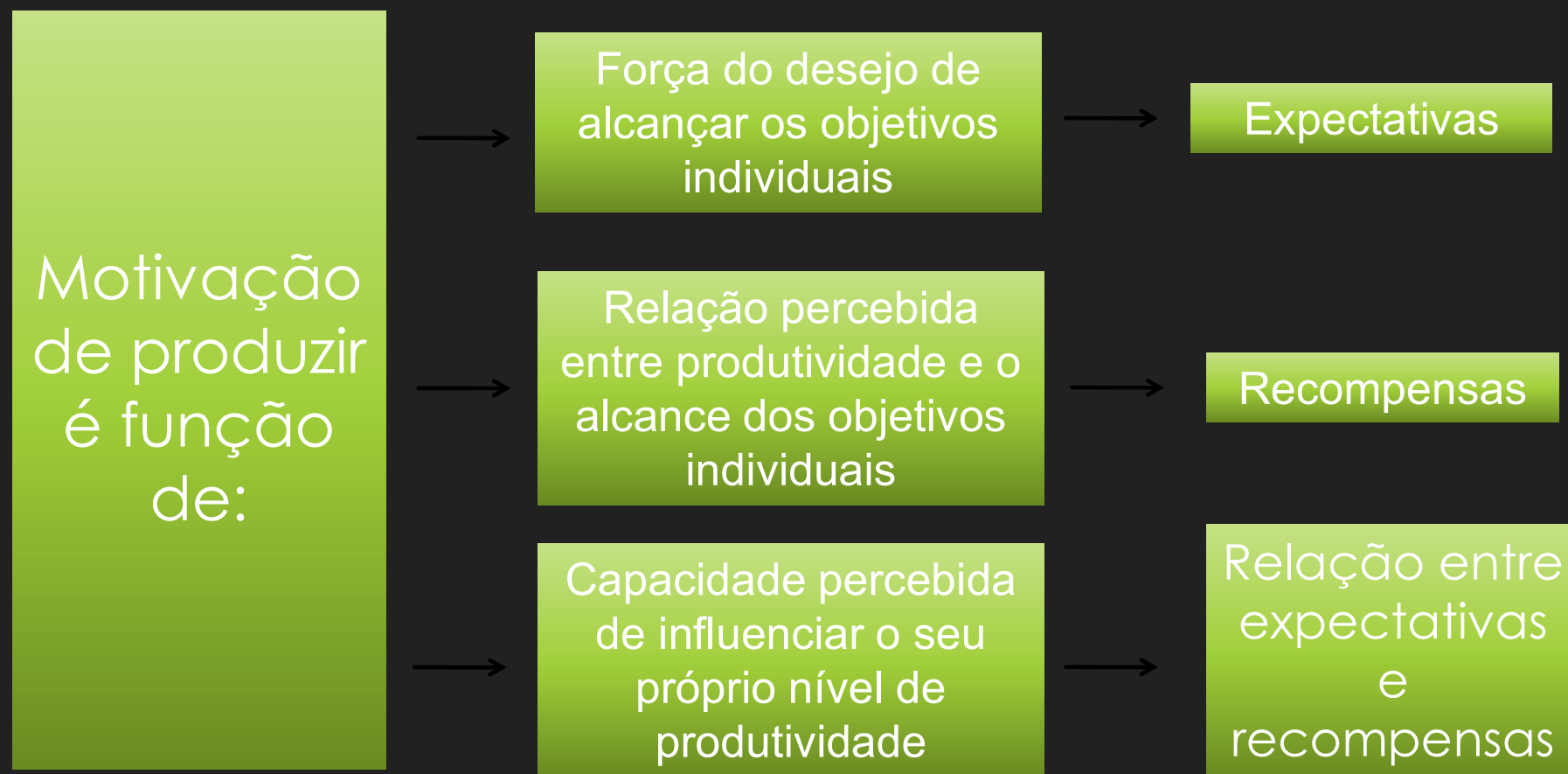
- A relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais.
- Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida.
- Porém, se a sua aceitação social, por parte de outros colegas/grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nesta situação poderá significar a rejeição do grupo.

Relações entre Expectativas e Recompensas



- A capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.
- Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe relação entre nível de produtividade e recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno.

- Assim o nível de produtividade individual depende da inter-relação entre esses três fatores determinantes, como mostra a figura abaixo.



Considerações:



- As teorias baseadas na necessidade humana supõem uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades comuns a todas as pessoas.
- Supõem também que há sempre uma melhor maneira de motivar as pessoas e que o líder deve utilizá-la padronizadamente.
- Na verdade, as pesquisas têm demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras de acordo com a situação em que se encontram.
- Alguns autores salientam que tanto as diferenças individuais, como as diferentes situações devem ser consideradas em toda abordagem motivacional.



A importância de compreender as nossas emoções.

Emoções

Conceito Convencional

X

Conceito de Alto Desempenho

Convencional

- Sinal de fraqueza

Alto Desempenho

- Sinal de força

Q.I. e “inteligência”

- Robert Sternberg (final dos anos 80) Teoria Triárquica da Inteligência:

Inteligência
Analítica

Inteligência
Crítica

Inteligência
Prática

- Determinam a reação perante novos desafios

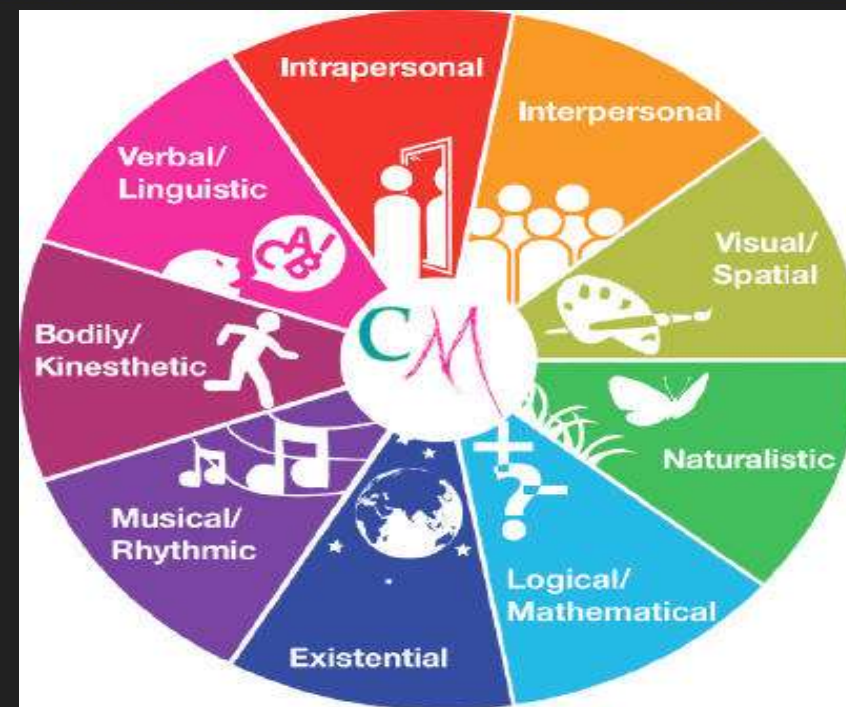


- As exigências da vida real

Howard Gardner (1980...)

- Afirmou que o conceito de inteligência, como tradicionalmente definido em psicometria (testes de QI) não era suficiente para descrever a grande variedade de habilidades cognitivas humanas.
- Baseou-se nestas pesquisas para questionar a tradicional visão da inteligência, a qual enfatizava as habilidades linguística e lógico-matemáticas decorrentes das avaliações dos testes de Binet. Segundo Gardner, todos os indivíduos normais são capazes de uma atuação em diversas áreas intelectuais, até certo ponto independentes.
- Ele sugere que não existe uma capacidade intelectual geral, e estabelece a dúvida sobre a possibilidade de medição da inteligência através de testes de papel e lápis.
- Afirma que uma criança que aprende a multiplicar números facilmente não é necessariamente mais inteligente do que outra que apresenta claramente maior habilidades na interpretação de textos, e vice versa.

