

ÍNDICE

A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO	2
COMUNICAÇÃO NUMA ORGANIZAÇÃO	5
GRUPOS E EQUIPAS	7
MOTIVAÇÃO	9
TOMADA DE DECISÃO	11
GESTÃO DE CONFLITOS	13
NEGOCIAÇÃO	15
GESTÃO DAS EMOÇÕES	17

A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO

ORGANIZAÇÃO SOCIAL (segundo Gabriel)

As Organizações são caracterizadas pela impessoalidade, hierarquia, dimensão, objectivos, eficiência, fronteiras, controlo e trabalho.

CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES (segundo Gabriel)

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Impessoalidade	Quando em grandes organizações os membros desconhecem-se mutuamente, os papéis organizacionais não dependem das características individuais mais sim de atributos técnicos e profissionais.
Hierarquia	São as hierarquias que permitem coordenar o trabalho de uma conjunto alargado de pessoas.
Dimensão	No plano teórico podem crescer desmesuradamente.
Objectivos	Perseguem um conjunto de objectivos razoavelmente bem definidos, embora possam haver discrepâncias.
Eficiência	Procuram usar os recursos de uma forma eficiente.
Fronteiras	Há marcas de separação entre a empresa e aqueles que lhes são estranhos, contudo cada vez menos visível.
Controlo	Qualquer organização dispõe de um sistema de controlo.
Trabalho	É a tarefa principal da organização, mesmo que se trate de um almoço de negócios, não deixa de ser trabalho árduo.

ORGANIZAÇÃO RACIONAL → Sistema Fechado

ORGANIZAÇÃO ORGÂNICA → Sistema Aberto

ORGANIZAÇÃO RACIONAL

1. A valorização social da racionalidade e os contributos provenientes de disciplinas como a Gestão, a Engenharia e a Economia.
2. Teorias clássicas da gestão dominantes na ciência organizacional do século XX

Realça aspectos como a:

1. **Homogeneidade** (colectividade de indiferenciados para objectivos comuns)
2. **Unidade de Objectivos** (objectivos da organização = objectivos dos trabalhadores)
3. **Primado da estruturação** (deverão precisar os limites da acção de cada trabalhador, removendo do processo a incerteza e a irracionalidade)
4. **Formalização** (descritos os procedimentos esperados de cada função, assegurando que tudo corra conforme o esperado, travando a incerteza)

Vantagens da organização racional

A necessidade de introduzir **racionalidade** e **sistematicidade** na vida organizacional:

1. Evita **excessos** de **redundância**, **duplicação de esforços** e outros **disfuncionamentos** que podem **ameaçar** quer a **eficiência**, quer a **eficácia** e a sobrevivência do sistema;
2. Orientada para a eficiência interna;
3. A importância da **organização do trabalho**, a necessidade de **controlo da incerteza** e a **centralidade dos macro-objectivos**.

ORGANIZAÇÃO ORGÂNICA

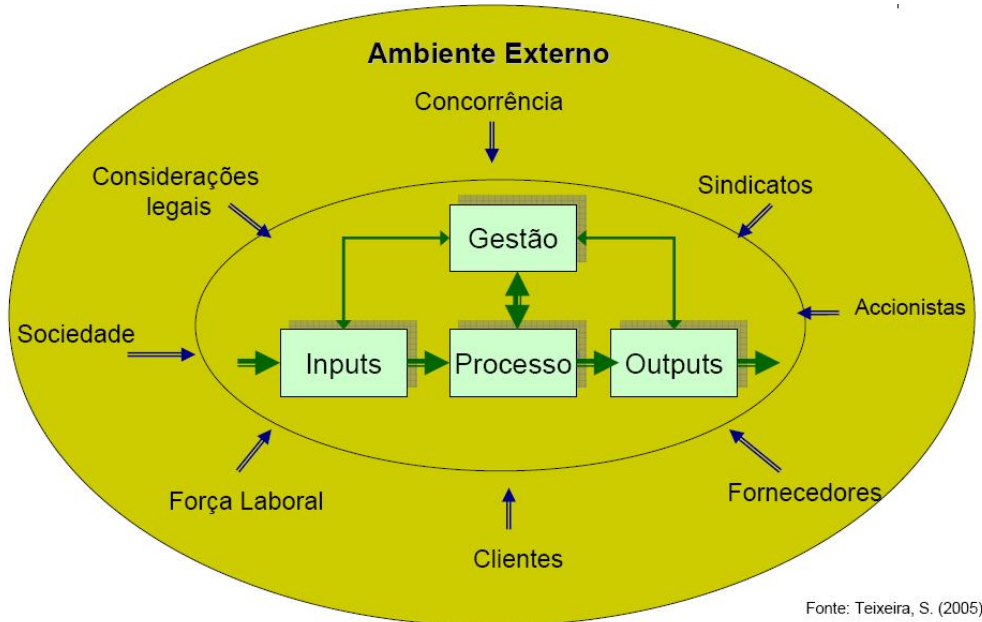
As organizações assemelham-se a seres vivos:

Nascem, crescem, reproduzem-se (fusões, aquisições, spinoffs) e morrem.

