

O QUE É A PLANIFICAÇÃO?

Definição de Planificação:

Planificação é o processo de prever e organizar antecipadamente uma determinada acção destinada a atingir os objectivos previstos considerando as limitações de recursos existentes. A Planificação é, geralmente, a primeira etapa do processo de gestão.

A Planificação é importante porque permite:

- Dirigir e orientar o desenvolvimento em função dos objectivos
- Reduzir ao mínimo as improvisações
- Facilitar as acções e mecanismos de controlo
- Medir e avaliar adequadamente a acção individual e colectiva
- Organizar o trabalho
- Integrar os esforços para um objectivo comum
- Aproveitar da melhor forma o tempo disponível

A Planificação deve abordar:

- A Missão da entidade (a razão de ser)
- A Visão do Futuro (aonde chegar)
- A situação actual (de que ponto partir)
- As acções a serem desenvolvidas para o alcance dos objectivos, os riscos e os critérios para o êxito (o que deverá mudar?) nos seguintes níveis:
 - *Estratégico* – para onde vai a instituição? Exemplo Plano Quinquenal do Governo, PARPA etc.
 - *Táctico* – como chegar até lá?
 - *Operacional* – que instrumentos usamos? Exemplo: PES

Factores de sucesso e insucesso da planificação

Algumas variáveis concorrem para o êxito da planificação:

a) Factores de sucesso

- Participação efectiva e comprometimento das pessoas envolvidas
- Definição clara de prioridades
- Definição de metas claras para todos os envolvidos
- Conhecimento e integração dos indivíduos envolvidos
- Elaboração compartilhada de uma visão de futuro
- Alinhamento com o planeamento orçamentário, demanda por recursos humanos, etc.

b) Factores de Insucesso

- Estabelecimento de metas fora da realidade
- Descrença dos colaboradores, associados e directoria
- Falta de divulgação dos resultados do planeamento
- Não conseguir adaptar a estrutura organizacional ao planeamento

Curso Ferramentas de Gestão de Recursos Humanos

Modulo: Gestão de Recursos Humanos
Ferramentas de Planificação

Técnicas de Planificação: O Espinha - de - Peixe (I)

- O diagrama "Espinha-de-peixe" é uma ferramenta gráfica utilizada pela Administração para a Gestão e o Controle da Qualidade (CQ) em processos diversos de manipulação das fórmulas - também conhecido como diagrama espinha de peixe.

Técnicas de Planificação: O Espinha-de-Peixe (I)

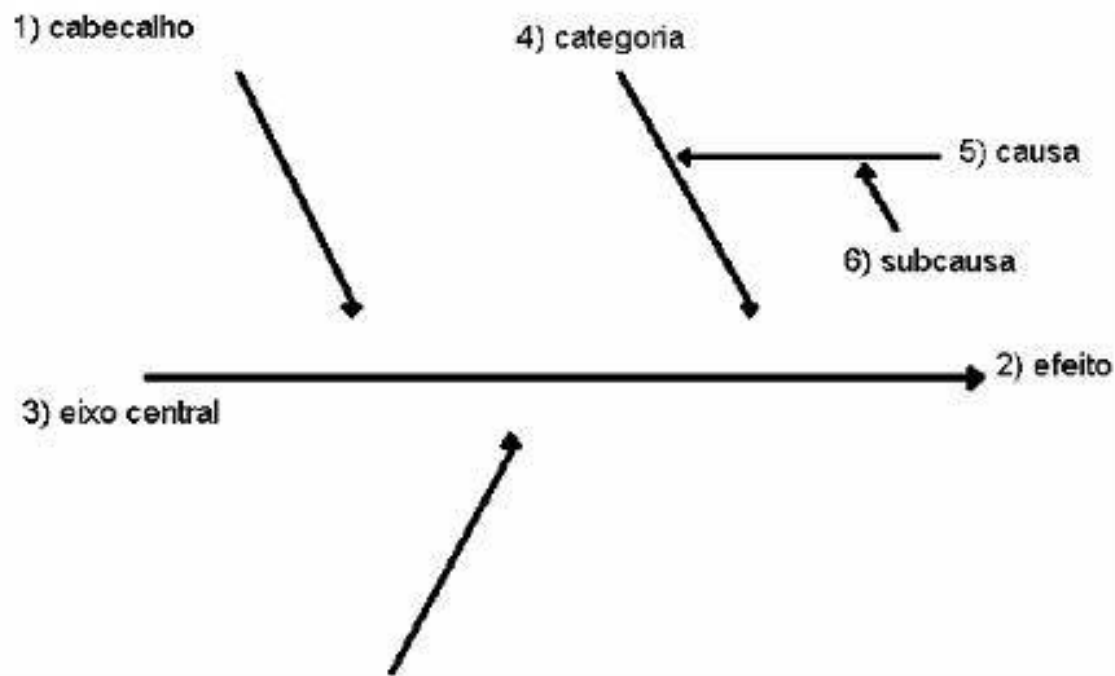
- O diagrama foi desenvolvido para representar a relação entre causa e efeito. É uma técnica muito boa para estabelecer relacionamentos entre opiniões levantadas em Brainstorming (chuva de ideia) ou outra forma de levantamento de dados.

Técnicas de Planificação: O Espinha-de-Peixe (I)

- Utiliza-se o diagrama na fase inicial do planeamento, para ilustrar factores “escondidos” que são indispensáveis para planificar actividades ou partes do processo.
- Como ponto fraco o diagrama não enquadra a dimensão do tempo.

Técnicas de Planificação: O Espinha-de-Peixe (I)

Construção do diagrama:



No contexto da planificação o “efeito” (no. 2) será substituído pelo objectivo ou resultado

Técnicas de Planificação: O Espinha-de-Peixe (III)

- O diagrama “Espinha-de-Peixe” conta com uma espinha dorsal que se estende do lado esquerdo para a direita. No ambiente da espinha desenha-se um mapa com factores que contribuem ao resultado final (ou problema).

Técnicas de Planificação: O Espinha-de-Peixe (III)

- Para cada projecto identificam-se as categorias principais de factores. Estes são ilustrados como “espinhas” principais que levam ao eixo central. Cada categoria pode ter elementos /causas primários e respectivos elementos/sub-causas secundários. Isto faz-se para cada categoria e pode ser estendido até o terceiro ou quarto nível, caso seja necessário.