Teoria das Inteligências Múltiplas

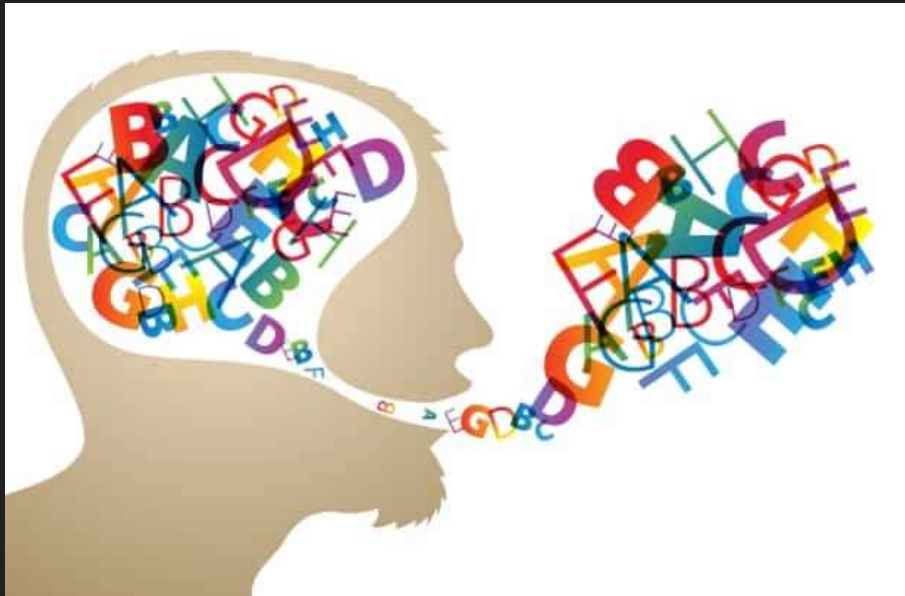


Inteligência Lógico-matemática



- Corresponde à capacidade de confrontar e avaliar objetos, conceitos e abstrações, percebendo as suas relações e princípios subjacentes.
- É a habilidade necessária para raciocínio lógico e dedutivo e para solucionar problemas matemáticos.
- Esta característica identifica-se, por exemplo, entre outros, em matemáticos, cientistas e filósofos.

Inteligência Linguística - Verbal



- Caracteriza-se por um domínio e gosto especial pelos símbolos linguísticos, idiomas e palavras, uma capacidade de lidar com esses símbolos e os seus significados, em conjunto, quando organizados em texto, e por um desejo de os explorar.
- É predominante em poetas, escritores, e linguistas.

Inteligência Musical - Rítmica



- É a habilidade para compor e executar padrões musicais, com a capacidade de memorização e reprodução a partir dessa memória, com discernimento de ritmo, timbre, estrutura, melodia e harmonia.
- Pode estar associada a outras inteligências, como a linguística, a espacial ou corporal-cinestésica.
 - É predominante em compositores, maestros, músicos, críticos de música e aparece por exemplo em bailarinos e atores.

Inteligência Espacial - Visual



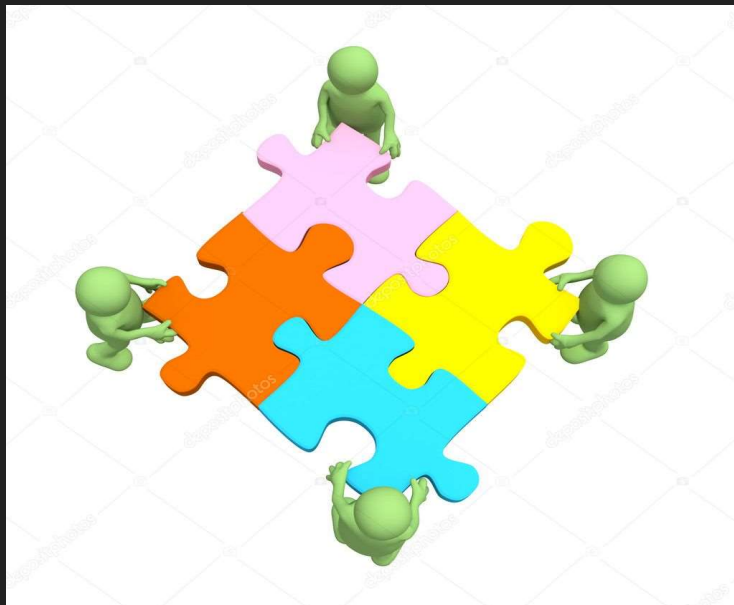
- Caracteriza-se pela capacidade de compreender visualmente o mundo físico com precisão, permitindo conceptualizar relações espaciais, transformar, modificar perceções e recriar experiências visuais até mesmo sem estímulos físicos.
- É predominante em arquitetos, escultores, artistas plásticos, cartógrafos, estratégias militares, navegadores ou jogadores de xadrez.

Inteligência Corporal - Cinestésica



- Caracteriza-se pela capacidade especial de controlar e orquestrar movimentos do corpo.
- É predominante entre atores, bailarinos ou desportistas.

Inteligência Interpessoal



- Capacidade ou habilidade de entender as intenções, motivações, estados de espírito e desejos dos outros.
- Pode ser encontrada mais desenvolvida em políticos, religiosos, oradores, comerciais e professores.

Inteligência Intrapessoal



○ É a capacidade de se conhecer a si próprio, controlar, conhecer e prever reações, emoções e estados de espírito, estando mais desenvolvida por exemplo em escritores, psicoterapeutas, conselheiros, treinadores ou professores.

Inteligência Naturalista



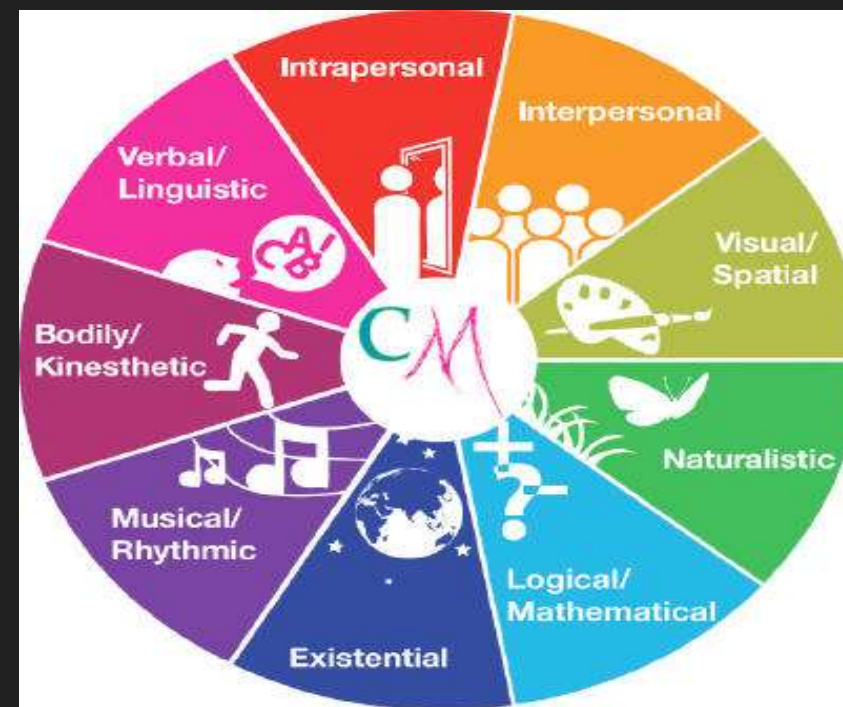
- Traduz-se na sensibilidade para compreender e organizar os objetos, fenómenos e padrões da natureza.
- São exemplos o reconhecimento e classificação de plantas, animais, minerais, incluindo rochas e gramíneas e toda a variedade de fauna, flora, meio-ambiente e seus componentes.
- É característica de biólogos, geólogos, por exemplo.

Inteligência Existencial



- Apesar de carecer de melhor definição e mais evidências, abrange a capacidade de refletir e ponderar sobre as grandes questões fundamentais da existência, e elaborar de forma abstrata e genérica sobre elas.
- Seria característica de líderes espirituais, de pensadores e filósofos.