Deve existir uma consciência clara da vulnerabilidade da organização aos estímulos ambientais.

1. **Carácter Sistémico** → Análise sistémica do seu funcionamento, com partes dependentes umas das outras, ligadas por teia de relações entre os vários subsistemas
2. **A importância da envolvente** → Dependência pela aquisição de recursos críticos, funcionando num sistema aberto em actuação com os princípios de variação, selecção e retenção ajustando-se ao seu habitat
3. **Natureza transformacional** → Realidades dinâmicas, que mudam com o tempo e com as circunstâncias, passando pelas diversas fases da vida: nascimento, infância, adolescência, maturidade e declínio.

A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO



OBJECTIVOS NATURAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO

1. Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade;
2. Proporcionar emprego produtivo para todos os factores de produção;
3. Aumentar o bem estar da sociedade através do uso económico dos factores de produção;
4. Proporcionar uma justa remuneração dos factores de produção;
5. Proporcionar um clima propício à satisfação das necessidades humanas normais.

CULTURA ORGANIZACIONAL

“Conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento.”

É um conjunto único de características que permite distinguir uma organização de qualquer outra.

Corresponde à personalidade do indivíduo e transmite a forma com as pessoas de uma organização se comportam, estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e acções.

VISÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO

1. Deve apresentar um **cenário desejável quanto ao que a organização pretende ser no futuro.**
2. Deve funcionar como **factor de motivação e envolvimento** para todos os colaboradores.
3. Deve funcionar ainda como um **objectivo lato a alcançar.**

4. **Revela o futuro ideal para a empresa** e todos os seus parceiros:
- Colaboradores, Clientes e Fornecedores

MISSÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO

É onde se explicita a **razão de ser da existência da Organização** ou da Área e legitima a sua função na sociedade / organização, identificando as funções sociais que cumpre e os seus objectivos mais concretos.

A definição do Negócio ou da Área deve ser cuidada para não determinar ou condicionar a orientação estratégica.

- ✓ **Não deve ser muito estreita**, para não limitar o desenvolvimento dos negócios mas...
- ✓ Deve ser **suficiente precisa** para constituir uma orientação para a organização.

VALORES DE ORGANIZAÇÃO

1. Princípios básicos e éticos que **norteiam a cultura e a actuação da Organização** ou da Área;
2. Reflexo cultural dos fundadores ou membros da organização ou Direcção actual;
3. Introduce e traduz a cultura organizacional da organização;
4. Não devem ser muitos mais de 3 para serem facilmente memorizados e interiorizados pelos colaboradores.

ELEMENTOS VISÍVEIS E INVISÍVEIS

VISÍVEIS:

1. Regras
2. Rituais (reforçam os valores)
 - a. Crescimento – entrega de prémios anuais
 - b. Renovação – actividades de formação, reunião anual de quadros
 - c. Integração – aniversário da empresa, festa de natal, *Family day*
3. Código de vestuário
4. Instalações

INVISÍVEIS:

1. Crenças
2. Valores
3. Pressupostos partilhados

COMUNICAÇÃO NUMA ORGANIZAÇÃO

FORMAÇÃO E PROPAGAÇÃO DO BOATO

A formação e propagação do Boato têm uma relação directa com dois factores:

- ✓ A importância do assunto;
- ✓ A ambiguidade do assunto.

A importância do assunto corresponde a algo que:

- ✓ Poderá afectar a segurança das pessoas;
- ✓ Poderá formalizar um conteúdo desejável e esperado, reflectindo nesse sentido o que as pessoas gostariam de ouvir ou de ter.

A ambiguidade do assunto, corresponde a uma certa falta de informação sobre o assunto, pelo menos, das suas consequências e causas possíveis.

É comum verificar que na propagação do boato são escolhidas as pessoas que naturalmente parecem poder continuar a sua propagação. O canal de comunicação é de natureza informal.

A DISTORÇÃO DA MENSAGEM

Todo o boato, ao longo da sua propagação vai sofrendo alterações constantes, até que se transforma em algo de fácil repetição.

Cada interlocutor altera o conteúdo da mensagem em função das características da sua própria personalidade.

Factores que favorecem a distorção da mensagem veiculada no boato:

- ✓ **Redução:** à medida que o Boato vai circulando, este torna-se mais curto, conciso e de fácil compreensão;
- ✓ **Acentuação:** reprodução subjectiva de um certo número de pormenores que são do interesse fundamental do indivíduo que expõe o assunto;
- ✓ **Assimilação:** eliminação de certos pormenores devido a hábitos e interesses.

ANULAR O BOATO

Para anular o boato, utilizam-se várias estratégias:

O desmentido (talvez a mais comum). Trata-se de um processo que dificilmente anula o boato. Muito pelo contrário, antes o reforça ou, mais grave ainda, leva ao conhecimento de pessoas que antes o ignoravam.

Um processo mais eficaz será sem dúvida **mostrar os absurdos que o boato encerra**, fazer tomar consciência das lacunas, falta de lógica, razão e bom senso que o mesmo revela.