Técnicas de Planificação: O Espinha-de-Peixe (III)

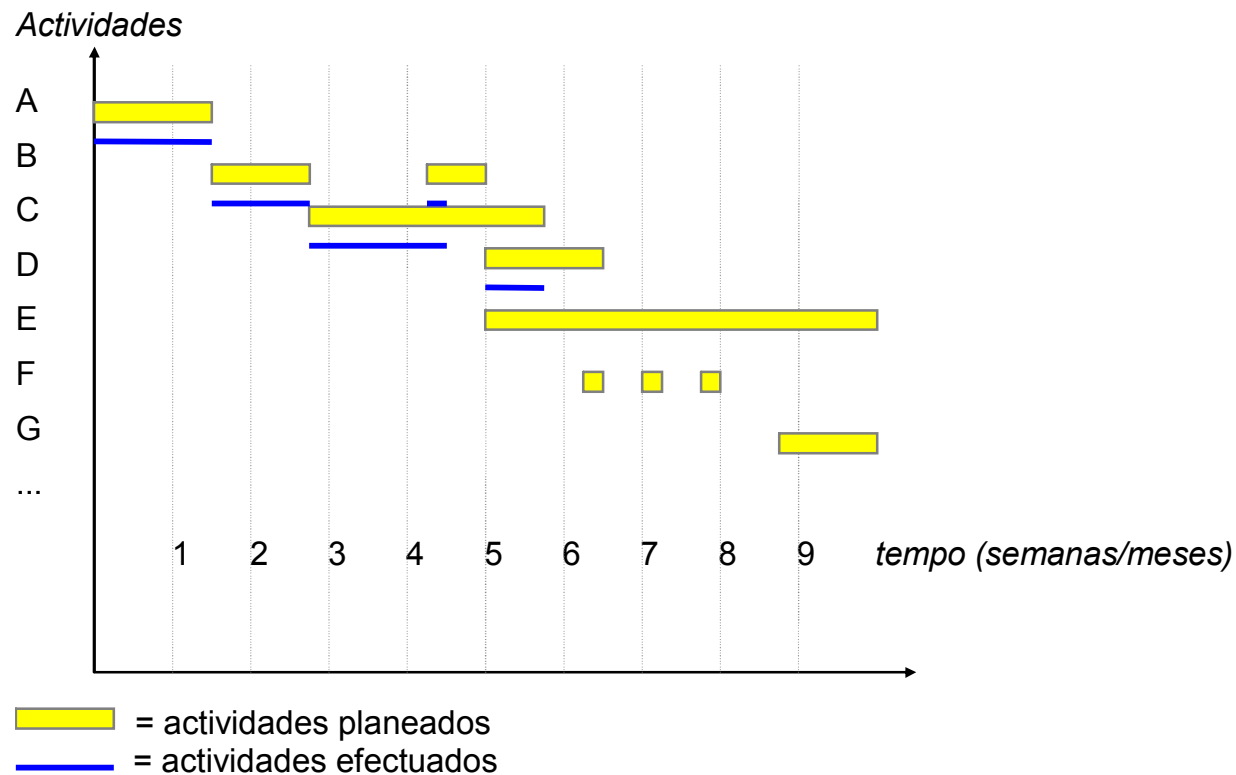
- As categorias utilizados no diagrama devem ser adaptadas ao projecto. Há categorias standards especialmente para aplicações na industria, mas é importante seleccionar a estrutura correcta para a respectiva situação.
- Num nível muito simples, o diagrama “Espinha-de-Peixe” é uma ferramenta muito efectiva para planear operações (completas) e actividades.

O DIAGRAMA GANTT (I)

- O **diagrama de Gantt**, **gráfico de Gantt** ou **carta Gantt** é uma popular ferramenta gráfica cujo objectivo é mostrar o tempo de dedicação previsto para diferentes tarefas ou actividades ao longo de um tempo total determinado.
- Apesar de em princípio, o diagrama de Gantt não indicar as relações existentes entre actividades, a posição de cada tarefa ao longo do tempo faz que se possam identificar as ditas relações e interdependências.

O DIAGRAMA GANTT (II)

Exemplo de um Diagrama GANTT



O DIAGRAMA GANTT (III)

- O Diagrama Gantt aplica-se depois do processo da identificação de passos/actividades individuais ligados ao dia-a-dia ou as diferentes fases do ciclo do projecto (da fase pré-operacional até a avaliação).
- Num primeiro passo identificam-se os requisitos de tempo para cada actividade/tarefa. Também deve-se determinar actividades sequenciais e simultâneas .

O DIAGRAMA GANTT (III)

- Sempre tem que se tomar em conta um período extra. Deve-se alocar a cada tarefa/actividade 10-20% tempo a mais que o exigido /necessário.
- O diagrama GANTT é uma ferramenta de gestão de tempo e de controle/monitoria. Assim, tem que ser actualizado continuamente.

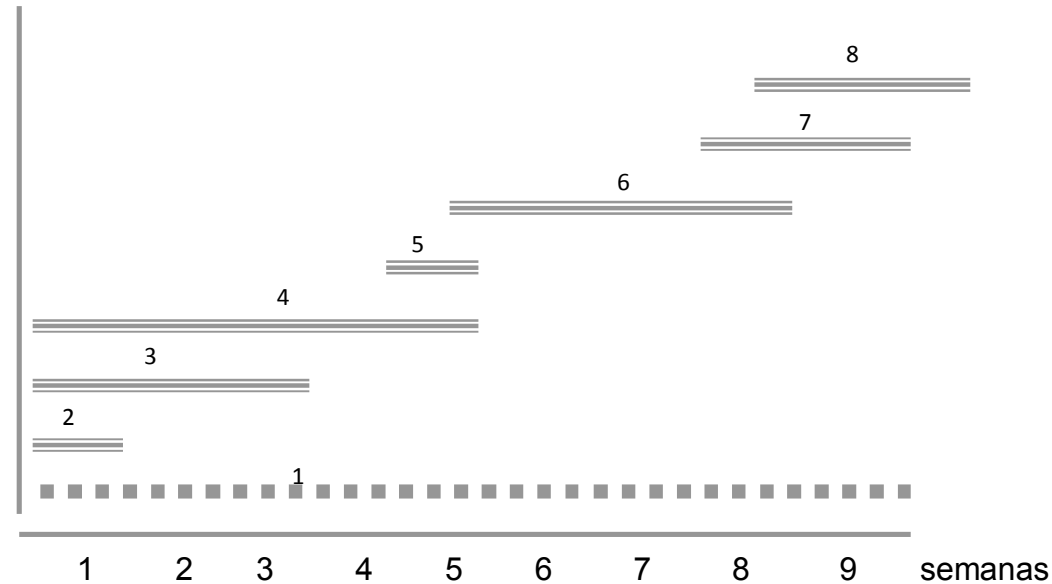
O DIAGRAMA GANTT (IV)

Exemplo diagrama GANTT
(Planificação e implementação de formações)

	8/10	9/10	10/10	11/10	12/10	01/11	02/11	03/11
Pedir das Direcções propostas de necessidades de formações para 2011								
Consultar/comunicar com as Dissecções em relação as propostas de formação.								
Globalizar as sugestões de formação								
Enviar proposta final ao Ministro de Agricultura								
Preparar e efectuar o concurso de formação:								
Seleccionar candidatos para as formações								
Executar formações								
Acompanhamento das formações								

O DIAGRAMA GANTT (IV)