Teoria das Inteligências Múltiplas



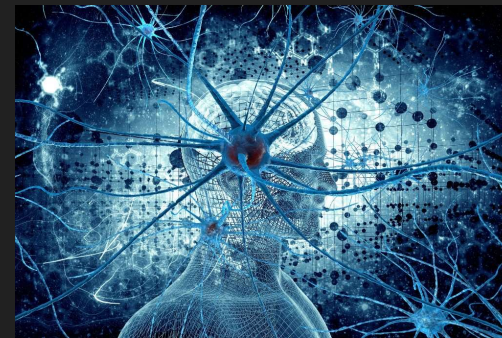
Inteligência Intra + Inter

- A moderna investigação da inteligência atribui um importante papel ao conhecimento que as pessoas têm de si mesmo e à sensibilidade frente a terceiros, **resultará num tipo de inteligência a que deve ser dada uma maior importância para a vida em sociedade**, tanto na vida pessoal como na vida profissional.



INTRAPESSOAL

INTRERPESSOAL



INTELIGÊNCIA
PESSOAL



Inteligência Pessoal

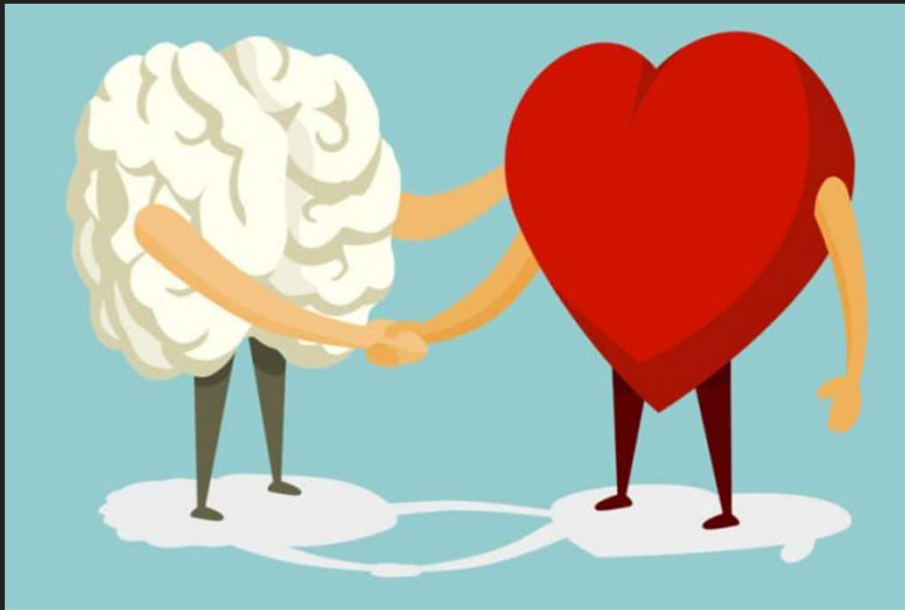
1. Uma inteligência verdadeiramente nova
2. Que assume o controlo sobre as inteligências de “ordem primária”
3. Uma forma mais ampla de inteligência

Peter Salovey & John Mayer (início anos 90)

- Compreensão das próprias emoções
 - Capacidade de nos colocarmos no lugar dos outros
 - Capacidade de controlarmos as emoções de forma a melhorar a qualidade de

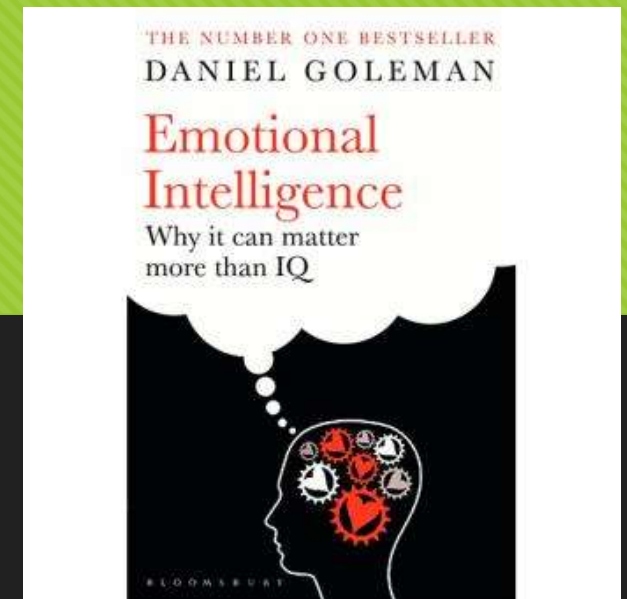
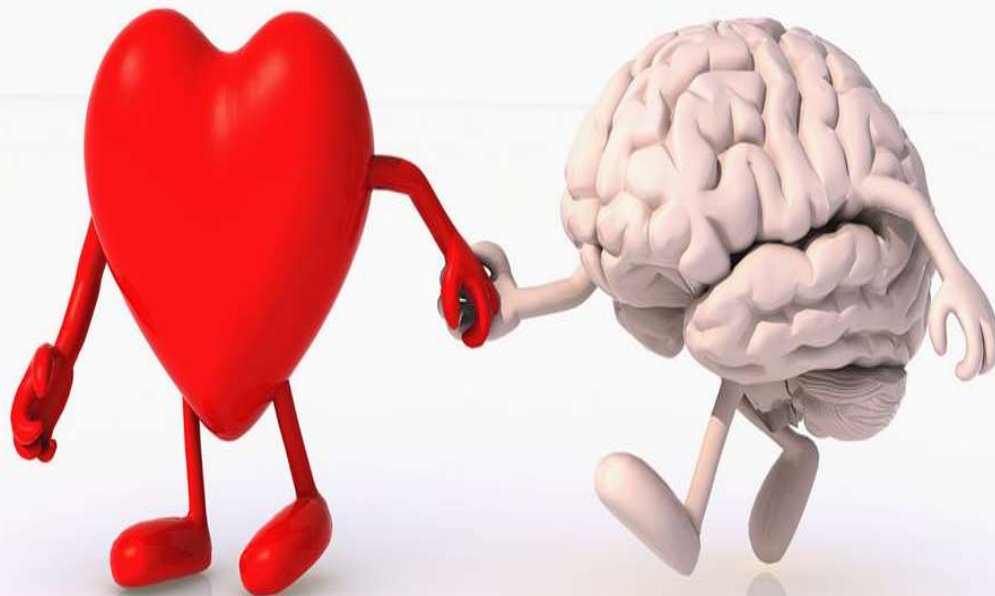


Adaptação Emocional (Salovey & Mayer)



- “Só quem sabe porque se sente como se sente, pode dominar, moderar ou controlar as suas emoções”
 - Poder fazer uma apreciação e dar nome às próprias emoções

inteligência emocional



VENDEU EM
POUCOS MESES
MAIS DE 500.000
EXEMPLARES DO
LIVRO
“INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL” - 1995

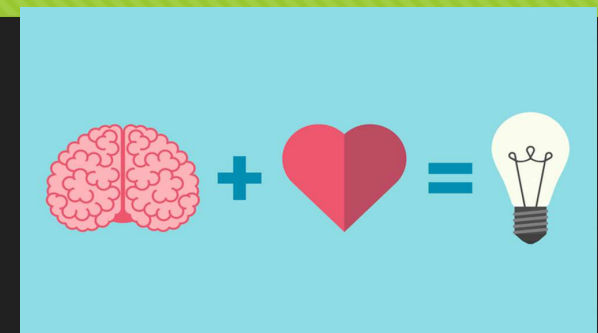
O que é a I.E.?

