**Bem vindos à aula de Liderança Negociação e Gestão de Conflitos**

***“É A gente quer viver pleno direito***

***A gente quer viver todo respeito***

***A gente viver uma nação***

***A gente quer é ser um cidadão”***

***(*** *Gonzaguinha)*

Os Líderes cobiçados pelas Organizações na atualidade têm muitas facetas. Sobre ele recai a responsabilidade de ser o guardião da cultura organizacional, fonte de inspiração para seus liderados, e a missão de garantir que os resultados sejam atingidos. Ao contrário do chefe de antigamente, o líder de hoje deve **saber comunicar-se bem, apontar caminhos e**, **principalmente, saber ouvir**.

Com tantos pré-requisitos, é certo que ninguém nasce pronto para liderar. Nas Organizações que se preocupam com Gestão de Pessoas e Talentos, esse importante personagem precisa ser criado, moldado e polido ao longo de anos, unindo teoria e a prática diária para atingir o perfil esperado. Várias Organizações são exemplos de organismos que gastam muito tempo e energia para garantir que seus executivos-gestores saibam e coloquem em prática - o que é esperado de uma boa liderança.

Organizações que não possuam esta prática, precisam urgentemente oferecer um extenso leque de programas e treinamentos para os diferentes níveis de liderança, e até mesmo para profissionais que ainda não comandam equipes.

Programas de **Formação de Lideranças** devem ser sempre produtos do esforço conjunto e integrado de atores sociais distintos que estejam interessados **de modo sinérgico em desenvolver conhecimentos, talentos ,competências , habilidades e atitudes em ambientes de intensa participação propiciando definir linhas mestras de atuação.**

Os temas aqui apresentados foram pensados e construídos tendo por base quatro premissas que, associadas entre si , fundamentam nossas crenças e certezas sobre o papel e os desafios do líder no Brasil neste século XXI.

A primeira delas é a constatação de que o Líder não” **faz por**”, ele” **faz com**”, estimulando no seu âmbito de **atuação a participação, a autonomia, a autoestima, o respeito às diferenças e a confiança entre as pessoas.**

Outra premissa é que liderar é um rigoroso exercício da ética. Ética no sentido original ,grego, de respeito à singularidade e ao modo próprio de ser das pessoas e situações. Ética no sentido de participação no desenvolvimento e aproveitamento das possibilidades singulares das pessoas e circunstancias para o bem comum.

A terceira premissa diz respeito ao **Líder** em relação a um estado permanente de mudanças , que nasce da convivência com as pessoas e com a natureza.

Uma inquietude que o leva a desafiar o **status quo ,** propondo e agindo em direção a mudanças que auxiliem os indivíduos **a entender, tornar visível , compartilhar e buscar, com seus próprios talentos e desejos, a satisfação de suas necessidades**.

A quarta premissa retira o **LÍder** do centro da cena e o coloca “**junto com”**não mais como protagonista, mas como coadjuvante do ator principal que é o **Grupo de Liderados**. Aqui a Liderança se transforma num exercício de humildade, em que o líder se coloca como instrumento do grupo e das necessidades geradas pelo próprio grupo.

**METODOLOGIA DA AULA:**

*Do ponto de vista metodológico, o programa se constitui de um conjunto de informações, e experiências articuladas de maneira a fornecer uma espécie de espelho a provocarem cada participante algumas reflexões sobre suas crenças valores, seu comportamentos e experiências, suas possibilidades e limites na condução das inúmeras situações com as quais está envolvido , no papel que ocupa em sua entidade e ou comunidade.*

***OBJETIVO GERAL:***

*Desenvolver e efetivar mecanismo de capacitação e ou desenvolvimento voltados para ampliação e potencialização da capacidade de influência transformadora de lideranças que atuam no âmbito das administrações municipais socialistas, propiciados pela Fundação João Mangabeira – Escola Miguel Arraes.*

***RESULTADOS ESPERADOS:***

*Ao final da disciplina o participante deverá:*

* *Ter uma visão clara sobre liderança e os aspectos gerais da Gestão de Pessoas.*
* *Ter assimilado os principais conceitos no que diz respeito à função Liderança.*
* *Ter identificado o papel do Líder nas competências motivador, negociador e gestor de conflitos.*
* *Sido estimulado à participação efetiva no âmbito das decisões políticas, econômicas e sociais.*
* *Estar preparado (a) para responder qualquer questão concernente ao conteúdo apresentado.*

**O Fenômeno da Liderança – Aspectos Fundamentais**

**ALGUMAS DEFINICÕES**

“Liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”.

( KOUZES E POSNES)

“O principal teste prático da liderança é a realização da mudança real pretendida, capaz de satisfazer as necessidades duradouras das pessoas”. (JAMES MAC GREGOR BURNS)

“É obter comprometimento de pessoas com ideias, objetivos, metas ou projetos comuns”

Crie a sua: ..........................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

***Contingências que produzem a necessidade de liderança***

* A imperfeição da estrutura organizacional em oferecer especificações das atividades suficientemente detalhadas e adequadas.
* A mudança do ambiente externo da Organização, reduzindo a repetitividade interna.
* A dinâmica interna e a complexidade do processo, características dos papéis humanos.
* A dimensão emocional existente no processo de um grupo ao desenvolver as ações.
* A existência de percepções, pontos de vista e pessoas diferentes na realização das ações.

*( KATZ E KAHN)*

Sobre a imperfeição das estruturas de quaisquer entidades, vale salientar que não há uma Organização (prefeitura, escola, clube, igreja, etc.) que tenha todos os seus processos de trabalho tão bem detalhados e explicados a ponto de se tornar desnecessária a presença de alguém para explicá-los ou orientar sua execução. Além disso, se essa Organização perfeita existisse, temos que considerar que o mundo, o ambiente externo, está mudando com tamanha velocidade que os processos que hoje estão funcionando bem têm alta probabilidade de não estarem da mesma forma amanhã.

A terceira contingência diz respeito ao fato de que as organizações são uma rede interativa de papéis sociais (diretores, gerentes, analistas, operadores, auxiliares) com seus respectivos papéis sociais em rede de interações e interfaces; possibilitando o aparecimento de conflitos... Assim sendo, o líder é aquele que impede que o atrito vire “fogo incendiário”, e também é aquele que ajuda o grupo a tirar proveito de conflitos.

A quarta contingência é muito próxima da terceira, e trata do fato de que **o** grupo é o lugar onde emoções são experimentadas, seja na relação entre os indivíduos, seja na relação dos indivíduos com seu trabalho, com suas tarefas e seus resultados. A ausência do líder significa deixar o grupo ao sabor da irracionalidade das emoções, instalando o caos, a lei da selva, o salve-se quem puder.

“Liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”.

“O principal teste prático da liderança é a realização da mudança real pretendida, capaz de satisfazer as necessidades duradouras das pessoas”.