Exemplo diagrama GANTT

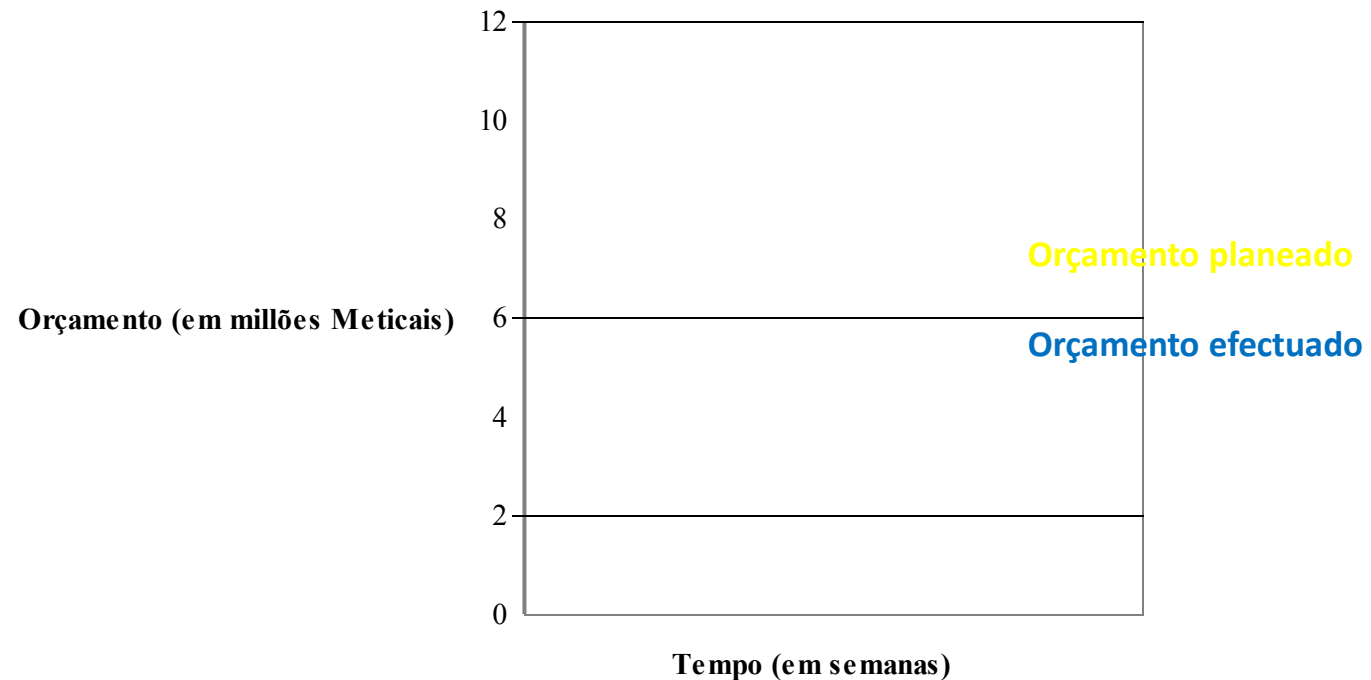


Actividades

- 1 Acompanhamento das formações
- 2 Pedir das Direcções propostas de necessidades de formações para 2011
- 3 Consultar/comunicar com as Dissecções em relação as propostas de formação.
- 4 Globalizar as sugestões de formação
- 5 Enviar proposta final ao Ministro de Agricultura
- 6 Preparar e efectuar o concurso de formação
- 7 Seleccionar candidatos para as formações
- 8 Executar formações

O DIAGRAMA GANTT (V)

Exemplo diagrama GANTT



Os objectivos **SMART**:

Quando definimos metas e objectivos tornam-se muito mais fáceis e tangíveis se estão definidos de uma certa maneira e em acordo com um sistema chamado de objectivos “SMART” (Smart em inglês significa inteligente). Neste sistema cada letra da palavra “smart” representa um componente importante para uma boa formulação de objectivos.

Specific - Específico

Precisamos ser específicos em relação aos nossos objectivos. É preciso um planeamento detalhado do que há a fazer e como deve ser feito

Para definir objectivos específicos devemos responder as seguintes questões:

Quem: Quem esta envolvido?

O quê: O que quero conseguir/fazer? Use palavras de acção como “manejar”, “organizar”, “coordenar”, “elaborar”, “planear” etc.

Onde: Identifique o local.

Quando: Estabeleça horários, prazos e define o tempo etc.

Quais: Identifique requisitos e restrições.

Porque: Especifique razões e motivos, finalidade, benefícios e objectivos realizados.

Measurable – Mensurável

Quando falamos do conceito medido, referimo-nos à necessidade de estipular datas e figuras para as realizações. O conceito reflecte os vários aspectos mensuráveis e passíveis de realização. Compreender se os recursos (humanos e físicos) disponíveis são os adequados para alcançar os mesmos.

Para saber se o seu objectivo é medido deve perguntar: Como saberei uma vez que está realizado?

Attainable – Ambicioso

O truque é: façamos com que o nosso objectivo seja o mais desafiador possível. Só assim teremos força interior suficiente para o conquistar. Mas, não nos podemos esquecer das impossibilidades do mesmo.

Realistic - Realístico

Os objectivos só serão realizáveis se forem possíveis de ser realizados. Realístico significa clareza da possibilidade..

Timely - Tempo

E preciso estabelecer prazos bem definidos.

PADRÃO: DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

Para alcançar um objectivo ou uma visão tem que se planear e realizar o que facilite e produza o resultado desejado. Isto requer vários passos. Primeiro esclareça o seu objectivo, depois trabalhe para trás, identificando factores que facilitam e produzem a realização dele.

Nível 1 – O seu objectivo: Defina o seu objectivo bem claro. Estipula medidas para verificar que o objectivo foi alcançado. Defina um prazo e termine dentro deste. Enquadre estes conteúdos na tabela:

O meu objectivo/minha visão:	Medidas:	Prazos:

Nível 2 – Factores que causam (directamente) o alcance do objectivo/visão (*direct cause factors*): Identifique na maneira realista aqueles factores que causam o alcance dos nossos objectivos. Se for necessário tem que pesquisá-los. Estipule medidas e prazos. Adicione linhas se necessário. Enquadre estes factores na tabela:

Factores que facilitam/causam a realização do objectivo	Medidas:	Prazos:
1		
2		
3		
4		
5		

Nível 3 – Factores Facilitadores (*Enabling Factors*): Identifique factores que facilitam/possibilitam a existência ou ocorrência dos factores do nível 2. Um factor causal pode depender de mais que um factor facilitador. Exemplos para factores facilitadores são os seguintes factores: recursos, ferramentas, conhecimentos, experiência, qualificações, a reputação, decisões e compromissos, redirecção, realocação e priorização, atitude e perspectiva, incentivos e suporte, tempo e espaço, recursos financeiros e património, falhas e desastres.

Adicione ou elimine linhas e use cores diferentes e números para conectar os factores dos níveis diferentes.

Factores que facilitam que os factores do nível 2 se realizem:	Medidas:	Prazos:
1.1		
1.2		
2.1		
2.2		
3.1		
3.2		
4.1		
4.2		
5.1		
5.2		

Uma vez que o plano esta completo, deve se implementá-lo trabalhando de baixo (factores de nível 4 ou 3) para cima (factores de nível 2 e 1).