○ “A capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos a nós próprios e de gerirmos bem as emoções tanto dentro de nós como nas nossas relações”

○ (Daniel Goleman, Emotional Intelligence – Why It Can Matter More Than IQ)

A Inteligência Emocional permite:

- Identificar e gerir as próprias emoções
- Persuadir e influenciar os outros
- Lidar com pessoas difíceis
- Reagir produtivamente ao stress
- desarmar discussões tensas
- Usar os sentimentos como dados que ajudam a tomar decisões mais inteligentes
- Evitar armadilhas emocionais em negociações
- Reagir resilientemente a situações adversas
- Ajudar outras pessoas a desenvolver a Inteligência Emocional
- Desenvolver uma forte cultura emocional



Principais teorias

Quadro 1: Teorias Endógenas e Exógenas de Motivação Laboral

| Teorias endógenas | Pressuposto fundamental |
|-----------------------------------|---|
| 1 – Arousal/atividade/energia | Processos internos (estados fisiológicos e afetivos) mediatizam o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho. |
| 2 – Expectativas-valência | As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho. |
| 3 – Equidade | As pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo. |
| 4 – Atitude | Indivíduos com atitudes favoráveis ao seu trabalho e à sua organização serão mais motivados na execução das suas tarefas. |
| 5 – Intenção/metap | O desempenho individual é determinado pelas metas da pessoa. |
| 6 – Atribuição e auto-estima | A motivação é maior quando as causas do desempenho são percebidas como sendo estáveis e internas e a auto-estima do indivíduo é elevada. |
| Teorias exógenas | Pressuposto fundamental |
| 1 – Motivos /necessidades | As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas a buscar certos estímulos e evitar outros. |
| 2 – Incentivos/recompensas | Características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com a recompensa. |
| 3 – Reforço | As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de conseqüências positivas. |
| 4 – Metas/objetivos | As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes. |
| 5 – Recursos pessoais e materiais | Condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fonte de motivação. |
| 6 – Grupo e fatores sociais | As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhecem o bom desempenho. |
| 7 – Sistema socio-técnico | A motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico. |

Motivação e as diferentes formas de organização do trabalho



- As pesquisas indicam sete características básicas, as quais mostram a essência da cultura de uma organização, como sendo:
 - A) inovação e assunção de riscos – o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores;
 - B) atenção aos detalhes – o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão análise e atenção aos detalhes;
 - C) orientação para resultados – o grau em que os dirigentes focam os resultados mais que as técnicas e processos para o alcance deles;
 - D) orientação para as pessoas – o grau em que as decisões dos dirigentes levam o feito dos resultados sobre as pessoas dentro das organizações;
 - E) orientação para a equipe – o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que indivíduos;
 - F) agressividade - o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
 - G) estabilidade – o grau em que as atividades de organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste ao crescimento (ROBBINS, 2002, p. 499).

Motivação

Tabela 2: Motivações do Empregado e Metas motivacionais.

| MOTIVAÇÃO | METAS MOTIVACIONAIS |
|------------------|---|
| Autodeterminação | Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho. |
| Estimulação | Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos |
| Hedonismo | Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho. |
| Realização | Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional. |
| Poder | Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações. |
| Segurança | Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha. |
| Conformidade | Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização. |
| Tradição | Respeitar e aceitar idéias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa. |
| Benevolência | Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência. |
| Universalismo | Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza. |

LIDERANÇA DE EQUIPAS

Uma das formas de distinguir as organizações é pela:

- Competência dos recursos Humanos
- O Conhecimento tácito que estes possuem
- E a capacidade de coordenar/liderar a organização

Liderança de Equipas



- “A boa liderança não é apenas a mobilização das pessoas em torno de uma visão nobre; envolve também a criação e a manutenção de sistema e instituições que permitam a implementação eficaz dessa visão” – Joseph Ney Jr.

Liderança de Equipas



Numa perspetiva organizacional os valores respondem :

- O eu nos rege?
- Que princípios orientam a nossa atividade?

Os valores organizacionais sustentam a cultura ética e influenciam as atividades da organização, as suas relações internas e externas e apoiam o cumprimento da visão e da missão

Valores Profissionais



- Qualidade
- Inovação
- Iniciativa
- Criatividade
- Trabalho de Equipa
- Horizontalidade (colaboração)

Valores ligados à Ética



- Integridade
- Honestidade
- Imparcialidade
- Equidade
- Desinteresse
- Confiança do Público/Clientes

Valores ligados às pessoas



- Respeito
- Empatia
- Cortesia
- Tolerância
- Abertura de espírito
- Solidariedade
- Sinceridade
- Moderação
- Bom senso

Liderança de equipas



Responsabilidades

- Construir uma liderança orientada às pessoas, utilizando um sistema de gestão assente na capacidade de criar flexibilidade organizacional no quadro de rigidez estrutural existente
- A construção de uma imagem positiva junto do público/clientes

Isso exige imaginação e perseverança sem nunca perder de vista a orientação para o indivíduo, a equipa e o coletivo da organização

Liderança de Equipas



Conceitos relacionados com liderança:

- Liderança Formal ou Estatutária – está relacionada com uma posição particular, atribuída pela organização, que poderemos considerar a função de gestor ou chefia
- Liderança Informal ou Emergente – liderança exercida por um indivíduo que poderá não ocupar uma posição formal específica, mas que os seus colaboradores percebem como aquele que mais fomenta o alcance de objetivos

Liderança de Equipas



Gestão

Processo cuja finalidade visa produzir resultados relevantes, mantendo o sistema existente

Atuação rígida no quadro de sistemas processo formais

Liderança

Processo cuja função é mudar os sistemas, as estruturas e os métodos de trabalho

Coragem de inovar e capacidade de entusiasmar os outros

Liderança de Equipas - Gestores



- Fazem as coisas da forma correta
- Interessam-se pela eficiência
- Administram
- Mantêm o foco em sistemas e estruturas
- Baseiam-se no controlo
- Têm uma visão de curto prazo
- Usam a influência posição a posição
- Exigem obediência
- Recebem um cargo

Liderança de Equipas - Líderes



- Fazem as coisas certas
- Interessam-se pela eficácia
- Inovam
- Desenvolvem
- Foco nas pessoas
- Baseiam-se na confiança
- Têm uma visão de curto, médio e longo prazo
- Usam a influência pessoa a pessoa
- Inspiram os outros a seguir
- Tomam a iniciativa de liderar

Liderança de equipas – algumas definições



- “o processo de influenciar as atividades do grupo, organizado de forma a alcançar um determinado objetivo” (Richards & Engle, 1986)
- “A capacidade de um indivíduo influenciar os outros, motivar e mobilizar a equipa para o sucesso e eficácia da organização” (House et al., 1999)
- “A capacidade de influenciar outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior” Ken Blanchard, 2018

Liderança de Equipas



“Um nível superior de liderança ”é um processo de alcançar resultados válidos, agindo ao mesmo tempo com respeito, preocupação e justiça para com o bem estar de todos os envolvidos”

Ken Blanchard, 2018

Liderança de Equipas



“Vivemos num tempo em que necessitamos de rever toda a perspetiva de nós próprios, assim como a natureza do trabalho e da liderança nas organizações”

Cacioppe 200

Liderança de Equipas



| PROCESSO DE MUDANÇA HABITUAL | POSSÍVEL REMÉDIO |
|---|---|
| Cria incerteza, tende a ser encarada pela sua vertente negativa | Envolver as pessoas na criação de uma imagem de um futuro melhor |
| Cria vencedores e perdedores | Encara de forma sistémica e identificar o melhor que pode ser alcançado no ambiente pós mudança |
| Resistência | Envolver as pessoas no processo e mostrar que a organização se preocupa com elas |

Liderança de Equipas



| Motivos para a resistência | Estratégias do Líder |
|---|---|
| Sentimento de sofrimento com a mudança | Comunicação que solicite input das pessoas |
| Perceção de mais trabalho com menos oportunidades | Comunicar uma visão clara da mudança; Fornecer formação em tempo útil |
| Alteração de hábitos de longa data | Identificar as preocupações das pessoas e problemas de implementação mal resolvidos |
| Sensação do posto de trabalho em perigo | Comunicar o modo como as pessoas beneficiarão da mudança |
| Não existe um sistema de recompensas adequado; Recursos insuficientes. | Desenvolver procedimentos para cuidar das pessoas que serão afetadas de forma negativa pela mudança |