Os autores Kouzes e Posner apresentam no início de seu conceito de liderança a palavra **arte,** evidenciando, portanto, não se tratar de um fenômeno de previsibilidade científica. Quando se usa a palavra **arte** estamos nos referindo a um “dom”, a algo com o qual nascemos e que pode ser desenvolvido com o conhecimento, mas que não é produto exclusivo dele. Por exemplo, um indivíduo pode aprender a misturar tinta (óleo, acrílica, guache), pode aprender a lidar com pincéis e diferentes materiais, mas esse conhecimento não irá assegurar que ele irá se transformar em um pintor.

Os autores usam a expressão **queiram lutar**. A expressão “luta” evidencia situações em que os indivíduos têm de fazer esforços especiais para a superação de obstáculos que se opõem à satisfação de necessidades.

Observamos ainda a expressão **aspirações compartilhadas** a nos indicar que o líder é aquele personagem que facilita a aglutinação das pessoas separadas e diferentes em torno de propósitos comuns.

Encontramos ainda na definição proposta por Kouses e Posner a palavra **mobilizar**, que significa gerar, instalar movimento. O líder tem portanto, um papel fundamental na dinâmica de um agrupamento.

No conceito de James McGregor Burns encontramos inicialmente a palavra **mudança**, evidenciando a responsabilidade do líder em ajudar o grupo a criar “novos estados” que possam encaminhá-lo à satisfação de suas necessidades.

Outra expressão utilizada pelo autor é a de **necessidades duradouras**, indicando a responsabilidade do líder pelo auxílio ao grupo, nas ações e soluções que satisfaçam as necessidades em torno das quais as pessoas estão aglutinadas.

**LIDERANÇA E PODER**

Poder é a possibilidade que alguém tem de influir no comportamento e/ou na vida de outrem.

***Origem do poder:***

**Poder Legal**

**LEI**

**Poder Funcional**

**FUNÇÃO**

**Poder Pessoal**

**PESSOAS**

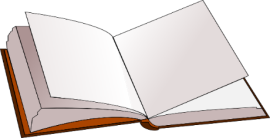
**ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE AS ORIGENS DO PODER**

Poder legal é aquele poder conferido a um indivíduo pelo fato de ele representar uma lei. Por exemplo: Um guarda de trânsito tem poder sobre todos os cidadãos enquanto estes estiverem no trânsito. Ele representa e tem responsabilidade por fazer cumprir a lei do trânsito podendo punir aqueles que desobedecerem. No Brasil, temos gravíssimos problemas institucionais graças a não obediência de muitos ao poder legal. Usamos aqui a “carteirada”, ou “você sabe com quem está falando? , “o jeitinho brasileiro”, etc. (Líder legal)

Poder funcional é aquele outorgado a uma pessoa pelo fato de ela ocupar e desempenhar uma função/cargo em uma entidade. Por exemplo, o poder que o prefeito tem em uma prefeitura advém da delegação formal conferida pelas urnas e passará a ocupar aquele cargo e, portanto, poderá representar o município.(Líder formal )

Poder pessoal é aquele que vem do interior da pessoa. É o poder que alguém conquistou sem ser representante de nenhuma lei, sem ocupar nenhuma função ou cargo de comando. Esse poder revela-se quando um grupo, antes de seguir em uma direção (às vezes apontada pelo gestor), resolve consultar um dos participantes, ouvir sua opinião. Max Weber associou o poder pessoal ao carisma (Líder informal ).

***Responda nas suas anotações à parte a seguinte questão: Porque os lideres são necessários em uma cidade, escola ,clube igreja , Organização ou em um país.O que aconteceria com estas instituições acima citadas se não houvesse liderança.***

******

**LIDERANÇA E DESPOTISMO**

|  |  |
| --- | --- |
| **LÍDER** | **DÉSPOTA** |
| Nasce da necessidade do grupo com a qual se identifica | Nasce da necessidade do grupo |
| Usa o poder para ajudar na consecução de objetivos comuns | Usa o poder em benefício pessoal |
| Coloca-se como instrumento do grupo | Apropria-se do que é do grupo e lhe devolve como se fosse um gesto magnânimo |
| Coloca sua habilidade e conhecimento a serviço do grupo | Coloca o grupo a serviço de suas necessidades e interesses |
| Não se posiciona preocupado com o poder, mas com a causa pela qual luta | Posiciona-se preocupado com o poder e status, e usa a causa do grupo para aumentar o seu poder, status e visibilidade pessoal |
| Exercita o poder pelo diálogo consensual | Exercita o poder pelo diálogo “habilidoso” ou pela dominação |
| Tem uma visão de mundo transformadora em direção à melhoria da vida | Tem uma visão de mundo restrita aos seus interesses e conveniências |
| Tem a instituição que lidera como um instrumento a serviço do grupo e/ou comunidade | Uma a instituição a serviço de seus próprios interesses |
| Gera autonomia e autoconfiança | Gera dependência e “esperança” |
| Tem carisma | Tem carisma |

“*O déspota impede o desenvolvimento sustentável porque ele se apropria indevidamente do que é do grupo, comprometendo o compartilhamento, a participação e a auto estima. O despotismo gera a cultura da dependência e da ‘esperança’, onde a comunidade fica à espera de que alguém faça por eles. O despotismo gera o mito do ‘salvador da pátria’.”*

**O SISTEMA LIDERANÇA**

**CARISMA**

**PODER**

**CIRCUNSTÂNCIA NECESSIDADE**

**TIPOS DE LIDERANÇA**

* **Liderança Visionária**

Robbins conceitua **liderança visionária** como “**a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma Organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente**”.

Pode-se dizer que um **líder visionário** é aquele que reserva um tempo do seu dia para se reciclar para pensar no que fez no que vai fazer, qual a melhor opção e por qual alternativa deve optar. Ele tem a **visão do futuro**, do cenário interno e externo e assim pode adquirir novas habilidades e competências.

***Cada vez mais, a visão está constituindo um ingrediente essencial para a liderança eficaz. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para alcançá-lo com sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade. (CHIAVENATO)***

Segundo Barney e Hesterly (2007), os líderes visionários podem ou não criar valor. Se o fizerem, exercerão um estilo de liderança raro e difícil de ser copiado por outras organizações. Infelizmente, alguns visionários capazes de criar valor não têm apoio de suas organizações com estruturas, controles e recompensas adequados.

O **líder visionário** tem sempre melhores recursos e boas experiências para se iniciar um trabalho através de suas condições e a inovação constante. Ele pode trabalhar com o mínimo de recursos possíveis e achar uma rápida solução. Delegar poderes não é fácil, é muito raro encontrar alguém que saiba ensinar e convencer seus liderados com medo muitas vezes de ser substituído por eles, o que gera muitos riscos em varias dimensões.

“Para Nanus, liderança visionária é” a capacidade de criação de uma visão realista do futuro para uma Organização. Essa visão quando detectada e colocada em prática de maneira coerente gera estímulos para o futuro.”

De acordo com Nanus (2000), as organizações na atualidade, não podem funcionar sem a liderança visionária devido a fatores comuns a todas como: as constantes mudanças tecnológicas; a diversificação da mão de obra; a competitividade gerada pela complexidade da economia e a necessidade e exigência dos usu.