Exemplo: Definição de Objectivos

Nível 1:

O meu objectivo/minha visão:	Medidas:	Prazos:
Ser um dos maiores criadores de gado em Moçambique	<ul style="list-style-type: none"> – Manter um rebanho de 2000 gados (isto significa 80 touros e 1920 vacas) – Conseguir uma taxa de bezerro anual: 1500 	Prazo de 6 anos – Dezembro 2016

Nível 2:

Factores que facilitam/causam a realização do objectivo	Medidas:	Prazos:
1. Acesso a fundos financeiros	Crédito bancário de 5 milhões de Meticais	6 Meses (ate Junho 2011)
2. Acesso a terreno adequado	<ul style="list-style-type: none"> – Conseguir uma área de 9900 hectares – Conseguir um terreno perto das cidades grandes (Maputo, Tete, Nampula, Beira, Pemba) e perto de portos – Conseguir um terreno fora da área da mosca tsé-tsé – Conseguir o DUAT do terreno 	6 Meses (ate Junho 2011) 1 Ano (ate Janeiro 2011)
3. Construção de infra-estrutura básica para a criação de gado	<ul style="list-style-type: none"> – Construir 6 acampamentos para o gado – Construir 6 pontos de água – Melhorar a estrada de acesso 	2 Anos (ate Dezembro 2012)
4. Acesso a gado de boa qualidade	<ul style="list-style-type: none"> – Acesso/Compra de 200 gado de raça Nguni e Brahman (no primeiro ano) – Acesso/Compra de 200 gado de raça Nguni e Brahman (no segundo ano) 	1 Ano (ate Dezembro 2011) 2 Anos (ate Dezembro 2012)

Factores que facilitam/causam a realização do objectivo	Medidas:	Prazos:
5. Acesso ao mercado nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> – Compra de terreno perto das grandes cidades/centros de investimento, como Maputo, Tete, Nampula, Beira, Pemba – Compra de terreno perto de cidades com portos 	6 Meses (ate Junho 2011)
6. Registo da empresa (incluindo todas as licenças) 100% em termos da lei Moçambicana	<ul style="list-style-type: none"> – Constituição da empresa publicada no BR – NUIT – Alvará – Licença de importação/exportação – Etc. 	1 Ano (ate Janeiro 2011)

Nível 3:

Factores que facilitam/causam que os factores do nível 2 se realizam:	Medidas:	Prazos:
1.1 Elaboração de um plano de negócio	Plano de Negócio elaborado que inclui os seguintes capítulos: Resumo executivo Estudo de mercado e estratégia de Marketing	1 Mês (ate Fevereiro 2011)
1.2 Aprovação do plano de negocio pelo banco	Carta aprovadora do banco e contracto com o banco	6 Meses (ate Junho 2011)
2.1 Boas relações com o Ministério de Agricultura/Direcção Provincial	Iniciar contacto e manter relações	Continuamente
2.2 Boas relações com o Departamento de Cadastro	Iniciar contacto e manter relações	Continuamente
Etc.		

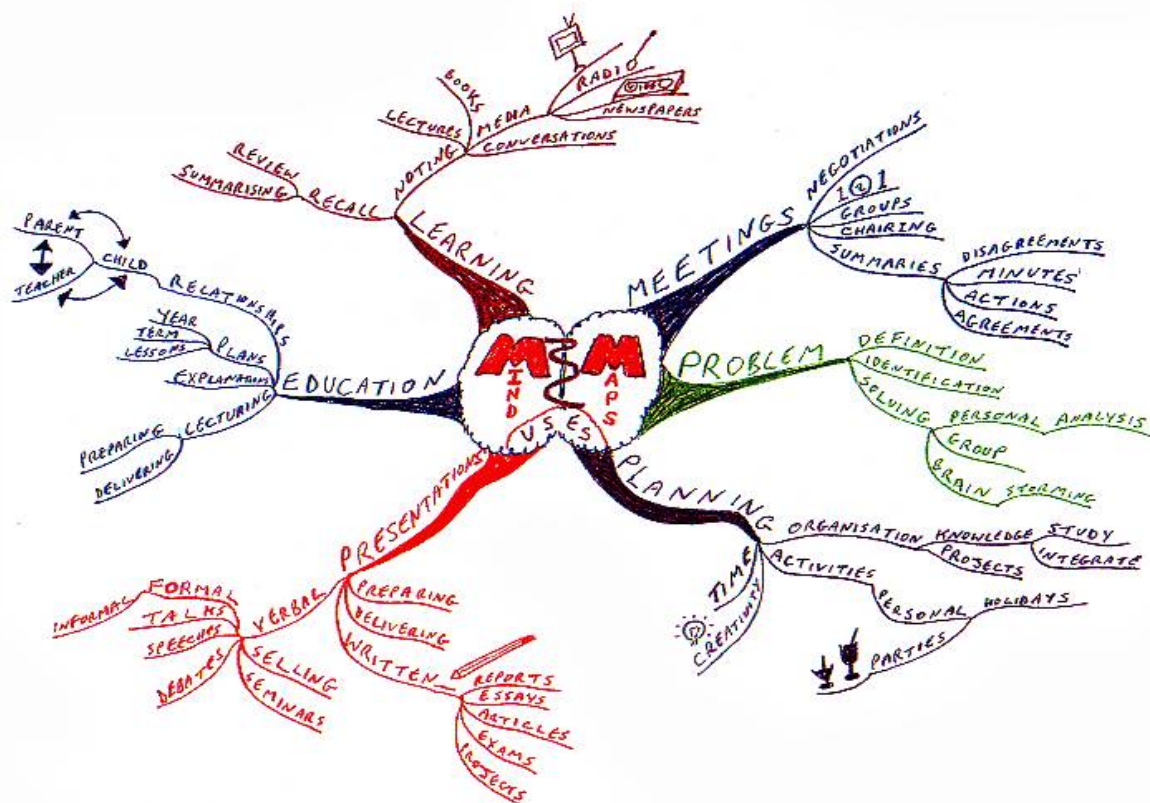
MAPAS MENTAIS

O que é um Mapa Mental?

Os mapas mentais são uma expressão do pensamento radiante e uma função natural do pensamento humano. É uma técnica gráfica extremamente poderosa para desenvolver o potencial da mente. Os mapas mentais podem ser aplicados a todos os aspectos da vida, onde a aprendizagem e o pensamento claro, poderão aumentar a performance dos humanos. Os mapas mentais possuem quatro características essenciais:


- O foco está cristalizado numa imagem central.
- Os grandes temas do foco, partem da imagem central em linhas
- Cada linha possui uma imagem presente/ palavras carregadas nas linhas associadas – ligam-se para fora.
- As linhas formam uma estrutura de nó ligado entre si.