Um outro processo consiste em **avaliar claramente a fonte do boato e o contexto em que o mesmo surgiu**.

O incremento do boato leva à diminuição de uma comunicação eficiente.

ESCUITA ACTIVA

1. Tem que encontrar uma área de interesse naquilo que lhe está a ser dito.
2. Terá que avaliar o conteúdo da mensagem, mais que as qualidades ou defeitos do emissor.
3. Evite avaliar ou formar juízos sobre a mensagem antes de ter compreendido toda a informação.
4. Não tem que procurar a ideia central da mensagem.
5. Não espere que a mensagem siga este ou aquele padrão.

COMO SE FAZ

1. Afaste todas as possíveis distrações e concentre-se no colaborador.
2. Esteja atento aos seus preconceitos e deixe-os de lado.
3. Transforme em vantagem o facto de os processos "mentais" serem mais rápidos que os processos "verbais".
4. Ter em conta as experiências do outro;
5. Não falar!
6. Ouvir para entender e não para contrariar. Estar disponível!

TIPOS DE ESCUTA

1. Estilo orientado para resultados
2. Estilo orientado para a razão
3. Estilo orientado para o processo

Escutar exige mais do que ouvir.

Ouvir é a componente física de Escutar.

Escutar é o processo activo de descodificar e interpretar mensagens verbais.

RAZÕES PORQUE NÃO SE ESCUTA

Diferencial entre a capacidade de falar e a de pensar; Dificuldade intrínseca; Reconstrução de pensamentos oralmente comunicados; Preocupação com temas alheios; Excesso de zelo na criação de boas impressões; Emoções intensificadas; Precipitação distractiva; Impetuosidade para agir; Obstáculos e distrações físicas; Comportamentos e atributos do falante; Disfuncionalidades ambientais; Impaciência / pressa; Atitude "sabe-tudo"...

BENEFÍCIOS DA ESCUTA EFICAZ

1. Maior recurso à comunicação oral;
2. Maior empenho e cooperação espontânea dos colaboradores;
3. Clientes mais satisfeitos;
4. Melhoria nos relacionamentos humanos no seio da organização;
5. Maior credibilidade e respeitabilidade dos gestores;
6. Decisões de melhor qualidade;
7. Maior franqueza e abertura dos subordinados;
8. Melhor comunicação ascendente;
9. Sistemas de avaliação de desempenho mais eficazes e eficientes.

GRUPOS E EQUIPAS

GRUPO DE TRABALHO

- ✓ Estão motivados para se juntarem ou manterem no grupo;
- ✓ Integram basicamente para compartilhar informações e tomar decisões;
- ✓ Tem como objectivo ajudar cada membro no seu desempenho na sua área de responsabilidade;
- ✓ Identificam-se uns com os outros;
- ✓ Partilham normas comuns;
- ✓ Sentem que a sua pertença ao grupo é compensadora.

Tipos de Grupos:

1. Grupos Formais

- ✓ **Permanentes** – Departamentos, secções;
- ✓ **Temporários** – Task forces, projectos específicos. Processo de fusão de 2 empresas.

2. Grupos Informais

- ✓ **Instrumentais** – Grupo de investigadores;
- ✓ **Amizade** – Semelhança de idade, status, educação, personalidades;
- ✓ **Interesse** – Associação de pessoas com motivos ou objectivos comuns. Grupos desportivos;

EQUIPAS DE TRABALHO

- ✓ Tipo especial de um grupo, com alto nível de interdependências em função das competências das várias partes para um objectivo comum;
- ✓ Partilham um conjunto de tarefas diferentes mas relacionadas, com conhecimentos e capacidades diferentes;
- ✓ Desempenho superior com o resultado de esforços individuais maior que a soma das entradas individuais;
- ✓ Têm a capacidade de estabelecer objectivos, analisar e resolver problemas;
- ✓ Implementar soluções e responsabilizar-se pelos seus resultados.

Equipas de trabalho com elevado desempenho, têm que possuir:

- ✓ Comunicação aberta;
- ✓ Confiança;
- ✓ Optimismo;
- ✓ Expectativas elevadas;
- ✓ Participação de todos os membros;
- ✓ Dedicção;
- ✓ Objectivos Comuns.

TEAM BUILDING

Equipa com actividades planeadas com vista a obter e analisar informação ou iniciar mudanças que permitam aumentar a sua eficácia.

Processo colaborativo e participativo, baseado na recolha de informação que procura responder a questões relacionadas com a tarefa e com a satisfação dos membros do grupo.

TIPOS DE TEAM BUILDING

1. Retiros formais

Realizados fora da organização com a colaboração de alguém exterior (consultor) que ajudará os elementos do grupo a analisar a informação e incentivar a exploração de alternativas de resolução dos problemas diagnosticados.

2. Melhoria contínua

O Líder e/ou os membros do grupo responsabilizam-se por uma análise regular dos progressos do grupo.

3. Outdoor

Colocam os elementos do grupo em situações nas quais têm que trabalhar colectivamente para ultrapassar obstáculos que não conseguiriam transpor individualmente, desenvolvendo a confiança mútua e o espírito de equipa.