* **Liderança Transformacional**

**A liderança transformacional** é capaz de alterar o comportamento do funcionário através do líder, da inspiração e do estímulo intelectual levando em conta a verificação individualizada. Este tipo de liderança induz as pessoas a darem o melhor de si, se transformando e agindo além de suas capacidades em busca dos resultados organizacionais.

**“Os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideais e metas, específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores**”

Líderes transformacionais são agentes de mudança, eles transformam as atitudes de seus seguidores de acordo com suas necessidades de interesse pessoal e de eficácia coletiva. Tenta mudar a visão do subordinado para aquilo que lhes proporcionam oportunidades e desafios.

Robbins descreve Liderança Transformacional como uma liderança de destaque, ou seja, uma liderança voltada a explicar e diferenciar os líderes. É uma liderança voltada a cada pessoa, com consideração individual, atenção pessoal.

O líder transformacional é aquele que deve ter carisma, visão de mudanças, inspirar para a busca de melhores resultados e capacidade de desafiar os outros a fazer o seu melhor.

* **Liderança Cidadã**

A cidadania é uma conquista que depende do esforço de toda uma comunidade. Mas ao mesmo tempo em que todos estejam envolvidos nessa luta ,ela se torna mais eficaz e tem maiores chances de obter sucesso quando conta com líderes comprometidos com os interesses do grupo, dotados de uma visão ampla das questões em jogo e capazes de despertar a confiança dos seus liderados, motivando-os a participar de forma organizada das ações necessárias para alcançar o objetivo desejado: o direito à plena cidadania.

***Cidadania é o reconhecimento e o exercício de direitos e deveres por parte de todos os seres humanos que fazem parte de uma nação****.*

O dono de uma Organização, o presidente de uma associação comunitária ou prefeito de uma cidade exercem liderança.

**A RESPOSTA PARA ESTAS QUESTÕES É “DEPENDE’ :**

* Vamos dar um exemplo dessa afirmação por meio de uma metáfora, o caso simbólico de uma comunidade que se reúne para abrir uma estrada na floresta virgem, o que levará todos ao próximo povoado. Nesse empreendimento quem é o líder:.
* É aquele que sobe na árvore mais alta da floresta e verifica se o esforço de todos e está fazendo o grupo caminhar para o ponto estabelecido no projeto.
* É a pessoa que indica direções e estimula as outras a levarem a estrada pra frente.
* É o que consegue apontar as vantagens de construir a estrada e faz com que as pessoas acreditem que o esforço coletivo está valendo a pena.

Logo o Presidente da Associação , o Representante da Comunidade ou o Prefeito só estarão exercendo a liderança se :

- *Olharem pra trás e enxergarem seguidores com os quais possam contar.*

*- Verificarem se os planos e projetos estão sendo desenvolvidos de forma coletiva e entusiástica.*

*-“Subirem na árvore mais alta” constantemente realinhando direções e obtendo o esforço coletivo nos empreendimentos comunitários.*

**Competências do Líder**

**ATITUDES** –são formadas pelo conjunto de crenças e valores desenvolvidos ao longo da vida. É através das suas atitudes que o líder obtém ***a confiança dos liderados.***

***O Grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos, metas e projetos coletivos estão diretamente relacionados com a maneira como o líder age e expressa seus valores e crenças.***

Se ele acredita por exemplo , que é uma pessoa importante na construção de um mundo melhor pra se viver, suas atitudes certamente o conduzirão a um esforço em direção às mudanças necessárias. Ao contrário se ele não acredita que pode mudar o curso da história , sua atitude será de passividade e conformismo.

**Passos Básicos na Caminhada Rumo ao Desenvolvimento das Competências da Liderança:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Crença na própria capacidade de liderança.** | **AUTOESTIMA** |
| **Crescimento pessoal permanente – educação continuada.** | **AUTODESENVOLVIMENTO** |
| **Quebra de resistência , de preconceitos . Abertura**  **ao novo. Ousadia e flexibilidade** | **INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE** |
| **Ausência de falsidade, esperteza, cinismo, politicagem. Respeito ao ser humano e todas as formas de vida.** | **ÉTICA** |
| **Trabalho em equipe , ajuda mútua ,parcerias .Crença no potencial de construção de um grupo eficaz.** | **PARTICIPAÇÃO CIDADÃ** |
| **Aceitação e respeito às diferentes crenças ,opiniões, raças e posições políticas.** | **TOLERÂNCIA** |
| **Aceitação dos diversos pontos de vista, tomada de decisões levando em conta varias formas de perceber a situação . Modificação da postura de ter que “vencer a discussão” e “ter sempre razão”** | **DIÁLOGO** |
| **Capacidade de compartilhar os sentimentos e as necessidades das outras pessoas , como se estivesse na situação e nas circunstancias experimentadas por elas.** | **EMPATIA** |
| **Visão ampliada. Compreensão de que tudo está interrelacionado.** | **VISÃO SISTÊMICA** |

**O CONHECIMENTO** é o segundo fator de competência de liderança. Quanto maior este conhecimento, mais a ação de liderança se fortalece e permite que o líder em frente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios do seu dia a dia.

QUANTO MAIOR O CONHECIMENTO MAIS A AÇÃO DE LIDERANCA SE FORTALECE.

***Fontes de Conhecimento:***

* Leituras de livros , revistas , jornais.
* Participações em reuniões, eventos, palestras
* Contatos com outras lideranças
* Redes de contatos formadas por pessoas e entidades do próprio município ( associações, sindicatos, etc.)
* Acompanhamento de noticiários da TV e Pesquisas na Internet.
* O líder, na sua jornada , deve seguir as trilhas do mestre “**SER UM ETERNO APRENDIZ”.**

**HABILIDADE** é o terceiro Fator de Competência da Liderança

Agir obtendo resultados positivos, tendo como base os valores, crenças e o conhecimento , é o que chamamos de habilidade .As habilidades precisam ser demonstradas na pratica . O líder além de ter o conhecimento , precisa demonstra – lo por meio de ações úteis para a comunidade.

De nada adiante colecionar cursos, leituras e informações diversas ou então cultivar crenças positivas, se estas não estiverem a serviço de algum benefício para a coletividade da qual o líder faz parte.

**ALGUMAS HABILIDADES ESSENCIAIS DE UM LÍDER:**

* Comunicar se bem com as pessoas
* Conduzir reuniões eficazes
* Administrar conflitos
* Planejar,
* Negociar

**CHA : (C) CONHECIMENTO – (H) HABILIDADE – (A) ATITUDE**

**Material de Apoio**

|  |
| --- |
| **ASSISTA OS VÍDEOS ABAIXO:**  <https://www.youtube.com/watch?v=sPrpYF4UoZM>  <https://www.youtube.com/watch?v=Au2vEhGXINE&t=406s> |

**E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....**

**Escolhemos para você, um artigo:**

|  |
| --- |
| **https://economia.uol.com.br/quiz/2013/01/16/qual-e-o-seu-perfil-de-lideranca.htm** |

|  |
| --- |
| **Organizadora do Conteúdo : Profa. Maria Audizia Godinho Silva**  Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas. |

**REFERÊNCIAS:**

ALVES, R. C. S. **Gestão por competências.** Porto Alegre: FGV, 2006.