Exemplo de um Mapa Mental



COMO DESENVOLVER UM MAPA MENTAL

1. Utilize uma folha de papel A4 ou maior	A folha limpa permite 360° de liberdade para expressar de forma aprimorada as suas habilidades, contrariamente às folhas com linhas que restringem a natural sequência das suas ideias
2. Posição horizontal da folha	As palavras e as imagens têm maior espaço na direcção em que se escreve, não atingindo as margens rapidamente
3. Início pelo centro da folha	As ideias começam pelo centro no mundo mental. A página do mapa mental reflecte isso.
<p>4. Faça uma imagem central que representa um tópico sobre o assunto que se pretende ser discutido ou analisado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilize pelo menos três cores. • Mantenha a altura e a largura da imagem central em aproximadamente 2" ou 5 cm (Proporcionalmente para uma folha maior) • Permita que a imagem crie a sua própria sombra (Não utilize uma moldura) 	<p>A fotografia deverá permitir visualizar 1000 palavras. Permite associar, foca as ideias, é engraçada e chama mais a atenção:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As cores estimulam a actividade correcta de imaginação assim como captam e prendem a atenção dos participantes. 2. O tamanho garante o espaço necessário para o restante mapa mental, enquanto se faz grande o suficiente para que o foco do tópico seja claro. 3. A única sombra torna-os mais memorizáveis e engraçado. As molduras transformam as sombras do centro monótonas e descontinuadas das ligações diversas.
<p>5. Os principais tópicos à volta da imagem central são como cabeçalhos de um livro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixe estas palavras em letras MAÍSCULAS ou desenhe uma imagem • Coloque uma linha do mesmo tamanho • A linha central deverá ser fina, curvadas e orgânicas, isto é como um braço junto a um corpo, ou um ramo de uma árvore. 	<p>Os principais temas, ligados à imagem central através dos principais ramos, permitem que a sua importância relativa seja vista. Esta é a base de orientação das ideias (BOI'S) e agrega e focalize o resto do mapa.</p> <p>A impressão permite ao cérebro fotografar a imagem além de permitir com facilidade uma leitura e uma chamada imediata. O comprimento das palavras deverá ser igual ao tamanho das linhas. Uma linha extra descontinua as ideias, a largura acentua as ligações e as linhas curvas dão um ritmo</p>

 <ul style="list-style-type: none"> • Ligue directamente à imagem central 	<p>visual e variedade que serão fáceis de lembrar, mais prazer de desenhar e menos cansativo de observar. As linhas finas mostram a importância. Ligadas à imagem porque o cérebro funciona por associação e não separado, linhas desconectadas</p>
<p>6. Adicionar grandes ramos de temas através de outros cabeçalhos dos capítulos</p>	<p>Depois os grandes temas começam a surgir claramente facilitando as ligações subsequentes das ideias.</p>
<p>7. Comece por adicionar um Segundo nível de pensamento. Estas palavras ou imagens estão ligadas entre si.</p> <p>Lembre-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As linhas de ligação são finas • As palavras são impressas mas poderão ser de letra pequena. 	<p>As suas palavras iniciais e imagens estimulam as associações. Anexe qualquer palavra ou imagem que tenha surgido. Autorize a ronda de movimentos sobre o seu pensamento; você não tem de finalizar ligações antes de continuar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ As linhas ligadas entre si criam relações e estruturas. Também, demonstram o nível de importância das mesmas. ▪ O tamanho, o estilo das letras providenciam informações adicionais sobre a importância e significado da palavra/imagem.
<p>Adicione o terceiro ou quarto nível de informações sobre ideias que vão surgindo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Utilize imagens tanto quanto for possível, ao invés de palavras. 2.) Permita que as suas ideias surjam livremente, do género “salto sobre” o mapa mental, assim como as ligações e associações entre si. 	<p>O seu cérebro deverá agir como uma mão múltipla de ideias que segura uma bola.</p> <p>O mapa mental permite que segure e guarde qualquer bola de ideias que seja arremessada pelo seu cérebro.</p>
<p>9. Adicione uma nova dimensão ao mapa mental. Caixas adicionam departamentos de imagens e palavras.</p>	<p>Levante-se para emitir opiniões importantes</p>
<p>10. As vezes, inclua pontos do mapa mental com linhas em cores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclua sombras nos pontos 	<p>As linhas de fora criarão sombras únicas parecidas com nuvens e galvanizarão a sua mente</p>

<p>importantes. Aperte as sombras</p> <ul style="list-style-type: none">• Utilize diferentes cores e estilos	<ul style="list-style-type: none">• Isto providenciará uma ligação mental imediata. Também encorajará o seguimento e lembranças das suas acções que terá necessidade de realizar• Também mostrarão as ligações entre os pontos usando as mesmas sobre linhas.
<p>11. Faça cada mapa mental um pouco mais:</p> <ol style="list-style-type: none">a. Bonitob. Artísticoc. Coloridod. Imaginativoe. Dimensional	<ul style="list-style-type: none">• Os seus olhos o seu cérebro são atraídos para o seu mapa mental• Será fácil lembrar-se• Será mais atractivo para si (para os outros também)
<p>12. Divirta-se!</p> <p>Adicione um pouco de humor, exagero, absurdo quanto mais puder</p>	<p>O seu cérebro procurará obter o máximo de utilização e de divertimento deste processo além da aprendizagem rápida, capacidade de despertar mais rapidamente e de pensar mais claramente.</p>

Fonte: <http://www.mind-mapping.co.uk/make-mind-map.htm>

MANDATO DE CAPTURA

EM BUSCA DE:

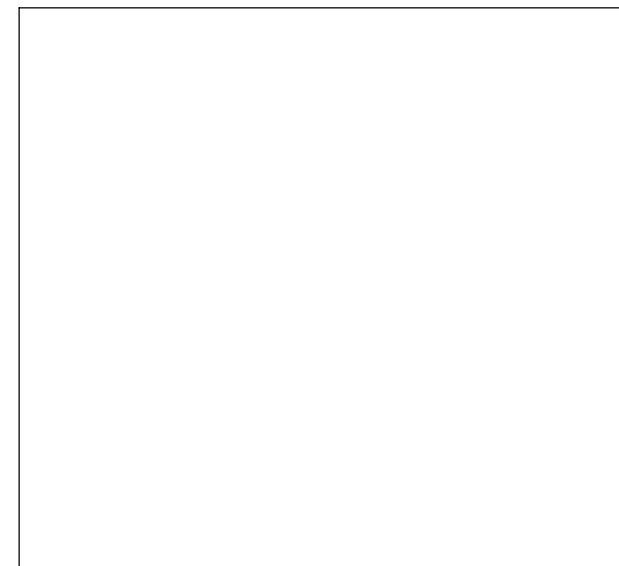
CARACTERISTICAS:

RAMO DE ATIVIDADE:

DISFARCE:

TEMPO DA APARENCIA:

RECOMPENSA NA CAPTURA:



.....
Assinatura

Lista dos mais importantes bandidos de tempo

Interrupção por chamadas

Interrupção por colegas que precisam de alguma coisa/que perguntam algo

Visitantes que chegam sem aviso

Chamadas por telefone de longa duração

Reuniões de longa duração

Muitas/demasiadas tarefas que tem que ser resolvidas ao mesmo tempo

O imprevisto acontece

Tenho dificuldades de dizer “Não”

As vezes: falta disciplina para fazer o que deveria fazer

Faço muito/demasiadas tarefas pequenas

Nas reuniões não se trata dos assuntos preparados (por mim) por falta de tempo

Preciso de fazer muitas chamadas ao pessoal porque ninguém está presente

Nas reuniões/trabalho: Tempo de espera para pessoas atrasadas

MEDIDAS PARA ELIMINAR OS LADROES DE TEMPO:

- (Auto) Disciplina
- Definir prazos internos para mais cedo
- Planeamento do tempo
- Delegar tarefas
- **Gestão de Tempo**

O QUE SIGNIFICA GESTAO DE TEMPO?