ESTÁDIOS DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS

1. Formação – Breaking the ice
2. Tempestuosidade
3. Normativo
4. Integração total
5. Separação / reorientação

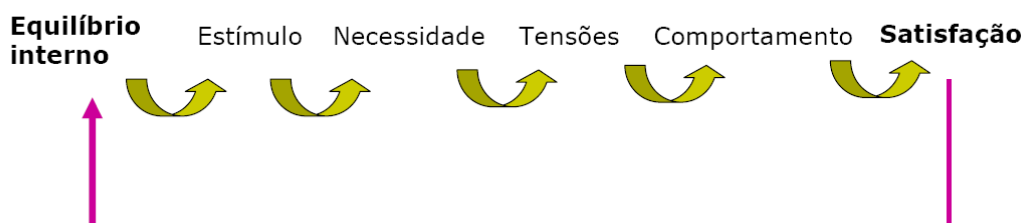
Papéis no Grupo

- ✓ Coordenador
- ✓ Líder–Funcional
- ✓ Criativo
- ✓ Captador de Recursos
- ✓ Avaliador
- ✓ Implementador
- ✓ Companheiro de Equipa
- ✓ Aperfeiçoador
- ✓ Especialista

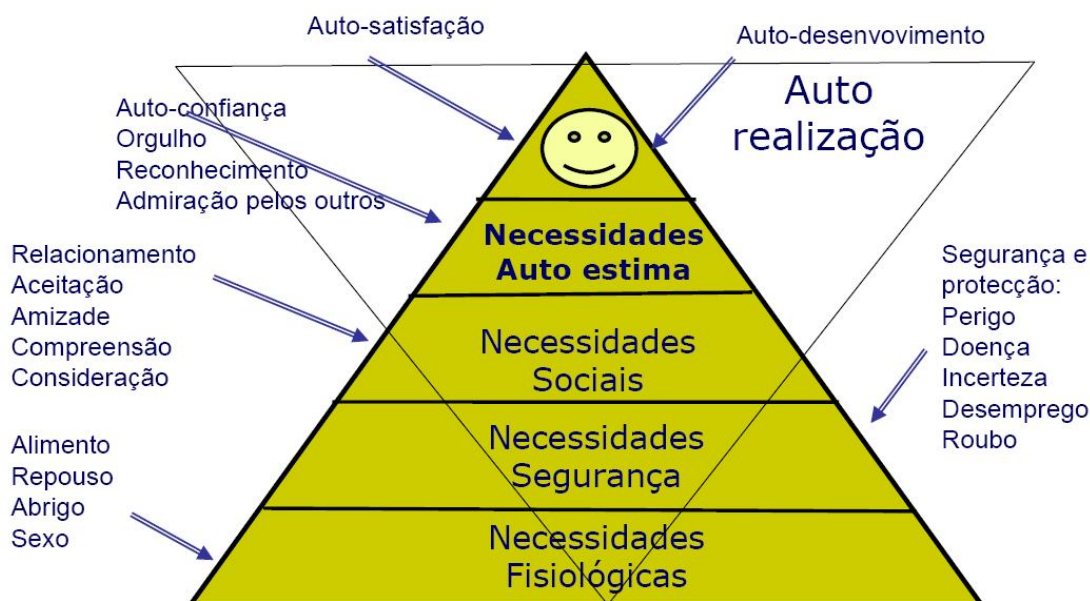
MOTIVAÇÃO

É induzir uma pessoa ou grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas a trabalhar para atingir os objectivos organizacionais ao mesmo tempo que trabalha para alcançar os seus próprios objectivos.

Ciclo Motivacional



TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



TEORIA DAS NECESSIDADES DE HERZBERG

Factores de higiene

- ✓ Condições de trabalho
- ✓ Políticas da empresa e sua administração
- ✓ Relações com o supervisor
- ✓ Competência técnica do supervisor
- ✓ Salários
- ✓ Segurança no cargo
- ✓ Relação com colegas

Estes factores são expectativas que quando precários provocam insatisfação.

Factores motivacionais (referem-se ao conteúdo do cargo - tarefas e deveres)

- ✓ Delegação de responsabilidade
- ✓ Liberdade e autonomia no trabalho
- ✓ Promoção
- ✓ Uso das habilidades pessoais

- ✓ Estabelecimento de objectivos e avaliação relacionada com eles
- ✓ Simplificação do cargo pelo próprio
- ✓ Ampliação ou enviesamento do cargo

Provocam um efeito duradouro de satisfação e um bom nível de produtividade.

TEORIA MOTIVACIONAL DA DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS (LOCKE 1987)

A definição de objectivos é um dos mecanismos desencadeadores da motivação para o trabalho, porque toda a acção racional humana é orientada por objectivos. Na consecução de objectivos, deverão ser considerados factores como:

- ✓ Capacidades e competências do indivíduo;
- ✓ Capacidade e aprendizagem.

Quando se dá oportunidade ao indivíduo de definir os objectivos estes determinam níveis superiores de desempenho quando são **específicos e desafiantes**. **A especificidade do objectivo**, permite concentrar a atenção do indivíduo, reduzindo a sua dispersão e variedade de interesses, de modo a conduzi-lo a níveis elevados de desempenho na tarefa.