ARAUJO, L.C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

BARNEY, J; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDINHO. **Transformando o suor em ouro.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BLAKE, R. MOUTON, J. **O *grid* gerencial III:** a chave para a liderança eficaz. São Paulo: Thompson Learning, 2000.

CARPILOVSKY, M. P. **Desenvolvimento e liderança de equipes estratégicas.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas:** como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Administração dos novos tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores de Organizações.** São Paulo: EPU, 1976.

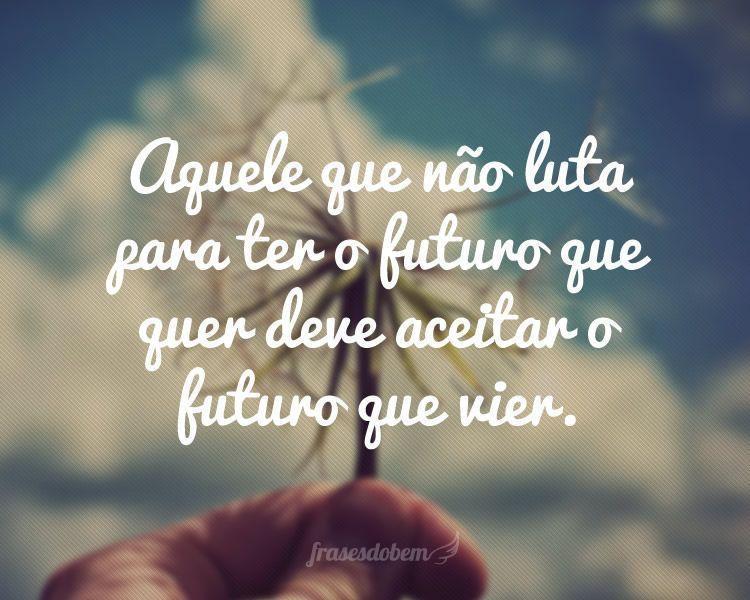
HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

JOHANN, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2013.

LACOMBE, F. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

LACOMBE, F; HULLBORN, G. **Administração:** Princípios e tendências. Saraiva, 2003.

**FIG – 01 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA**

****

**MOTIVAÇÃO**

**Quando alguém tem sede, o que faz?**

**Busca água**

**Sede = Necessidade de água**

**Não encontra água**

**Encontra água**

**O ciclo se repete até que haja satisfação**

**Bebe água**

**Continua a buscar água**

**Outra necessidade irá substituir a sede**

**Necessidade satisfeita**

***Nos dias atuais as Organizações estão em busca de novas diretrizes para a motivação com os seus colaboradores, mostrando a importância que existe entre empregado e empregador tanto dentro quanto fora da Organização.***

***Entretanto pode se notar que Organização que não fornece motivação a seus funcionários são Organizações que não estão preparadas a grandes desafios, o aspecto fundamental na Organização é a motivação com o grupo todo.***

#### Hoje em dia percebe se que a motivação no ambiente/espaço de trabalho vem sendo mais trabalhada para a melhor satisfação dos funcionários.

“ Motivar significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou a um grupo) para que ela se comporte de forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função”.

Portanto esse tipo de motivação é uma forma de incentivar os funcionários a não desanimarem, pois, a desmotivação dos mesmos na Organização irá gerar um impacto muito forte mediante a seus clientes. Dois exemplos de desmotivação no dia a dia são:

*1- Ir em uma loja disposto a comprar uma roupa e o atendente te atender de forma inadequada, ou seja, atender com ignorância, com falta de vontade e até mesmo com arrogância*;

#### 2- Chegar em alguma Organização e notar nitidamente no rosto dos funcionários o desanimo, cansaço e a falta de interesse.

#### Para que o funcionário não chegue a esses pontos citados acima é necessário que a Organização trabalhe o lado psíquico do mesmo. O líder que está convivendo com o funcionário precisa observar e analisar se o problema é realmente no trabalho ou se o problema é pessoal. Se a desmotivação for na Organização é necessário que tenha uma pesquisa de campo para saber se essa desmotivação não venha atrapalhar os colegas de trabalho, caso essa desmotivação estiver ligada à problemas relacionados fora da Organização é necessária uma conversa para que o funcionário não traga mais esse problema para a instituição.

Uma das habilidades interpessoais mais requeridas no moderno administrador é a capacidade de motivar pessoas e equipes para o alcance de resultados.

Portanto para que os seus funcionários se sintam motivados é necessário que a Organização comece a observar os mesmos com outros olhos, é preciso que se preocupe com o processo que o mesmo está executando, para saber se há necessidades e desenvolvimento em cada área, analisando assim se há algo que está atrapalhado o processo. Essa pesquisa é importante, porque você começa a avaliar de que forma os seus funcionários estão reagindo para tais situações no dia a dia e o fator essencial é a importância e o valor que se deve dar ao seu funcionário, saber a opinião de cada ser humano.

**CONCEITO DE MOTIVAÇÃO**

*“Um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado”.*

Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização das tarefas até que seus objetivos pessoais e organizacionais sejam atingidos. Somente o indivíduo motivado estará disposto a se comprometer com os objetivos organizacionais. E é este o principal objetivo de um programa de motivação: Fazer com que o colaborador se comprometa com as causas e objetivos da Organização, visando integrá-lo a cultura organizacional.

Para Maximiano , a palavra motivação deriva do latim motivos ***movere***, que significa **mover**. É aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado.

O grande desafio da motivação das pessoas no ambiente de trabalho é sintonizar – ou conciliar – as necessidades e os desejos dos colaboradores com as expectativas da Organização onde atuam. Estimular pessoas provocando-lhes a motivação não é fácil, pois cada pessoa tem valores diferentes, necessidades diferentes, experiências diferentes e torna o gerenciamento dessa diversidade um grande desafio para o gestor.

Segundo Chiavenato , de modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este gerar um impulso à ação, provocado por um estímulo externo ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

**ALGUMAS TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO**

*A complexidade do fenômeno da motivação determinou o aparecimento de diferentes teorias para a explicação desse fenômeno, teorias antigas elaboradas em 1950, mas de muita valia nos dias atuais, tais como a hierarquia de necessidades de Maslow, a Teoria X e Teoria Y de McGregor, a teoria higiene de Herzberg e a teoria da modificação comportamental.*

* **A Teoria Das Necessidades De Maslow**

De acordo com Chiavenato , no início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a **hierarquia das necessidades**, a partir dela é possível definir quais são os principais pontos de motivação de uma pessoa.. Para Maslow as necessidades satisfeitas são o que motivam as pessoas, são essas necessidades que criam fatores de esforço para que elas possam se sentir realizadas. Como as necessidades básicas do ser humano são: fome, sede, sono, quando uma prioritária é satisfeita outra surge e toma o seu lugar.