Liderança de Equipas

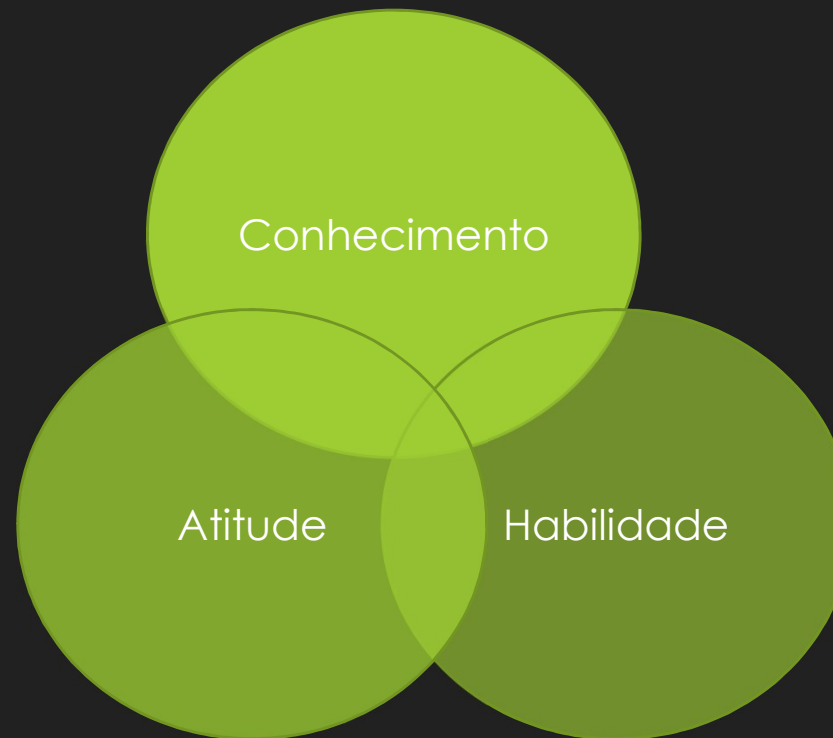


- A comunicação assume um aspeto importante nas transformações e pode facilitar a compreensão nos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos
- Para produzir os devidos efeitos tem que ser utilizada corretamente e necessita do amplo entendimento da cultura e clima organizacional.

- Produzir a mudança envolve 80% de Liderança (estabelecer uma direção, alinhar, motivar e inspirar as pessoas) e 20% de gestão (planear, orçamentar, organizar e resolver problemas)

- “Os líderes altamente eficazes reconhecem que os empregados não são criaturas unidimensionais que estacionam a sua natureza humana à porta quando entram nos locais de trabalho. Os bons líderes encaram os seus colaboradores como entidades complexas e paradoxais, como pessoas que irradiam uma combinação de um elevado idealismo com o pessimismo sombrio, as vistas curtas teimosas com a visão corajosa, a suspensão mentalmente estreita com a confiança aberta, a irracionalidade invejosa com a generosidade inacreditável”
Kers de Vriès

Liderança de Equipas - competências



Liderança de Equipas



○ Competências

TÉCNICAS

INTERPESSOAIS

CONCEPTUAIS

○ Fundamentais em:

Gestores Operacionais

Gestores Intermédios

Gestores de Topo

Organizações Positivas



○ Forças e capacidades psicológicas positivas

Desempenho organizacional
Realização Pessoal



Liderança de Equipas



- Os comportamentos e estados de espírito dos líderes influenciam os estados de espírito e comportamentos de todas as pessoas em seu redor. Um chefe excêntrico e impiedoso cria uma organização tóxica preñhe de indivíduos mal sucedidos que ignoram oportunidades ; (contrariamente) um líder inspiracional gera acólitos em grande número e para os quais qualquer desafio é ultrapassável. O elo final da cadeia é o desempenho: Lucro ou perda”
Goleman, Boyatzis e MacKee

Liderança Tóxica



As emoções negativas geram maior egoísmo, debilitam a confiança interpessoal e “envenenam” o ambiente.

Sete causas da Toxidade

- Intencionalidade
- Incompetência
- Infidelidade
- Insensibilidade
- Intrusão
- Indutores Institucionais
- Inevitabilidade



Liderança Purificadora



- Compreender pistas emocionais
- Criar e manter “momentos humanos”
- Mobilizar as pessoas para ultrapassar a adversidade
- Construir ambientes onde a compaixão esteja presente
- Digna de confiança
- Reenquadra mensagens difíceis

Este tipo de liderança é geradora de momentos de *Flow*

Pré requisitos para os momentos Flow



- Possuir objetivos claros e uma expectativa razoável de completar a tarefa em mãos
- Capacidade de concentração
- Receber feedback regular relativo a progressos
- Possuir competências necessárias para determinado tipo de trabalho

○ Liderança é uma questão de retidão. Se uma pessoa lidera seguindo o caminho certo, quem se atreverá a tomar um caminho incorreto?

Confúcio (pensador e filósofo)

O que leva as pessoas a juntarem-se?

Segurança

- quando se agrupam, as pessoas podem diminuir a insegurança.

Status

- a inclusão em um grupo considerado importante pelos outros proporciona reconhecimento e status para seus membros.

Autoestima

- a filiação faz com que seus membros se valorizem perante a sociedade.

Associação

- as pessoas normalmente gostam de se relacionar com outros integrantes do mesmo grupo.

Poder

- aquilo que não pode ser obtido individualmente quase sempre se torna possível por meio da ação grupal.

Grupos de Trabalho

As empresas apresentam na sua composição um conjunto de pessoas que se encontram organizados em grupos e dessa forma constroem um sentimento de pertença e de unidade.

Se bem liderados, podem funcionar como um importante estímulo ao desenvolvimento de um trabalho com maior motivação, com maior empenhamento e maior qualidade dos resultados de negócio.

O que motiva as
empresas a
formar grupos de
Trabalho?

Organização do
trabalho

Resolução de
problemas

Desenvolvimento
de novas formas
de operar

Grupo vs Equipa



- Nem todos os grupos se podem considerar equipas... Apesar de todas as equipas serem um grupo.
- As equipas são casos particulares de grupos.

Trabalho em Grupo vs Trabalho em Equipa



OBJETIVOS

GRUPO

- Os elementos possuem objetivos em comum, com papéis e funções definidas;
- É cada um por si, ninguém ajuda ninguém;
- Ninguém sabe o que o outro faz

EQUIPA

- Os elementos trabalham coletivamente para o mesmo objetivo;
- O trabalho é feito em cooperação, de forma interativa e interdependente.

ATIVIDADES

GRUPO

- Não existe complementaridade.

EQUIPA

- São complementares;
- Apela à convergência de esforços entre os elementos.

RELACIONAMENTO

GRUPO

- Quando existe é simples e linear.

EQUIPA

- Deve ser coeso e firme;
- Interdependência complexa;
- Tarefas e resultados dependem do outro.

METAS

GRUPO

- Isoladas e desempenho individual.

EQUIPA

- Conhecidas e compartilhadas por todos os membros;
- O desempenho é coletivo.

SINERGIA

GRUPO

- Não existe Sinergia.

EQUIPA

- Positiva;
- O alcance dos objetivos pressupõe a convergência dos esforços.

RESPONSABILIDADE

GRUPO

- Individual e isolada.

EQUIPA

- Coletiva.

COMPETÊNCIAS

GRUPO

- São aleatórias e variadas.

EQUIPA

- São correlacionadas e complementares.

Grupo



- Conjunto de indivíduos com características, objetivos e interesses comuns

Equipa



- Conjunto de pessoas com um objetivo em comum mas que tem complementaridade de competências e/ou especialização individual.
- A interação é suportada pela comunicação eficaz e por um relacionamento interpessoal adequado.
- A colaboração tem que estar presente.

Trabalho em Equipa

- Trabalhar em equipa não significa que todos tenham de saber fazer de tudo.
- Cada um deve ter a consciência do todo e do papel de cada um nesse todo.
- Saber respeitar as diferenças e torna-las pontos fortes.
- Boa comunicação para executar a tarefa proposta.
- Fazer parte de uma equipa é partilhar todas as experiências sejam elas positivas ou negativas.