Um objectivo difícil de atingir exige uma grande quantidade de esforço e de concentração. Porém, são estes objectivos os que mais desafiam o indivíduo e o envolvem na sua realização.

TEORIA DA EQUIDADE (J. STACY ADAMS)

- ✓ Percepção pessoal sobre a razoabilidade ou justiça laboral;
- ✓ Compara os meus benefícios com o meu desempenho e com o dos outros de uma forma análoga;
- ✓ Implica a redução de toda e qualquer desigualdade de tratamento percebida;
- ✓ Uma pequena iniquidade aos olhos do gestor pode ser muito importante no espírito dos que por ela são directamente afectados.
- ✓ Atitudes regulares pelos indivíduos quando presentes com a iniquidade:
- ✓ Esforço menor;
- ✓ Gastar mais tempo a fazer o mesmo trabalho;
- ✓ Reclamam maiores salários ou benefícios;

TEORIA DO REFORÇO (HARVARD B. F. SKINNER)

- ✓ O comportamento humano pode ser explicado em termos de previsão positiva ou negativa das consequências desse mesmo comportamento;
- ✓ O comportamento das pessoas pode ser controlado ao longo de vários anos sem que as pessoas disso se apercebam:
 - ✓ **Reforçando positivamente os comportamentos desejados;**
 - ✓ **Ignorando as acções não desejadas.**

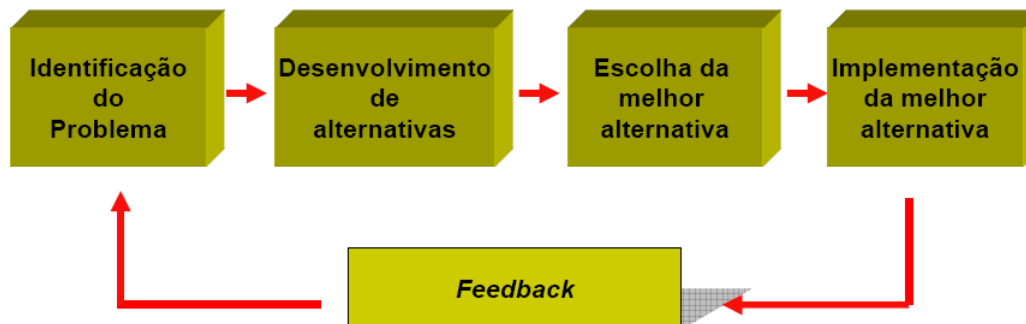
FACTORES MOTIVACIONAIS NA ACTUALIDADE

- ✓ Definição, enriquecimento e alargamento de cargos:
 - Maior dificuldade
 - Maior responsabilidade
 - Maior autonomia e envolvimento
 - Maior autonomia
 - Mais feedback
 - Novas experiências
 - Desenvolvimento pessoal
- ✓ Participação na análise de problemas e procura de soluções.
- ✓ Horário flexível (40 horas distribuídas)
- ✓ Horário comprimido (menos dias semana)
- ✓ Trabalho repartido (1 full time = 2 part-times)
- ✓ Tempos livres
- ✓ Equilíbrio família / Trabalho

TOMADA DE DECISÃO

A Tomada de Decisão é definida como o processo de identificação e resolução de problemas.

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO



IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

- ✓ Recolha e análise de informação com o objectivo de aferir a adequabilidade da situação actual.
- ✓ Dados do Absentismo;
- ✓ Custos de pessoal;
- ✓ Eficácia;
- ✓ Produtividade;
- ✓ Qualidade de serviço

DESENVOLVIMENTO DE ALTERNATIVAS

- ✓ Listagem de várias formas possíveis de resolver um problema que foi identificado.
- ✓ É necessário que todas as hipóteses possíveis de solução sejam analisadas, na medida do possível.

ESCOLHA DA MELHOR ALTERNATIVA – (3 PASSOS)

1. Listagem dos efeitos potenciais de cada alternativa (como se tivesse sido a escolhida e fosse implementada);
2. Calcular a probabilidade da ocorrência em cada um dos efeitos potenciais;
3. Tendo em conta os objectivos da organização, comparar os efeitos esperados de cada alternativa e suas respectivas probabilidades.

Deverá ser escolhida a alternativa mais vantajosa para a organização para ser implementada.

IMPLEMENTAÇÃO DA MELHOR ALTERNATIVA

- ✓ Passagem à acção.
- ✓ Deve-se estabelecer orçamentos e cronogramas para as acções que decidiram e pelas quais são responsáveis.

FEEDBACK

- ✓ Estabelecer mecanismos de controlo da evolução das acções correspondentes.
- ✓ A tomada de decisão é um processo contínuo e também um contínuo desafio.
- ✓ O feedback pode ajudar no futuro como indicador

MODELOS DE DECISÃO

1. MODELO RACIONAL → PENSAR PRIMEIRO
2. MODELO INTUITIVO → VER PRIMEIRO

3. MODELO IMPROVISACIONAL → FAZER PRIMEIRO

1. MODELO RACIONAL – PENSAR PRIMEIRO

- ✓ Definição do problema;
- ✓ Diagnóstico;
- ✓ Alternativas;
- ✓ Decisão.