Portanto, para Maslow, na medida em que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, elas vão dando lugar as que se encontram nos pontos mais altos da hierarquia.

Maslow considera as necessidades humanas classificadas em uma hierarquia de importância e organizadas conforme segue:

a) **auto-realização**: estímulo ao comprometimento, e satisfação de suas necessidades de realização.

b) **autoestima**: cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e trabalho que valorize a identidade.

c) **sociais**: interação com os colegas de trabalho, atividade sócias ou esportivas e participação de reuniões fora da Organização.

d) **segurança**: planos de aposentadoria, saúde e segurança no local de trabalho.

e) **fisiológicas**: salários, benefícios, condições agradáveis e satisfatórias.

**Pirâmide das necessidades de Maslow:** A pirâmide é a satisfação fora do trabalho e a satisfação no trabalho na figura a seguir é demonstrado cada tópico da pirâmide e as suas especificações.



Fonte: Adaptado (Chiavenato)

* **As Teorias de X e Y de Douglas Mcgregor**

McGregor estudou os métodos de influência e limitação da autoridade, concluindo ser preciso adequar a forma de exercício da autoridade ao grau de dependência dos subordinados". Ou seja, McGregor estudou as formas mais adequadas de administrar e conduzir os funcionários para alcançar melhores resultados e identificou dois estilos de gestão a que chamou de teoria X e teoria Y.

**A teoria X** diz que o ser humano tem aversão ao trabalho que ele é preguiçoso e que isto dificulta na realização das atividades e objetivos da Organização. É aquele liderado preguiçoso que não tem ambição e nem responsabilidade. "segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação às chefias".

E este relata as preposições da teoria, tais como:

1. o ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível.

b) devido a essa característica humana de aversão ao trabalho a maioria das pessoas precisa ser coagida, controladas, dirigidas, ameaçadas de punição ou premiada para se esforçar e produzir;

c) o ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, que evitar responsabilidades, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo

**A teoria Y** tem uma visão oposta: pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e está disposto a encará-las, considerando o trabalho um local de descontração, como um jogo.

**Preposições da Teoria Y são assim resumidas:**

a) o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou descanso;

b) o compromisso com objetivos depende das recompensas associadas a sua consecução;

c) o ser humano aprende sob condições adequadas, a aceitar responsabilidades e procurá-las;

d) a capacidade de usar alto grau de imaginação e criatividade na solução de problemas da Organização é mais amplamente distribuída na população ".

Portanto, na teoria X o colaborador não tem autonomia para tomar decisão ou fazer o que achar correto. E na Teoria Y o funcionário tem total liberdade para realizar as suas funções do jeito que achar melhor, tomando a decisão de um jeito criativo e independente.

* **Os Fatores Higiênicos e Motivadores da Teoria de Herzberg**

Herzberg estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados. Focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria.

Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho:

**Fatores higiênicos**: Localizam-se no ambiente de trabalho. **São extrínsecos**. Nessa categoria, estão associados salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelos de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar também satisfação, ficando em um meio termo. Um bom salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Contudo, se ausentes os fatores higiênicos causam insatisfação.

Fatores motivacionais: **São intrínsecos**, isto é, dizem respeito aos sentimentos de autorrealização, reconhecimento, responsabilidade e progresso profissional. Se presentes causam satisfação e se ausentes deixam de causar satisfação, mas não chegam a nos deixar insatisfeitos.

FIG 02 CICLO MOTIVACIONAL:



**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:**

*O líder tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades dele, a influência sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. (CHIAVENATO***)**

Portanto o líder deve dar a importância ao ambiente organizacional, para que todos se sintam confortáveis e satisfeitos dentro da Organização. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e o atendimento das necessidades de autorrealização de cada um.

As Organizações necessitam exclusivamente de seus colaboradores e do comprometimento dos mesmos para atingir seus objetivos e metas. É de muita importância que os gestores se aproximem da equipe e tenham um bom relacionamento com os mesmos, identificando quais suas necessidades e o que pode motiva-los para atingir o melhor de suas capacidades. Desse modo os líderes **devem conhecer os funcionários que estão lidando, descobrir suas habilidades, terem conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, criar planos de avaliação de desempenho a fim de saber como estão se sentindo e se estão motivados para a realização do trabalho.**

***A situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros, tem uma posição de grande poder e dirige um trabalho bem definido. (HERSEY,)***

É de muita importância citar que se o líder que não estiver motivado, consequentemente não obterá sucesso em motivar seus subordinados.

**Principais desmotivadores:**

* Política
* Expectativas Obscuras
* Regras Desnecessárias
* Trabalho mal Projetado
* Reuniões Improdutivas
* Mudança Constante
* Competição Interna
* Desonestidade
* Hipocrisia
* Sonegação de Informações
* Injustiça
* Criticas
* Capacidade de Subutilização
* Tolerância ao Desempenho Inferior
* Os Ignorados

**MATERIAL DE APOIO:**

|  |
| --- |
| **ASSISTA OS VÍDEOS ABAIXO:**  A pirâmide de Maslow . Veja: https://www.youtube.com/watch?v=AJqxzW0Nyrk  Motive-se. Veja: <https://www.youtube.com/watch?v=s_rbmeOP3T0> |

**E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....**

**Escolhemos para você, UM TESTE:**

|  |
| --- |
| Faça o teste: como vai sua motivação;  <https://blog.runrun.it/teste-motivacao-no-trabalho/> |

|  |
| --- |
| **Organizadora do Conteúdo : Profa. Maria Audizia Godinho Silva**  Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas. |

**REFERÊNCIAS :**

BERGAMINI, C.W. Motivação nas organizações. Editora Atlas, 4ª edição, 1997.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CARDOSO, Carlos Cabral. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora [RH](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal), 6ªedição, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional. Editora Campus, 2ªedição, 2005.

KRUMM, Diane. Psicologia do Trabalho. LTC Editora, 2005.

MASLOW, A. Introdução à psicologia do ser. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MINICUCCI, A. Psicologia aplicada à administração. Editora Atlas, 1992.

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WARD, M. 50 Técnicas Essenciais da Administração. Editora Nobel, 1998.

**FIG 03 - NEGOCIACÃO**

# C:\Users\Maria\Desktop\neg.jpg

“ Eu vejo um novo começo de era,

De gente fina elegante e sincera,

Com habilidade para dizer

Mais sim do que não”

( Lulu Santos)

Negociamos o tempo todo - com o cônjuge, os filhos, colegas de trabalho, usuários e fornecedores. Então se boa parte do nosso tempo nós passamos negociando, por que a maioria das pessoas não se prepara para este fator que é essencial para se viver e administrar bem.

Simples, por que apesar de estarmos evolvidos grande parte do nosso tempo com situações que envolvem negociações, as pessoas não se atentaram para este desafio e mais, alguns acham que treinar é puro desperdício de tempo e dinheiro; eu sempre fiz assim e até hoje funcionou, por que fazer diferente.Iiremos fornecer algumas ferramentas técnicas e comportamentais para que possamos aproveitar melhor os nossos momentos de negociação. Quero lembrar que não existe o pulo do gato,mas sim algumas dicas e formas que se utilizadas de maneira correta e sistematizada podem melhorar e muito os nossos resultados.