Significa num sentido estrito:

- Optimizar o trabalho, a profissão, e o desempenho.
- Dominar o tempo em vez de ser dominado pelo tempo

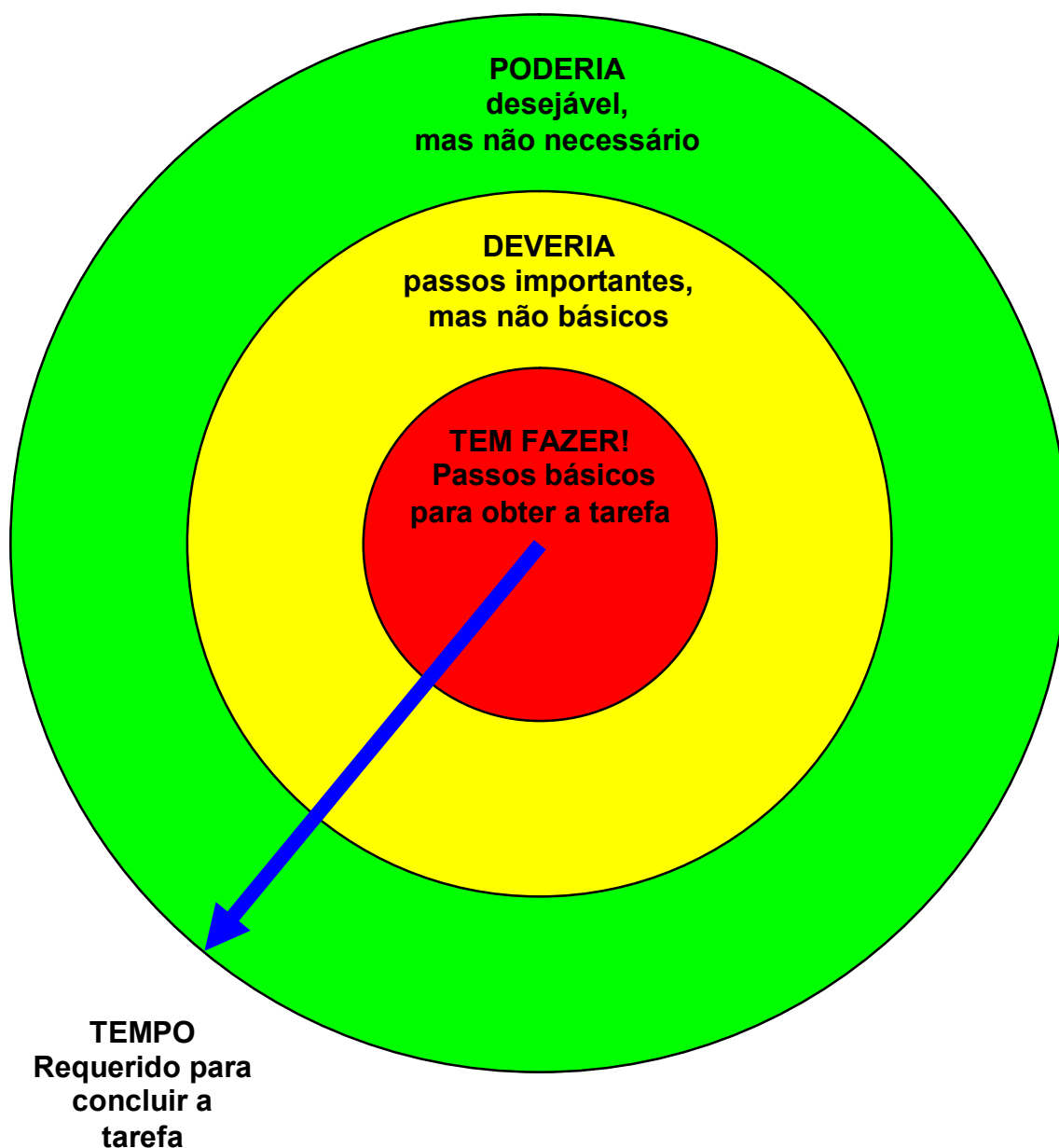
Significa num amplo sentido:

- Fazer tempo para outras, essenciais áreas da vida (a família, amigos, o ambiente social, a saúde etc.)