Fases para formação de equipa

- **Forming:**

Formação da equipa/Inclusão

- **Storming:**

Afirmação das diferenças/Confrontação

- **Norming:**

Encaixe das diferenças/Regulação do funcionamento da equipa

- **Performing:**

Relações estabilizadas/Enfoque no resultado/Performance otimizada

Forming

- Nesta fase, o grupo é visivelmente imaturo, e a equipa não se encontra desenvolvida.
- Embora os elementos estejam juntos na realização de uma tarefa, dedicam pouco tempo ao planeamento da mesma;
- O indivíduo não expressa o que sente, receando o modo como o grupo irá reagir;
- as ideias geralmente não são bem aceites, e as pessoas adotam atitudes defensivas.

Storming

- A equipa inicia um processo de aprendizagem, revendo os seus métodos, procedimentos e atividades, com vista a aumentar o seu desempenho.
- É já notória uma força de vontade dos elementos para experimentar, expandir e explorar as suas possibilidades e as do meio.
- Alguns aspetos interpessoais são trabalhados com sucesso, mas a equipa ainda não os consegue utilizar de modo proveitoso.

Norming

- A equipa experiencia uma fase de consolidação, na qual começam a surgir a confiança, abertura e sensibilidade necessárias para examinar os seus métodos de atuação, adotando uma abordagem mais sistemática.
- As decisões são tomadas clarificando a finalidade de tarefas ou atividades, estabelecendo os objetivos que devem ser realizados, recolhendo a informação necessária, considerando as opções que permanecem abertas à equipa, planeando detalhadamente o que necessita de ser feito, revendo o resultado e usando-o como base para melhorar operações futuras.

Performing

- Esta é a fase em que uma equipa realmente o é, atingindo a maturidade.
- A atitude chave é a flexibilidade, os diferentes procedimentos são adotados para responder às diferentes necessidades.
- Os indivíduos já não estão preocupados em assumir posições defensivas, estando centrados mais nos resultados do que em si próprios.
- A liderança é decidida pela situação, e não exclusivamente por padrões pré-estabelecidos.

PRINCIPAIS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO



Agressivo



Assertivo



Passivo



Manipulador

Estilos de Resposta:

- ☐ Resposta passiva
- ☐ Resposta agressiva
- ☐ Resposta assertiva

PRINCIPAIS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO

O AGRESSIVO

António Sequeira



Procura:

- Dominar os outros.
- Valorizar-se à custa dos outros.
- Ignorar e desvalorizar sistematicamente o que os outros fazem e dizem, para os forçar a perder.
- Criticar constantemente os outros para mostrar que é intocável e que não comete erros.

Resposta Agressiva

- A resposta agressiva caracteriza-se por se centrar nos objectivos do próprio numa dada situação e, consequentemente, pela ignorância ou desvalorização dos interesses ou direitos do outro.
- O indivíduo expressa as suas necessidades, opiniões e desejos de forma reivindicativa, ameaçadora, insultuosa e hostil.

Resposta Agressiva

- Estas respostas incluem: falar alto, interrupções e perguntas antes que o outro acabe de responder, excessiva utilização do eu (e.g., “O meu ponto de vista é...”), expressões de vanglória (e.g., “Nunca tive problemas com...”), expressão de opiniões como se fossem factos (e.g., “Isto funciona do seguinte modo”), pedidos em forma de instrução, sarcasmos, acusações e culpabilização do outro.

Resposta Agressiva

- Para a elaboração de respostas agressivas, contribuem crenças de superioridade (e.g., “Eu sou melhor, eu sei como fazer...”), mas também de insegurança e medo (e.g., “Não se pode confiar em ninguém...”).

Resposta Agressiva

- Imediatamente após responder de forma agressiva, o indivíduo pode experienciar alguma redução de tensão acumulada pela situação que despoletou aquela resposta.
- Se a resposta agressiva permitiu que a pessoa conseguisse o que desejava, os sentimentos positivos são dominantes e contribuem para a manutenção deste estilo de resposta

Resposta Agressiva

- Estes indivíduos tendem a ser percebidos pelos outros como intransigentes, coercivos e com falta de auto-controlo.
- Inicialmente, podem conseguir o que querem, potenciando o medo nos outros, mas, a médio ou longo prazo, tendem a ser evitados e até desrespeitados pelos outros.

Resposta Agressiva

- Existem diversos factores que contribuem para a verbalização de respostas agressivas: percepção ameaçadora das situações ou dos outros, crença de que a agressão é a melhor forma de confronto, utilização anterior de estilo passivo com maus resultados, dificuldade em pensar racionalmente sobre si próprio e dificuldade em desenvolver competências comunicacionais de assertividade.

PRINCIPAIS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO

O PASSIVO



- Sente-se paralisado e bloqueado quando lhe apresentam um problema para resolver.
- Tem medo de avançar e decidir porque receia a decepção.
- Tem medo de importunar os outros.
- Deixa que os outros abusem.
- A sua "cor" é a cor do ambiente em que está inserido.

Resposta Passiva

- O estilo de resposta passivo caracteriza-se pela expressão de pensamentos, sentimentos e preferências de forma indirecta ou implícita, ou mesmo pela ausência da expressão dos mesmos.

Resposta Passiva

- As respostas passivas podem incluir: hesitações, evitamento de determinados assuntos e demonstração de ansiedade (Hargie & Dickson, 2004), frases longas e desconexas, justificações repetidas, muitos pedidos de desculpa, expressões de auto-depreciação (e.g., “Eu nunca devia ter...”) e expressões que anulam as suas necessidades (e.g., “Eu podia ter feito...”).

Resposta Passiva

- ❑ O objectivo destas respostas parece ser agradar aos outros e evitar conflitos a qualquer custo.
- ❑ Na origem das respostas passivas encontram-se diversos factores, tais como: medo das consequências negativas da expressão directa da sua opinião, percepção de ameaça da situação ou do outro, dificuldade em aceitar os seus direitos, dificuldade em pensar de forma racional sobre si próprio, confundir assertividade com agressividade ou associar as respostas passivas a boa educação e prestabilidade

Resposta Passiva

- As crenças irracionais relacionadas com desvalorização pessoal (e.g., “A minha opinião não conta.”) e o poder dos outros (e.g., “Em situações de conflito é mais seguro não me manifestar.”) podem igualmente contribuir para este tipo de resposta

Resposta Passiva

- Imediatamente após uma resposta passiva, a reacção habitual é a diminuição da ansiedade, uma vez que o indivíduo evitou um conflito potencial.
- Contudo, este pode também sentir-se culpado ou revoltado pelo resultado da situação ou ainda sentir autocomiseração ao perceber que permitiu que o interlocutor retirasse vantagem da situação.

PRINCIPAIS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO

O MANIPULADOR

António Sequeira



- Tem diferentes tipos de comportamento para atingir os seus objectivos;
- A linguagem é pouco directa e clara;
- Não fala abertamente dos seus objectivos;
- É hábil nas suas relações;
- Recorre a uma linguagem de insinuações e ambiguidades;
- Usa a chantagem emocional.