**O QUE É NEGOCIAÇÃO**

*A definição clássica é: “um sistema de troca, no qual dois ou mais indivíduos se envolvem para encontrar a solução de uma dificuldade que é importante para todos; a nossa definição é mais simples e objetiva –negociação é conquista – nós não vamos vencer o outro e sim conquistar”*

***Ou ‘‘é a arte de envolver pessoas ou grupos para conseguir atingir um determinado objetivo mediante um acordo entre as partes envolvidas.”***

Em alguns casos as pessoas envolvidas numa negociação pertencem a uma mesma Organização ou comunidade mas tem opiniões diferentes sobre o rumo e a finalidades dos grupos a que pertencem. Da mesma forma podem pertencer a Organizações diferentes e podem ou não ter interesses divergentes.

Em qualquer caso **negociar** é a melhor forma de chegar a uma solução que deixe todos satisfeitos.

**Características da Negociação**

O processo de negociação em qualquer circunstância, tem as seguintes características :

1. As partes envolvidas devem ser encaradas como parceiras e não como competidora.
2. Ao final de cada processo de negociação a sensação deve ser a de que ambas as partes ganharam.
3. Um processo de negociação tem inicio muito antes do encontro entre os negociadores. Por essa razão obedeça às regras básicas: Preparo, introdução , sondagem ,aspiração ,confirmação, fechamento.
4. Ponha em prática a **capacidade de ouvir** .Parece uma recomendação óbvia, mas grande parte das pessoas, inclusive as que exercem papeis de liderança apresentam dificuldade de ouvir e compreender as pessoas.

**FIG 04 -Resultados Possíveis De Uma Negociação**

****

Acontece quando nenhuma das partes envolvidas satisfaz suas necessidades ou desejo. Ambas resistem em negocias novamente com a outra. parte.

Outra vez.

**PERDE - PERDE**

****

A diferença é so o lado da mesa em que você está; as vezes é o vencedor e outras é o perdedor.

**PERDE GANHA OU**

**GANHA PERDE**

FIG 05

Aqui nenhuma das partes ganhou ou perdeu, mas você poderá desenvolver um clima positivo.

**NENHUM RESULTADO**

RESULTADOS



Neste caso, ambas as expectativas são atendidas.

**GANHA - GANHA**

***Por isso você deve :***

1. Procurar sempre focalizar o objetivo central e estar apto a analisar as possibilidades e os aspectos envolvidos nos dois lados.
2. Conscientizar –se de que seu oponente tem necessidades e desejos diferentes dos seus. Descubra o que você pode oferecer de importante para ele o que ele possui ou pode fazer que é importante para você.
3. Procurar dar à outra parte o máximo possível, dentro daquilo que ela quer ao menor custo para você e procurar obter o que é mais importante para você ao menor custo para a outra parte.
4. Buscar as informações necessárias para a tomada de decisão, analisá- las e checa-las antes de decidir . Para isso basta fazer as perguntas certas e principalmente saber ouvir.

***Preparando –se para negociar***

A negociação está presente na vida de todos nós. As pessoas negociam até mesmo quando pensam que não estão fazendo isso.

* **Fases Da Negociação**

1. DEFINIÇÃO :

Primeiramente defina seu objetivo, tenha claro para você mesmo o que você quer com esta negociação.

1. PLANEJAMENTO:

Após essa definição, você entra na fase de planejamento. Isso envolve : Busca de informações, diagnóstico da situação, análise das informações ,definição de táticas que vai usar na negociação.

1. DISCUSSÃO:

Quando as partes negociam na busca de um acordo.

1. FECHAMENTO:

Por último lembre seda confirmação e do fechamento do acordo, anote os detalhes da negociação e certifique-se de que o outro entendeu o resultado da mesma forma que você.

**RESUMO DAS FASES** :

Definição do objetivo

Planejamento ( busca e análise das informações e definição das estratégias)

Discussão

Confirmação e fechamento

**ESTRATEGIAS E TÁTICAS A SERVIÇO DA EFICACIA NA NEGOCIAÇÃO**

**Três Aspectos são Determinantes na Negociação:**

* **PODER –** É a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas como e quando se quer e a habilidade de exercer controle sobre as pessoas e sobre si próprio.

Você é capaz de conseguir praticamente tudo que deseja se estiver ciente de suas opções, se testar previamente suas suposições, se correr riscos calculados baseados em informações sólidos , se usar a estratégia oportuna para as situações e se acreditar e se demonstrar que tem o poder.

Para se posicionar em situação de poder em uma negociação você deve:

- Criar uma situação de concorrência por aquilo que você tem (tempo , informação , influencia, prestigio, rede de contatos, etc) quanto maior for o numero de pessoas que quiserem o que você tem ou sabe, mais estas coisa valerão

- Criar comprometimento com os resultados , envolvendo a outra parte no planejamento e no processo decisório de como fazer o que você deseja.

- Demonstrar especialização .quando os outros percebem que você tem maior conhecimento técnico, capacidade e experiência tratam no com maior consideração e respeito,

- Usar sua capacidade de punir e ou de recompensar .quando a outra parte percebe que você pode ajudá-la, recompensar –la ou puni-la , de alguma forma , sua capacidade de persuadir aumenta muito.

* **TEMPO –** Não podemos controlar a passagem do tempo , mas podemos analisar sua influência em uma negociação.

O tempo pode favorecer tanto um lado quanto o outro , dependendo das circunstancias . No processo de negociação deve se considerar que:

1. O lado mais forte em uma negociação é o que consegue suportar a tensão sem fugir, ceder ou “agredir” ( no sentido de partir para o ataque) por mais tempo .Fique calmo e alerta para agir no momento certo.
2. Os prazos são resultados de negociação e devem ser mais flexíveis do que a maioria das pessoas pensam. Se você tiver um prazo limite para fechar o acordo em discussão evite informar.
3. O “outro lado” sempre tem um limite de prazo. Procure conhece –lo.

d) Tenha paciência e perseverança. As melhores soluções surgem quando todas as informações e possibilidades vierem a tona e forem analisadas calmamente.

* **INFORMAÇÃO** – Diz que informação é poder porque quem a possui tem maiores possibilidades de analisar os riscos envolvidos, as vantagens e desvantagens de cada decisão.

**Desenvolvendo Habilidades Negociais:**

**A) Inteligência Emocional**

Nos últimos anos, o tema Inteligência Emocional tem ganhado maior destaque, embora não seja uma novidade.

O termo baseia-se no trabalho de Gardner (1983) que buscou ampliar o conceito de inteligência, dispensando menos atenção aos processos mentais envolvidos a raciocínios lógicos (como os pressupostos dos testes de QI - Quociente de Inteligencia) e distinguindo sete tipos de inteligência a que chamou “inteligências múltiplas”: logico-matemática; linguística; corporal sinestésica; espacial; musical; interpessoal; e intrapessoal.