A busca de informação é central;
Pensar antes de fazer.

PODE TER 2 MODELOS:

Prescritivo → tem por objectivo ajudar as pessoas a melhorar a qualidade das suas decisões e no modo de tomar a decisão. Pressupõe a reunião de toda a informação para tomar uma decisão;

Descritivo → pressupõe que nunca se tem toda a informação disponível, nem todas as regras são conhecidas, existe uma complexidade e ambiguidade dos problemas, tempo reduzido, conflito de preferências dos decisores. Focaliza-se no modo como as pessoas tomam as suas decisões.

MODELO DE DECISÃO INTUITIVA – VER PRIMEIRO

- ✓ Preparação;
- ✓ Incubação;
- ✓ Iluminação;
- ✓ Verificação.

A intuição → função que transmite as percepções de uma forma inconsciente;

A experiência e o julgamento prevalecem em desfavor da lógica sequencial ou a pesagem de alternativas;

Em envolventes de “alta velocidade”, a exposição contínua a muita informação sobre situações reais desenvolve a capacidade intuitiva;

Os melhores decisores são muitas vezes descritos como “intuitivos”.

2. MODELO DE DECISÃO IMPROVISACIONAL – FAZER PRIMEIRO

- ✓ Acção;
- ✓ Selecção;
- ✓ Retenção.

Com base na improvisação;
Pouco defendida;

Na aparência, só as decisões triviais podem ser improvisadas;

Embora, as decisões estratégicas também sejam algumas vezes improvisadas, como por exemplo em resposta a uma oportunidade inesperada.

3. TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO

Vantagens:

- ✓ Maior precisão nas deliberações (se duas cabeças pensam melhor que uma, várias cabeças pensam ainda melhor);
- ✓ Transmissão e partilha de informações, muito importante quando se trata de uma decisão que envolve uma grande diversidade e quantidade de informação;
- ✓ Maior motivação, pelo envolvimento de várias pessoas na decisão;
- ✓ Maior coordenação e controlo das acções subsequentes.

Desvantagens:

- ✓ Tempo gasto, por vezes excessivo e com custos elevados;
- ✓ Indecisão prolongada quando não se consegue chegar a uma maioria em tempo oportuno;
- ✓ Tendência para pulverizar responsabilidades, com consequências negativas para as chefias.

GESTÃO DE CONFLITOS

CONFLITO

“Processo que se inicia quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afectado por outra pessoa ou grupo.”

De Dreu, 1997

“Interacção de pessoas interdependentes, que percebem a existência de objectivos, desejos e valores opostos, e que encaram a outra parte como potencialmente capaz de interferir na realização desses desideratos”.

Putnam & Poole, 1987

DIFERENÇA ENTRE CONFLITO E PROBLEMA

Num conflito:

- ✓ Existem partes em confronto;
- ✓ Desenvolve-se uma atitude hostil.

Num Problema:

- ✓ Existe um grupo de pessoas a trabalhar em conjunto;
- ✓ Desenvolve-se uma atitude de aproximação.

É sempre conveniente transformar um conflito em problema

Natureza do conflito

- ✓ Interpretação dos factos de forma diferente pelas partes;
- ✓ Desacordo em relação às causas que estão na origem de determinado fenómeno;
- ✓ Desacordo em relação a objectivos;
- ✓ Desacordo em relação aos métodos para atingir objectivos.

NOS PROCESSOS DE MUDANÇA

Causas originadoras de conflitos

- ✓ Incerteza quanto ao futuro;
- ✓ Medo de perder privilégios adquiridos;
- ✓ Receio que a mudança constitua uma crítica.

Factores Subjacentes

- ✓ **Informação** → informações ou visões diferentes da informação;
- ✓ **Percepção** → interpretação à luz de um quadro individual de referência;
- ✓ **Status** → papel que pode forçar alguém a ter uma posição determinada, que de outra forma não tomaria;
- ✓ **Personalidade** → pessoas com convicções fortes de prepotência e alguma agressividade, são dinamite quase a explodir num conflito, muito difíceis de controlar.

CONFLITOS A VÁRIOS NÍVEIS

INTRAPESSOAL	O conflito ocorre dentro do indivíduo. Pode radicar no conflito de ideias, pensamentos, emoções, valores...
INTERPESSOAL	Ocorre entre indivíduos, como amigos, colegas de trabalho, etc.
INTRAGRUPAL	Ocorre dentro de um pequeno grupo.
INTRA-ORGANIZACIONAL	Abrange a generalidade das partes da organização.
INTERGRUPAL	Ocorre entre grupos. Equipa A versus Equipa B.
INTER-ORGANIZACIONAL	Ocorre entre 2 ou mais organizações ou companhias.

ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

- ✓ **Evitamento** → Ignora ou negligencia
- ✓ **Acomodação** → Disponibilidade para aceitar a outra parte, subjuga-se
- ✓ **Competição / Dominação** → Tenta prevalecer a sua posição
- ✓ **Compromisso** → Busca de um acordo parcial
- ✓ **Colaboração** → Ganha / Ganha

VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO

ESTILO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Evitamento	Economia de tempo. A escalada do conflito pode ser estancada	Solução provisória, não ataca o problema.
Acomodação	Encorajamento da cooperação futura.	Fracassa em lidar com o problema. A outra parte pode fazer exigências crescentes.
Competição/Dominação	Rapidez. Pode estimular a criatividade das pessoas.	Conduz a ressentimento do perdedor. Dificulta negociações futuras.
Compromisso	Soluções rápidas. Não gera perdedores únicos.	Nenhuma das partes fica satisfeita. Inviabiliza soluções criativas para os problemas.
Colaboração	As partes lidam com o problema e não apenas com os sintomas.	Consome excessivo tempo.

NEGOCIAÇÃO

Processo através do qual as partes em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta nas matérias alvo de desacordo ou divergência.

Rego et al., 2005

CONCEITOS BÁSICOS

- ✓ **Melhor alternativa para um acordo negociado** → **MAPAN** → alternativa mais favorável de que os negociadores dispõem, no caso de não alcançarem o acordo, limite de resistência;
- ✓ **Nível de aspiração** → resultado que o negociador deseja idealmente atingir;
- ✓ **Ponto de Resistência** → limite que os negociadores não estão dispostos a ultrapassar. Preço máximo que o comprador está disposto a pagar e o preço mínimo que o vendedor está disposto a vender;
- ✓ **Amplitude de Negociação** → zona definida pelos pontos de resistência dos negociadores;
- ✓ **Ganhos relativos** → diferença entre o acordo final os pontos de resistência;
- ✓ **Oferta inicial** → elemento crucial em qualquer negociação, podendo exercer uma influência decisiva nos termos do acordo finalmente negociado.

PREPARAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

A força do sucesso de uma negociação reside na sua preparação:

Características do conflito

- ✓ O que está em jogo?

O negociador

- ✓ Quem sou eu, o que espero, até onde posso ir?

Contraparte

- ✓ Quem é o meu oponente, o que deseja, quais são as suas forças e fraquezas?

Elementos relevantes para a preparação da Negociação

- ✓ Conheça a natureza do conflito;
- ✓ Conheça-se a si próprio;
- ✓ Conheça o seu oponente;
- ✓ Desenvolva argumentação e factos de apoio;
- ✓ Preste atenção às convenções de negociação, designadamente às de contexto cultural;
- ✓ Considere os aspectos administrativos;
- ✓ Reflicta sobre as ofertas iniciais e o padrão de concessões;
- ✓ Recorra a um jogo de simulação.

ESTRATÉGIAS E TÁCTICAS COMPETITIVAS

1. Lisonjear o oponente;
2. Persuadir o oponente;
3. Adotar tácticas ligeiras de demonstração de poder;
4. Usar padrões específicos de ofertas iniciais e concessões;
5. Ofertas finais;
6. Técnica do espantalho;
7. Técnica de mordiscadela;
8. Ataques pessoais e intimidações;
9. Técnica do gelo;
10. Manipular;
11. Alegar incapacidade de controlo sobre terceiros;
12. Escalada de exigências;
13. Fazer promessas e ameaças;
14. Decisões irreversíveis.

ESTRATÉGIAS E TÁCTICAS INTEGRATIVAS

1. As partes comunicam franca e abertamente as suas preferências, alternativas, opções;
2. Escutam-se activamente, fornecem informação verdadeira, trocam ideias acerca das possíveis soluções;
3. Tentam compreender as reais necessidades e objectivos da contraparte;
4. Enfatizam os pontos de convergência e minimizam as diferenças;
5. Velam pela busca de soluções que satisfaçam as necessidades e objectivos comuns.

ESTRATÉGIAS E TÁCTICAS INTEGRATIVAS

1. Expansão de recursos;
2. Trocas cruzadas;
3. Compensação não específica;
4. Redução de custos;
5. Alternativa supra-ordenada, ponte entre os interesses mútuos;

MODELO KAHNEMAN-TVERSKY

1. **Decomponha os ganhos** → decompor em “muitas” cedências pequenas;
2. **Combine as perdas** → mais vale dar as más notícias todas juntas que dar aos poucos;
3. **Anule uma pequena perda com um ganho superior**;
4. **Separe os pequenos ganhos das grandes perdas** → efeito consolação, deve exigir-se mais do que o desejado, em contrapartida, ceder um pouco nalgum ponto que seja muito importante para a outra parte.