O OBJECTIVO DA GESTAO DE TEMPO: TRABALHAR NO FLUXO



ADEQUANDO TAREFAS AO TEMPO

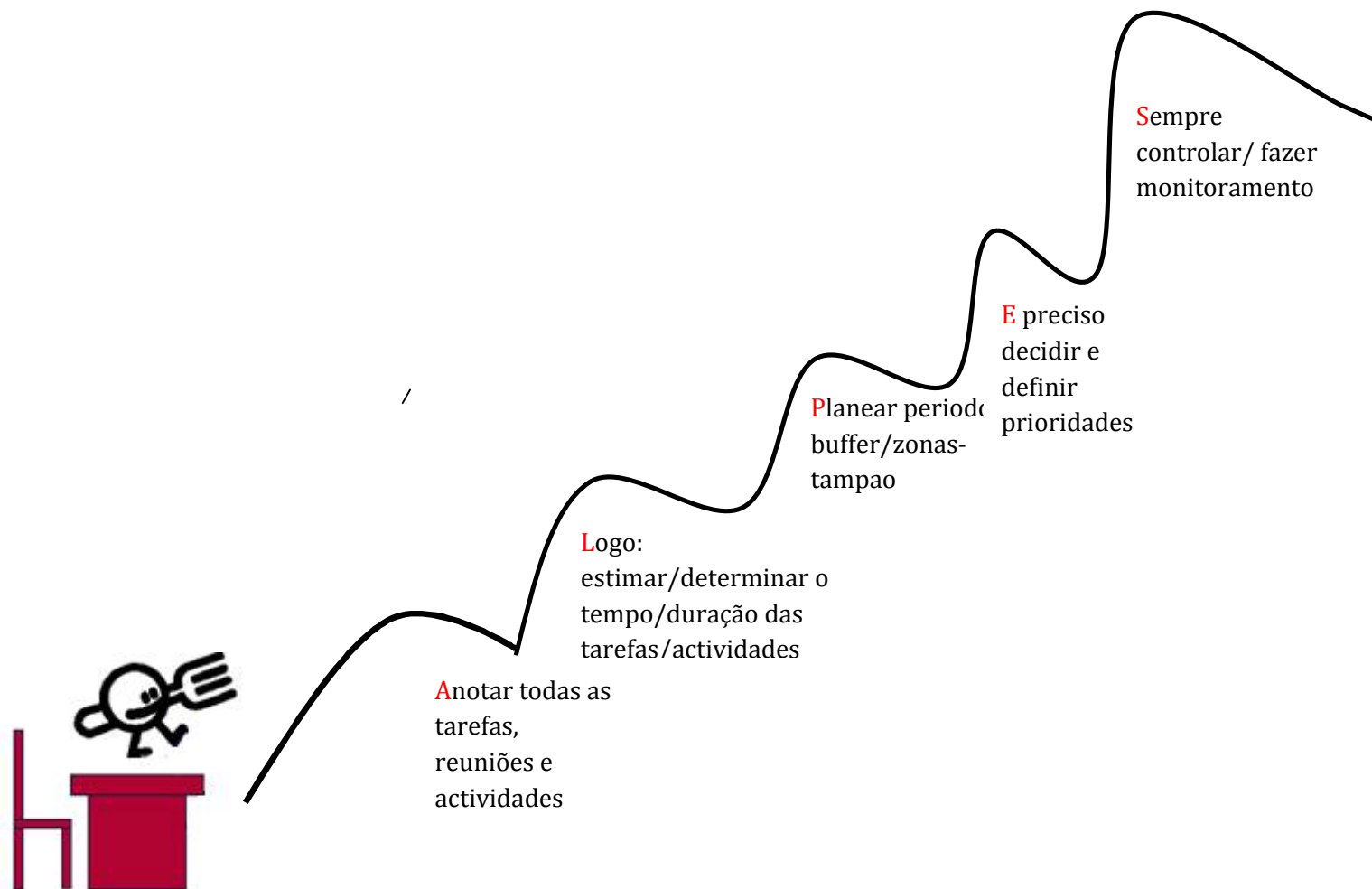


Curso Ferramentas de Gestão de Recursos Humanos

Modulo III: Gestão de Tempo
Técnicas de Gestão de Tempo

O Monte de Trabalho

(em acordo com o método “OS ALPES”) por Lothar J. Seiwert



O Principio “ALPES” (I)

Anotar tarefas, reuniões e actividades

- Neste primeiro passo, anota-se numa forma de uma lista “To Do” - isto é: sem consideração da sequência – as tarefas, actividades e reuniões do próximo dia. Sempre é melhor fazê-lo no dia anterior.
- Caso tenha alguma coisa que não foi completada no dia anterior isto deve ser integrado.

Logo: Estimar/determinar o tempo

- Num segundo passo deve-se estimar o tempo preciso para cada tarefa/actividade.
- Será importante:
- Fazer uma estimativa realista do tempo. Caso seja possível deve-se basear a duração na experiência do passado
- Determinar um limite/prazo de tempo
- Anotar reuniões/actividades na hora exacta.

O Princípio “ALPES” (II)

Planear períodos buffer

- Ninguém e nenhum lugar de trabalho esta livre de interrupções. Porém, o tempo planeado para uma tarefa nunca será 100% disponível para realizar esta tarefa. Para evitar o stress constante deve-se planear um buffer, isto é um período sem actividade.
- Quando planeamos actividades deve-se considerar a seguinte regra:
- 60% do tempo deve-se usar para planear actividades/tarefas concretas.
- 40% do tempo deve servir como período de buffer. A metade deste tempo deve se reservar para actividades espontâneas e não previstas.
- Mesmo quando usamos a regra 60:40 pode acontecer que não temos suficiente tempo para completar certas tarefas. Isto pode ser por causa da “Curva de Desempenho Pessoal”. Porém deve-se integrar no seu plano diário algumas pequenas pausas.

O Princípio “ALPES” (III)

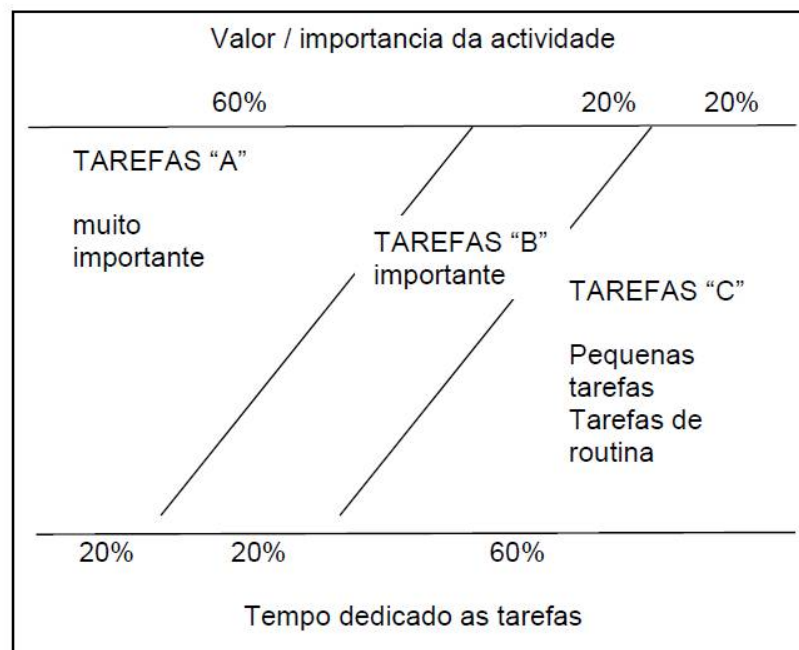
E preciso tomar decisões e definir prioridades

- Mesmo se tentamos tudo: Sem reduzir, definir prioridades e delegar tarefas não vamos conseguir os objectivos dados. A tarefa mais importante deste passo é definir prioridades. Isto faz-se através de várias técnicas, como a Análise ABC ou o modelo de Eisenhower (veja técnicas de gestão de tempo).
- Se no final do dia dar tempo para completar uma das tarefas que foram delegadas para um colega, deixe o colega completa-la. Fica melhor integrar estes conhecimentos no plano para o dia seguinte e realizar mais tarefas da categoria “A”.

Sempre manter Controle/ Monitoria

- Além do controle/monitoria de cada ponto/tarefa/actividade também é preciso um controlo do planeamento. A revisão e o controle de todas tarefas realizadas assegura o grau de realização e evita que algumas tarefas foram esquecidas ou não realizadas 100%.