*Daniel Goleman, em seu livro, mapeia a Inteligência Emocional em cinco áreas de habilidades:*

1. Auto Conhecimento Emocional - reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre;
2. Controle Emocional - habilidade de lidar com seus próprios sentimentos, adequando-os para a situação;

3. Auto Motivação - dirigir emoções a serviço de um objetivo e essencial para manter-se caminhando sempre em busca;

4. Reconhecimento de emoções em outras pessoas;

5. Habilidade em relacionamentos interpessoais.

**INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL**

É a habilidade de entender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham . A Inteligência Intrapessoal: e a mesma habilidade, só que voltada para si mesmo. É a capacidade de formar um modelo verdadeiro e preciso de si mesmo e usá-lo de forma efetiva e construtiva.

1. O conjunto destas competências e o que podemos chamar de **Inteligencia Emocional**. Elas tem cinco componentes principais:
2. **Autopercepção** - que e a capacidade da pessoa conhecer a si própria, em termos de seus comportamentos frente as situações de sua vida social e profissional, além do relacionamento consigo mesmo.
3. **Autocontrole** - ou capacidade de gerir as próprias emoções, seu estado de espírito e seu bom humor.
4. **Automotivação** - capacidade de motivar a si mesmo e realizar as tarefas e ações necessárias para alcançar seus objetivos, independente das circunstancias.
5. **Empatia** - habilidade de comunicação interpessoal de forma espontânea e não verbal, e de harmonizar-se com as pessoas.

**Assertividade nas Negociações**

*"Dê a todas pessoas os seus ouvidos, mas a poucos a sua voz."(Willian Shakespeare)*

A palavra assertividade, na definição do dicionário Houassis significa *“ser afirmativo; locutor que declara algo, positivo ou negativo, do qual assume inteiramente a validade; declarativo; afirmação que é feita com muita segurança, em cujo teor o falante acredita profundamente”.*

Em um sentido mais amplo, assertividade e uma qualidade que reúne várias competências emocionais indispensáveis aos bons profissionais atualmente. Muitas pessoas confundem pessoas assertivas com pessoas agressivas.

Porém, o comportamento assertivo e manifestado por pessoas francas, afirmativas, que sabem se posicionar e exprimir suas opiniões sem ofender aos demais. Estas evitam situações desagradáveis, mas não fogem o embate e tem um autocontrole sobre seus comportamentos.

O significado de assertividade tem sido distorcido, promovendo resistência nas pessoas. Muitos entendem que ser assertivo e ter apenas uma comunicação sincera e objetiva, sentindo-se com o direito de dizer muitos "NÃOs" e poucos "SIMs" aos outros, "**doa a quem doer e custe a quem custar**".

**OS NÃO ASSERTIVOS:**

 Não se mostram por inteiro para os outros ou suas preferências, necessidades e expectativas.

 Tem dificuldades de aceitar a diversidade de papéis, opiniões e sentimentos.

 Não expressam suas opiniões, desejos, percepções, sentimentos e emoções.

 Querem manter controle sobre si ou sobre os outros, ou sobre si e os outros.

 Não sabem definir os seus limites, nem perceber os limites das outras pessoas.

 Tem pena de si próprios e se colocam na posição defensiva.

 Tem medo, raiva, frustração , falta de esperança com as pessoas do seu relacionamento pessoal e profissional.

**MATERIAL DE APOIO:**

|  |
| --- |
| **ASSISTA OS VÍDEOS ABAIXO:**  **DECISÕES ASSERTIVAS PARA NEGOCIACOES EFICAZES**  Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=XFcqgqll89I  Na tela, a cena mostra uma família escalando uma montanha. O pai, um alpinista experiente, já o filho e a filha estão em perfeita harmonia .Porém, em uma mudança radical na situação, quando outros alpinistas caem de uma altura mais elevada e colocam em risco a segurança dos três familiares. A corda pela qual estão presos não pode mais suportar o peso da família - um ou dois deles vão cair e morrer. Então, opai ordena para o filho: "Corte a corda".  Cena do filme "Limite Vertical", do diretor Martin Campbell |

**E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....**

**Escolhemos para você, uns testes:**

|  |
| --- |
| **Faça o Teste: Você é assertivo?**  Descubra qual o seu perfil pelo teste desenvolvido por Denize Dutra, consultora de Gestão em Pessoas e Negócios do Instituto MVC.  **Faça o Teste: Você é assertivo no trabalho em equipe?**  Teste que avalia o grau de assertividade dos profissionais no trabalho em equipe, dividido em duas partes: um deles e dirigido aos que estão na posição de liderança e outro para aqueles que atuam no grupo.  http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2007/04/16/424748/aa-teste-voc-e-assertivo.html  <https://www.youtube.com/watch?v=sjxWUhVlpB4> |

|  |
| --- |
| **Organizadora do Conteúdo : Profa. Maria Audizia Godinho Silva**  Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas. |

**REFERÊNCIAS:**

CARVALHAL, Eugenio do. Negociação: fortalecendo o processo. Rio de Janeiro: Vision, 2005.

COHEN, H. Você pode negociar qualquer coisa. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

MARTINELLI, D. P. & ALMEIDA, A. P. Negociação: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carlos A. A.; MACHADO, Juliano R. Princípios da Negociação: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. & MACHADO, J.R. Negociação Internacional. Sao Paulo: Atlas, 2004.

SANER, Raymond. O Negociador experiente: estratégica, táticas, motivação, comportamento, liderança. 3. ed. São Paulo: Senac, 2010.

FIG 06



**GESTÃO DE CONFLITOS**

*“Depende nós*

*Se o mundo ainda em jeito*

*Apesar do que o homem tem feito*

*Se a vida sobreviverá”*

*(Ivan Lins - Vitor Martins*)

Conceitos fundamentais sobre Conflitos, e um pouco da história do conflito, seus tipos, suas causas, como estimular o surgimento do mesmo, sua relação com o desempenho organizacional.

*Ao final deste tópico, você deverá estar apto(a) a entender como os conceitos, a história, como se processam os vários tipos de conflitos e de que forma seria possível administrar cada um deles, passando pelos seus níveis e estágios*

Conceito Originado do latim “conflictus”, de “confligere”, é empregado na linguagem jurídica para indicar “embate”, “oposição”, “encontro”, “pendência”, “pleito”. Tem o sentido de “entrechoque” de ideias ou de interesses, em razão do que se origina o “embate” ou a “divergência” entre fatos, coisas ou pessoas. Abaixo apresentamos uma definição sobre o termo conflito:

*” o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma. Esta definição tem três características: - O conflito tem que ser percebido, pois a ideia será* ***a não existência de conflito, não existe conflito; - Tem que existir uma interação; - Tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.***

Interesses opostos entre indivíduos ou grupos

**Geram**

Crença de uns de que os outros vão ameaçar os seus interesses

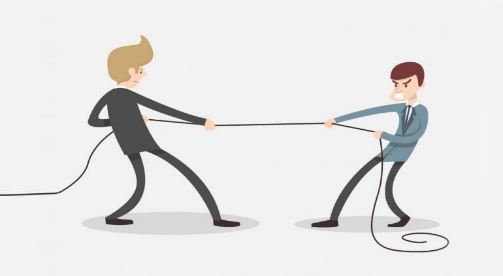
**Geram**

Reconhecimento desses interesses como antagónicos

**Geram**

Ações que possam produzir esse antagonismo

**Geram**  CONFLITOS



Podemos dizer que os conflitos existem desde o início da humanidade, onde tornou se fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, caracterizando-se positivo em algumas das vezes, permitindo a expressão e exploração de diferentes pontos de vistas, interesses e valores. Dessa forma o conflito pode ser considerado necessário, em algumas ocasiões.