PRINCIPAIS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO

O ASSERTIVO

António Sequeira

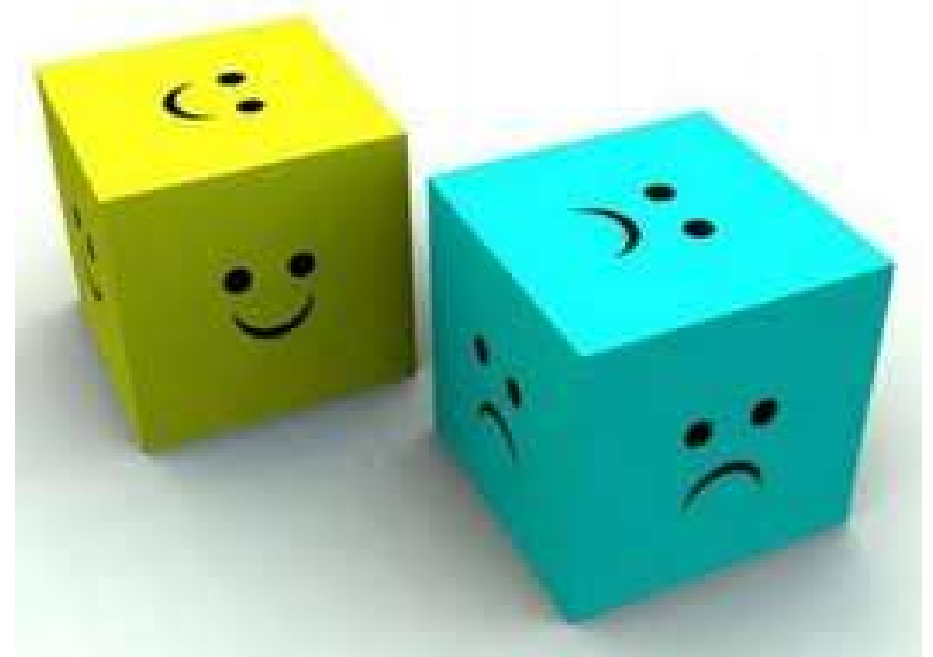


- Está à vontade na relação face-a-face.
- É verdadeiro consigo e com os outros, não dissimulando os seus sentimentos.
- Coloca as coisas muito claramente às outras pessoas, negocia na base de objectivos precisos e claramente determinados.
- Procura compromissos realistas.
- Negocia com base em interesses mútuos.
- Estabelece relações de confiança.

O que é Comunicação Assertiva?

COMO EMISSOR

- É a expressão franca e sincera, das suas opiniões, sentimentos necessidades, dizendo sim e não sem culpa nem constrangimento, utilizando palavras e gestos que não agridam o outro.



O que é Comunicação Assertiva?

COMO RECEPTOR

- É a capacidade de aceitar e respeitar que as pessoas tenham os mesmos direitos e se expressem com naturalidade



Resposta Assertiva

- A resposta assertiva envolve a defesa das opiniões do próprio, sem deixar de ter consideração pelo outro.
- O indivíduo expressa, assim, as suas necessidades, desejos, opiniões, sentimentos e crenças de forma directa e apropriada.

Resposta Assertiva

- As respostas assertivas incluem: expressão directa de pensamentos e sentimentos, escuta do outro, elaboração de questões abertas que visam conhecer as opiniões e desejos do outro (e.g., “O que pensas sobre...”), frases curtas e directas, expressões iniciadas por eu, distinção entre factos e opiniões (e.g., “A minha opinião ...”) e sugestões e críticas construtivas que se centram na acção do outro e não na culpa excessiva.

Resposta Assertiva

- Este estilo de resposta envolve não apenas o conhecimento dos direitos e responsabilidades do próprio e do outro, exigindo também que a pessoa esteja consciente das consequências resultantes da expressão da sua opinião naquela situação.

Resposta Assertiva

- Existe uma correlação positiva entre o estilo assertivo e a auto-estima. Dito de outra forma, as pessoas que utilizam mais respostas assertivas possuem uma auto-estima mais elevada.
- Algumas crenças centradas no controlo e na responsabilização (e.g., “Posso escolher como me comportar.”, “Posso aprender com os meus erros.”) são determinantes para a formulação de resposta assertivas e, conseqüentemente, para a construção de uma auto-estima satisfatória.

Resposta Assertiva

- A par da auto-estima, os indivíduos que, habitualmente, utilizam o estilo assertivo tendem a sentir mais controlo sobre as suas vidas, possuem maior satisfação com os seus relacionamentos e conseguem alcançar os seus objectivos com mais frequência.

Resposta Assertiva

- ❑ O comportamento assertivo é um comportamento aprendido e situacionalmente específico.
- ❑ A pessoa aprende diferentes tipos de comportamento para diferentes situações.
- ❑ Poucos indivíduos são assertivos em todas as situações. A maioria considera mais fácil ser assertivo numa situação (e.g., com amigos) do que noutras (e.g., figuras de autoridade)

Desenvolvendo a Assertividade

□ ASSERTIVIDADE:

- Competência que pode ser aprendida e não um traço de personalidade
- O treino assertivo pressupõe o desenvolvimento de duas competências fundamentais: coordenação de perspectivas entre a pessoa e o interlocutor, e flexibilidade.

Treino ASSERTIVO

DIREITOS DE AFIRMAÇÃO PESSOAL

- ☐ 1. Autopromover a dignidade pessoal
- ☐ 2. Expressar sentimentos
- ☐ 3. Dizer não sem se sentir culpado
- ☐ 4. Fazer erros se decidido a corrigi-los
- ☐ 5. Pedir informação antes de responder
- ☐ 6. Criticar sem se sentir culpado
- ☐ 7. Ser respeitado
- ☐ 8. Não funcionar sempre no máximo
- ☐ 9. Fazer pedidos
- ☐ 10. Ter tempo de reflectir antes de decidir
- ☐ 11. Mudar de opinião

Aspectos Cognitivos presentes no Treino Assertivo

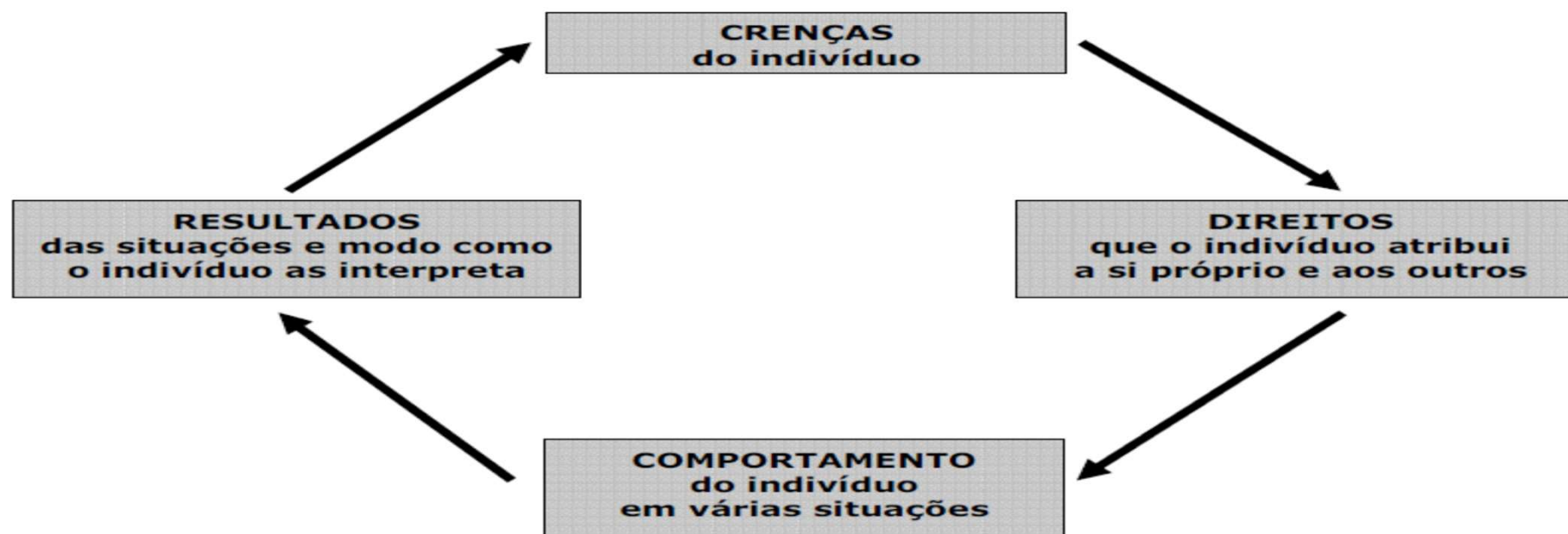


Figura 1. Modo como as crenças influenciam o comportamento assertivo (Back & Back, 2004).