ERROS COMUNS NA NEGOCIAÇÃO

1. **Não se prepara** cuidadosamente;
2. **Focaliza-se nas posições**, não nos interesses;
3. Segue a “**regra de ouro**” (faz aos outros o que gostarias que te fizessem a ti) e não a de platina (faz aos outros o que eles gostariam que tu lhes fizesses);
4. **Ignora e/ou não compreende** a perspectiva do oponente;
5. Ingressa na negociação sem **consciência da sua MAPAN** (melhor alternativa para um acordo negociado);
6. Envereda **precipitadamente por uma conclusão**;
7. Assume que “**o problema é dele**” (contraparte);
8. Apoia-se num **único item**;
9. Cai na “**cilada**” da soma fixa;
10. Não permite que o **oponente “salve a face”**;
11. Fixa-se numa **única solução**;
12. **Não faz concessões**;
13. Inicia a negociação com uma **oferta excessivamente elevada**;
14. Tenta “**vencer em toda a linha**”;
15. Descura as **diferenças culturais**;
16. Excesso de **confiança**;
17. **Conflito ilusório**.

GESTÃO DAS EMOÇÕES

As Emoções básicas - São inatas e universais

1. Cólera
2. Medo
3. Amor
4. Tristeza
5. Alegria

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

- ✓ É um tipo de inteligência que envolve as habilidades para perceber, entender e influenciar as emoções.
- ✓ Chamada também EI é medida frequentemente como um coeficiente de inteligência Emocional ou um QE emocional, descrevem uma habilidade, uma capacidade, ou uma habilidade de perceber, para avaliar, e controlar as emoções de si mesmo, de outro, e dos grupos.

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL É O FACTOR DIFERENCIADOR NO SUCESSO

Num estudo com mais de 2.000 gestores de 12 grandes organizações, 81% das competências que distinguiram grandes gestores estavam relacionadas com a inteligência emocional.

(Boyatzis, 1982)

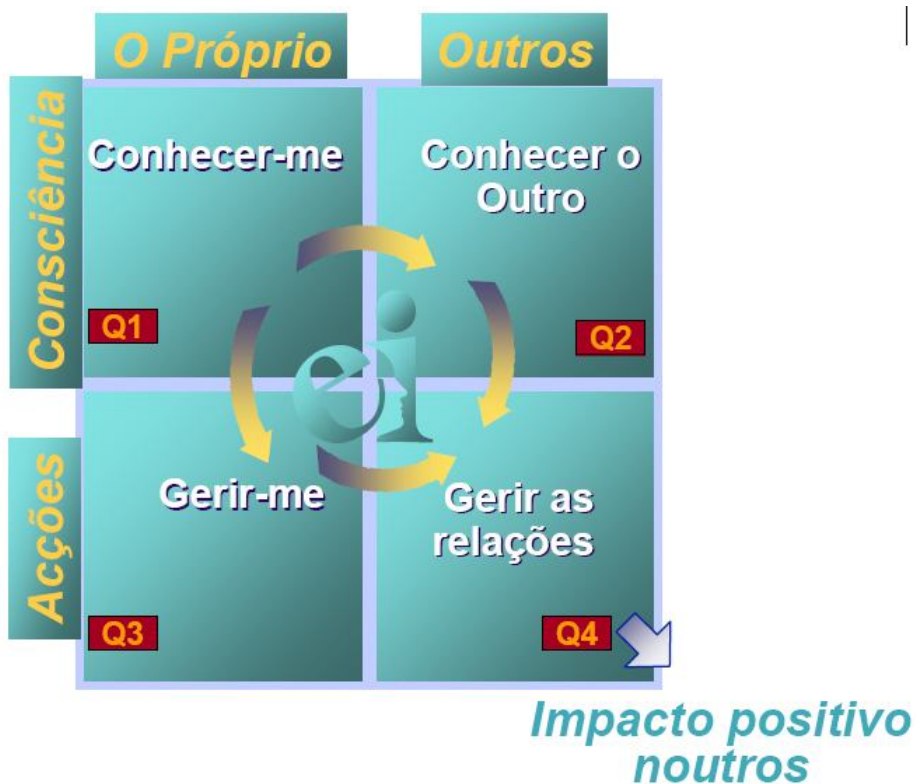
Em 181 funções diferentes de 121 organizações por todo o mundo... 67% das capacidades consideradas essenciais para um desempenho eficaz eram competências emocionais"

(Rosier, 1994)

COMPETÊNCIAS DA IE

Auto-conhecimento <ul style="list-style-type: none">• Auto-conhecimento emocional• Auto-avaliação• Auto-confiança	Compreensão das relações <ul style="list-style-type: none">• Empatia• Compreensão organizacional• Orientação para o serviço
Auto Gestão <ul style="list-style-type: none">• Auto-controlo• Transparência• Adaptabilidade• Orientação para resultados• Iniciativa• Optimismo	Gestão das relações <ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento outros• Liderança inspiracional• Catalisador de Mudança• Influência• Gestão de conflitos• Trabalho em equipa & Cooperação

O MODELO DE GOLEMAN



O SUCESSO GERINDO EMOÇÕES

*Número de vezes que aqueles que se tornaram presidentes demonstraram a competência comparado com aqueles que foram ultrapassados

Competências	* Frequência
Auto-controlo	7x
Empatia	3x
Trabalho em Equipa	2,5x
Auto-confiança	2x
Orientação para os resultados	2x
Pensamento Conceptual	1,5x
Pensamento Analítico	1,2x

Fonte: Goleman (1999)