**Um estudo internacional realizado em 2008 na Europa, no Brasil e nos EUA demonstrou que em média, são gastas mais de 2 horas por semana e por colaborador em consequência de conflitos organizacionais.**

*Os conflitos fazem parte da natureza humana. Não devemos atribuir ao conflito independente da sua complexidade, uma conotação negativa, pois dependendo do modo como é administrado pode ser uma fonte de criatividade, de mudança e de maior produtividade para a Organização e para as pessoas, de uma maneira geral.*

Neste caso para é a gestão do conflito que se mostra necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação .

***Transições na conceituação de conflito***

Portanto, historicamente o conflito já foi visto como algo que interferia diretamente no desempenho das atividades. Atualmente essa visão já não mais corresponde. O conflito para as modernas Organizações servem para assegurar um desempenho elevado. Ajuda a buscar novas táticas e estratégias em situações que exigem criatividade. Ajudam também nas discussões francas de buscar alternativas na criação de novos produtos.

Em algumas abordagens sobre o conceito de conflito na visão tradicional, das relações humanas e a visão interacionista.

• **Visão tradicional**: esta abordagem dizia que todo conflito era ruim e que, portanto, deveria ser evitado. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos líderes em atender às necessidades e às aspirações de suas equipes. A visão tradicional era consistente com as atitudes de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40. •

**Visão das relações humanas**: esta abordagem argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo.

A visão das relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 70.

• **Visão interacionista**: esta abordagem, que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflito suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo.

• **Tradicional** ⎫ “Mal a evitar” ⎫ Inexistência de conflitos (indivíduos/grupos) competência ⎫ Saber evitá-lo constantemente; ⎫ Deveriam, ser eliminados pela autoridade e poder.

• **Atual** ⎫ Reconhece-se utilidade da existência do conflito nas organizações; ⎫ Existe em toda relação, não significando que sejam destrutivos; ⎫ São causas de mudanças positivas e da criatividade; ⎫ Sinal de tomada de consciência de problemas.

**Tipos De Conflitos**

O conflito pode se dar entre duas ou mais partes seja individual ou em grupo.:

1. Intrapessoal: Aquele que ocorre com a própria pessoa;

2- Interpessoal: Aquele que acontece entre duas ou mais pessoas;

1. Intragrupal: Aquele que é no próprio grupo (é um conflito entre as pessoas que compõem um grupo);
2. Intergrupal: Aquele que ocorre entre grupos (ocorre quando temos dois ou mais grupos com um problema a ser resolvido);
3. Conflito intraorganizacional: abrange a generalidade das partes da Organização (situação de conflito);
4. Conflito interorganizacional: ocorre entre organizações, por exemplo, travado com uma associação ambientalista. Estimulação de conflitos funcionais;
5. Segundo Robbins (2005), podemos estimular os surgimento dos conflitos através de:

• **Mudar a cultura organizacional**: gerentes devem transmitir aos empregados a mensagem, apoiada em ações, de que o conflito é um valor importante para a Organização. A ideia é que indivíduos com ideias inovadoras e apresentam pensamento e opiniões divergentes precisam ser recompensados;

• **Usar a comunicação**: uso de mensagens ambíguas ou ameaçadoras encorajam conflitos; chamar a atenção para diferenças de opinião que os indivíduos por si mesmos ainda não reconheceram;

• **Trazer gente de fora**: incluir nos grupos de trabalho empregados com históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes dos vigentes;

• **Reestruturar a Organização:** realinhar os grupos de trabalho, alterar regras e regulamentos, outras mudanças estruturais que rompam com o status quo vigente;

• **Nomear um advogado do diabo**: que é aquele intencionalmente apresenta argumentos contrários aos propostos pela maioria ou contrários às práticas em curso. Ele desempenha o papel de crítico, assumindo posições das quais ele mesmo discorda.

**VER: Estudo de Caso - Maná ou Erva Daninha?**

**Fonte: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=&idc\_cad=4adi5ce6n**

Para que se consiga uma eficiente administração do conflito, se faz necessário que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Podemos indicar algumas possíveis causas:

**Experiência de frustração de uma ou ambas as partes:** incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;

**Diferenças de personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;

**Metas diferentes:** é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

**Diferenças em termos de informações e percepções:** costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também como outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

**Conflito x Desempenho**

****

**Evolução dos Conflitos e Suas Características**:

**Nível 1** - Discussão: é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;

**Nível 2** - Debate: neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;

**Nível 3** - Façanhas: as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhido pela outra parte envolvida;

**Nível 4 -** Imagens fixas: são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

**Nível 5** - Lossof face (.ficar com a cara no chão.): trata-se da postura de: continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim., o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;

**Nível 6** - Estratégias: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais difícil.

**Nível 7** - Falta de humanidade: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;

**Nível 8** - Ataque de nervos: nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;

**Nível 9** - Ataques generalizados: neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

**MATERIAL DE APOIO:**

|  |
| --- |
| **ASSISTA OS VÍDEOS ABAIXO:**  <https://www.youtube.com/watch?v=qJjEvpCHDjUh>  https://www.youtube.com/watch?v=8uP8YzyAEPs  https://www.youtube.com/watch?v=GfZjswtPwSc |

**E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....**

**Escolhemos para você, uns artigos:**

|  |
| --- |
| <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/voce-sabe-administrar-conflitos-faca-o-teste/78625/>  <http://www.denizedutra.com.br/autodiagnostico/conflitos.pdf> |

|  |
| --- |
| **Organizadora do Conteúdo : Profa. Maria Audizia Godinho Silva**  Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas. |

**REFERÊNCIAS:**

CARVALHO FERREIRA, J. M., NEVES, J., & Caetano, A. (Coord.) (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações . Lisboa: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Makron Bools, 1999.

MONTANA, Patrick J. Administração. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

NASCIMENTO, Eunice Maria. El Sayed, Kassem Mohamed. Administração de conflitos. IN: volume V – Gestão do Capital Humano. Coleção Gestão Organizaçional – FAE Business School. Curitiba. Gazeta do povo, 2002.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

SERRANO, G., & RODRÍGUEZ, M. D. (1993). Negociación em las Organizaciones. Madrid: Eudema.

THOMAS, Kenneth. Conflitos e negociação nas organizações. Manual de Psicologia Industrial e Organizacional. Palo Alto: Consultoria Psicólogo Press.1999.