As Crenças Irracionais

- A mudança de crenças irracionais envolve a sua identificação, disputa ou interrupção das mesmas e posterior adopção de uma crença nova ou substituição por uma mais adaptativa (Galassi & Galassi, 1977; Jakubowski & Lange, 1978).

TESTE DE AUTO-DIAGNÓSTICO

“ATÉ QUE PONTO SOU
UMA PESSOA ASSERTIVA”



Funções do treino Assertivo:

- ❑ (1) ajudar o indivíduo a assegurar que os seus direitos não serão violados;
- ❑ (2) reconhecer os direitos dos outros;
- ❑ (3) comunicar a sua opinião de forma confiante;
- ❑ (4) recusar pedidos irrazoáveis
- ❑ (5) fazer pedidos razoáveis;
- ❑ (6) lidar eficazmente com recusas irrazoáveis;
- ❑ (7) evitar conflitos agressivos desnecessários e
- ❑ (8) desenvolver e manter um sentido pessoal de eficácia.

○ Treino Assertivo:

- No essencial, o treino assertivo tem início com a identificação das áreas em que existe défice assertivo (e.g., relações com chefias), analisa os factores que impedem o indivíduo de se expressar de forma adequada (e.g., desconhecimento dos direitos de afirmação, crenças irracionais) e opera sobre esses factores (e.g., modificação de crenças irracionais).

○ Treino Assertivo:

- ○ treino assertivo tem como principal objectivo mudar a forma como o indivíduo se vê a si próprio, aumentar a sua capacidade de afirmação, permitir que este expresse de forma adequada os seus sentimentos e pensamentos e, posteriormente, estabelecer a autoconfiança.

Conclusões:

- Comunicação é um processo que realiza a transmissão de ideias, sentimentos e atitudes entre dois (ou mais) indivíduos ou organizações.
- Existem dois tipos de comunicação: Verbal e Não Verbal
- A congruência entre a comunicação verbal e não verbal ajuda a sermos melhor entendidos pelos outros

- Apesar dos diferentes estilos comunicacionais e da sua aplicabilidade em diferentes circunstâncias ou situações, é o estilo assertivo que contribuí para uma maior eficácia da comunicação.
- Desenvolver a assertividade é uma forma de melhorar a auto-estima, auto-conceito e auto-confiança.

- A prática da assertividade pode ser desenvolvida gradualmente através de um treino assertivo que permitirá melhor a eficácia da comunicação e desenvolver relacionamentos interpessoais saudáveis.

Vantagens do trabalho em equipa

 Produtividade da empresa aumenta

 A qualidade do serviço/produto melhora

 Reduz-se o desperdício

 A satisfação dos colaboradores e dos clientes melhora

 Os horários e objetivos de produção melhoram

 Existe uma maior capacidade de resolução de conflitos interpessoais entre os colaboradores.

Vantagens do trabalho em equipa



Os trabalhadores adquirem conhecimentos nas reuniões de equipa



Têm que ativar os seus conhecimentos para serem capazes de os expor aos outros



Identificam lacunas nos seus conhecimentos pela troca de informação constante

Vantagens do trabalho em equipa

→ Aprendem de forma ativa



Acedem a mais informação do que se trabalhassem sozinhos



Torna as pessoas responsáveis pela melhoria da Organização



O Trabalho em Equipa é divertido.

Dificuldades do trabalho em equipa

Competição em vez de colaboração

Desonestidade

Falta de comunicação

Falta de confiança

Dificuldades do trabalho em equipa

Falta de respeito

Falta de humildade

Não dar nem receber Feedback

Dificuldades do trabalho em equipa

Pouca motivação para o trabalho

Preconceitos

Conflitos entre gestores e colaboradores

A discussão hábil consiste no continuum entre o diálogo e a discussão “crua” impregnada de argumentação defensiva



Protocolo para discussão hábil:

1- Preste atenção às suas intenções:

Certifique-se do que espera realizar na discussão perguntando a si mesmo

- Qual a minha intenção?
- Estou disposto a ser influenciado?
- Se não está qual é o propósito da conversa?
- Seja claro quanto ao que quer e não iluda os outros quanto às suas intenções.

2- Equilibre argumentação com inquirição:

- na maioria das equipas, o pêndulo entre argumentação defensiva e inquirição tem pendido mais para o lado da argumentação;

Exº. algumas equipas orgulham-se de desafiar as outras; na realidade elas não se desafiam de nenhum modo significativo; elas simplesmente se defrontam tentando superar a outra com trivialidades;

- outras equipas orgulham-se do modo construtivo como lidam com a confrontação.

3- Construa sentido compartilhado:

- todas as **palavras** são símbolos, e como tais, são abstrações;
- elas têm sentidos diferentes para pessoas diferentes;
- confira o sentido das palavras.

Questione, por exemplo:

- “Você disse”: faça o necessário, mas o que é necessário?

4- Use a consciência da própria individualidade como recurso:

- Pergunte a si mesmo, nos momentos em que esteja confuso, furioso, frustrado...
 - O que estou pensando? (pausa)
 - O que estou sentindo? (pausa)
 - O que quero neste momento?

5- Explore os impasses:

- pergunte a si mesmo - em que concordamos, e em que discordamos?
- as fontes de discordância dividem-se em quatro categorias:
 - Fatos- o que aconteceu exatamente? Quais são os “dados”
 - Métodos- como deveríamos fazer o que precisamos fazer?
 - Metas- qual é o nosso objetivo?
 - Valores- por que achamos que isso deve ser feito desse modo em particular? Em que acreditamos?

5- Explore os impasses:

- Três passos em particular poderão ajudar
 - escute idéias como se fosse a primeira vez. Esforce-se para ser aberto a novas idéias;
 - considere o modelo mental de cada pessoa como uma peça de um quebra cabeça maior. Olhe a situação do ponto de vista da outra pessoa;
 - Pergunte a si mesmo (e aos outros em geral)- o que precisamos fazer para avançar?

Outras formas de trabalhar a interação humana

- Habilidades de reflexão e inquirição
- Técnicas: escada da inferência e a coluna da esquerda
- Resistências a mudanças: crenças e valores

- **Habilidades de reflexão** – consiste em desacelerar nossos processos de pensamento para ficarmos mais conscientes de como formamos nossos **MODELOS MENTAIS**.
- **Habilidades de inquirição** – consiste em manter conversações onde abertamente compartilhamos visões e desenvolvemos conhecimento acerca dos pressupostos uns dos outros

AO DEFENDER SUA OPINIÃO

- Exponha seus argumentos com clareza
- Incentive os outros a analisar as suas ideias
- Incentive ou outros a expor as suas opiniões
- Questione as opiniões que diferem da sua

AO QUESTIONAR A OPINIÃO ALHEIA

- Exponha os seus argumentos com clareza
- Cite os dados nos quais os seus argumento são baseados
- Não se dê ao trabalho de fazer perguntas se não estiver interessado na resposta



QUANDO CHEGAR A UM IMPASSE:

- Pergunte que dados ou que lógica poderia fazê-lo mudar de opinião
- Pergunte se existe alguma maneira pela qual vocês poderiam planejar juntos uma experiência que trouxesse novas informações

QUANDO ESTIVEREM HESITANTES EM EXPRIMIR SUAS OPINIÕES OU EXPERIMENTAR IDÉIAS ALTERNATIVAS:

- Incentive o pensar em voz alta sobre o que estaria dificultando a conversação;
- Se existe um desejo mútuo de superar os empecilhos, planeiem em conjunto uma maneira de fazê-lo.

O QUE PODE FAZER COM ISSO?

- Pode aprender muito sobre como suas respostas poderiam ser melhores, analisando diretamente o problema.
- Você também poder perguntar-se: o que me fez “realmente” sentir e pensar desta forma?
- Quais foram minhas intenções? O que eu estava a tentar alcançar?
- Consegui alcançar os resultados que esperava?



Atingiu os objetivos?



Alcançou o sucesso?



E agora, o que fazer?

Exercício Prático:
Considerando os conteúdos
relacionados com a UFCD
elabore uma conclusão para
ser entregue no dia da
avaliação sumativa da UFCD



Só vida
mansa!!
Oiée!