A REGRA 80/20 e a análise ABC

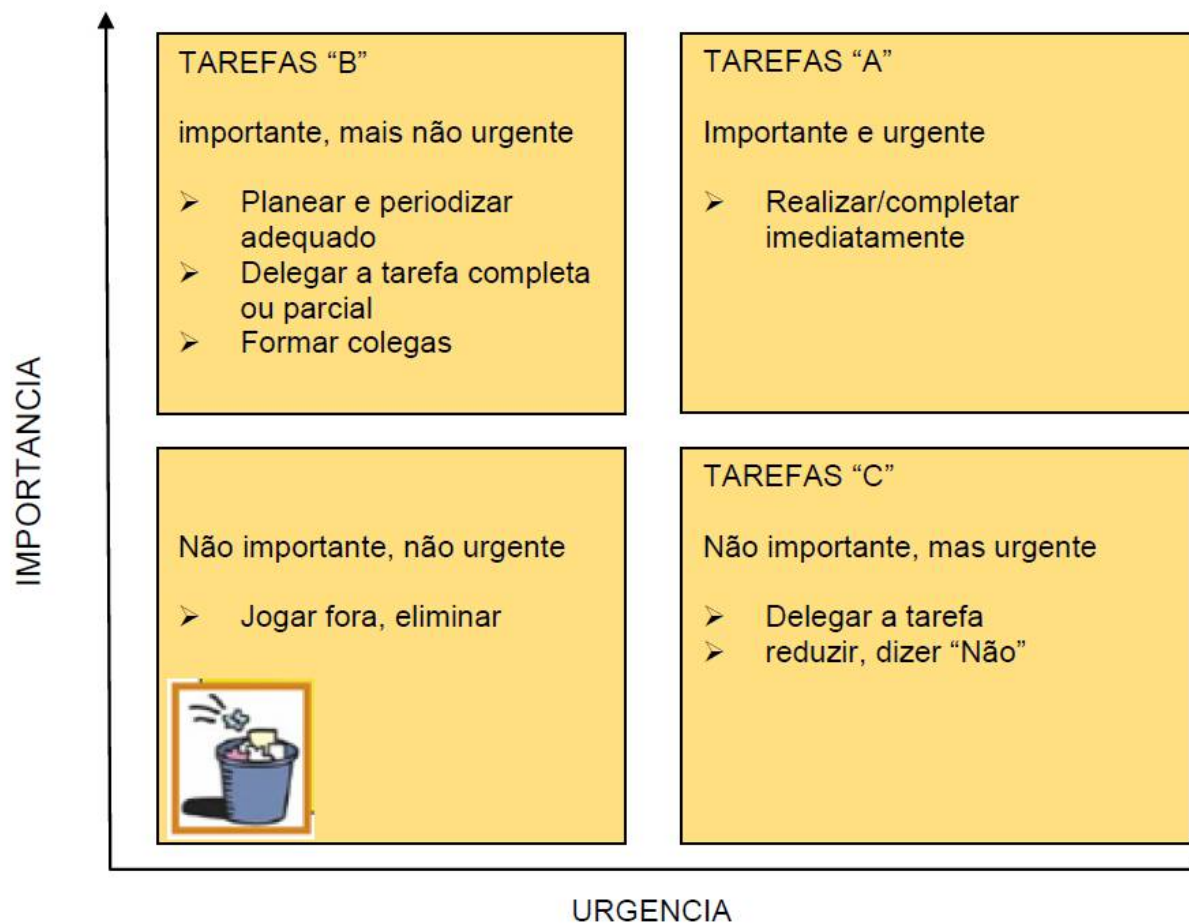


Vilfredo Pareto: Em 20% do tempo consegue-se 80% dos resultados

Significa que com 20% do trabalho conseguimos 80% do êxito

- Significa que muitas actividades contribuem perda de tempo porque só contribuem uma menor parte ao resultado
- O desafio é de reconhecer quais são os 20% das tarefas/actividades que proporcionam 80% dos resultados.

O Princípio de Eisenhower (I)



O Princípio de Eisenhower (II)

Explicação do modelo (I):

- O Princípio de **Eisenhower** permite categorizar as tarefas dadas. O princípio sugere que primeiro se realizam/completam as tarefas mais importantes e as que se separam/deixam fora as actividades não importantes. O modelo foi praticado e ensinado pelo Presidente americano Dwight D. Eisenhower.
- Divide-se todas as tarefas através dos critérios “importante/não importante” e “urgente/não urgente” nos 4 quadrantes. Todas as tarefas no quadrante “não importante/não urgente” não se fazem.

O Princípio de Eisenhower (III)

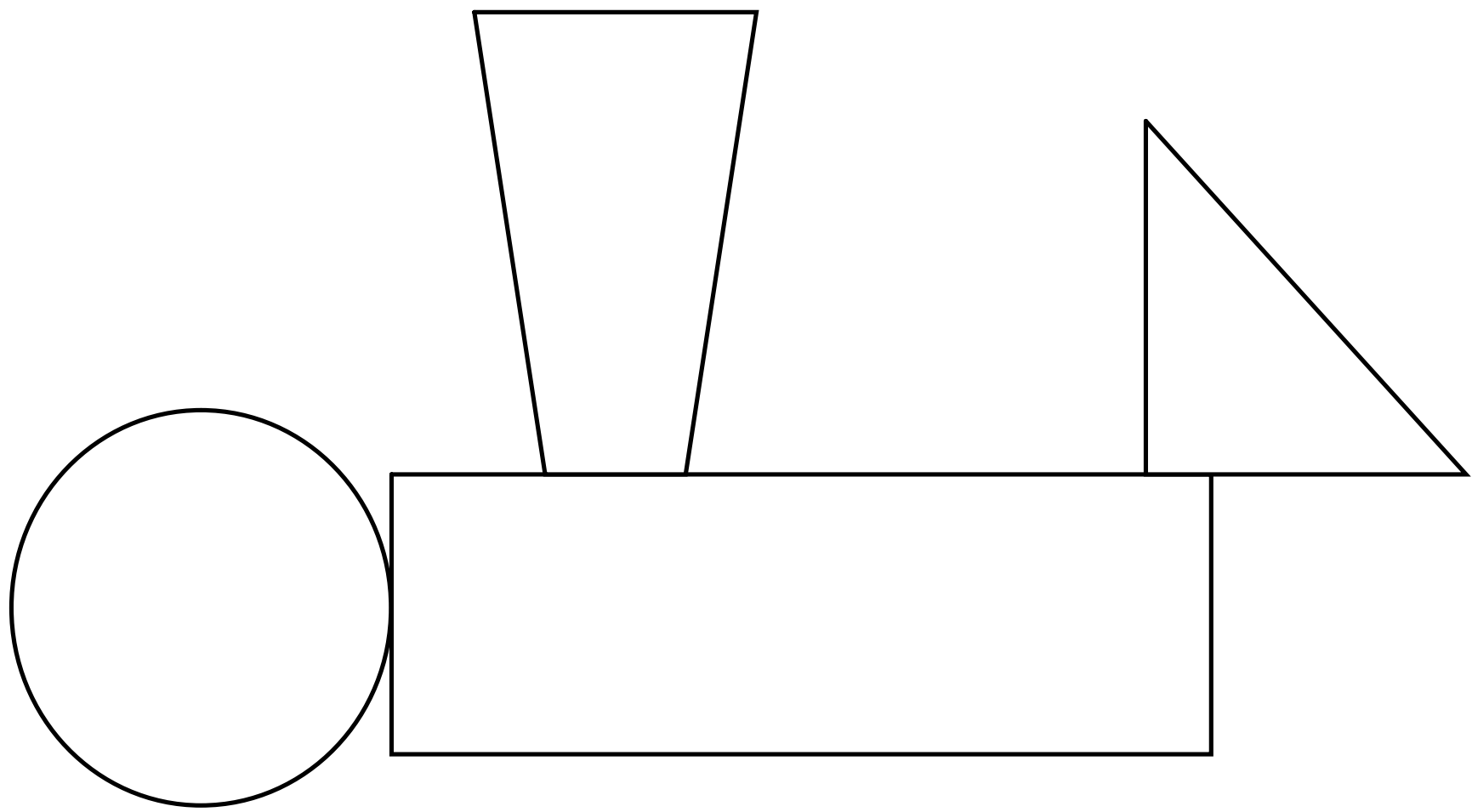
Explicação do modelo (II):

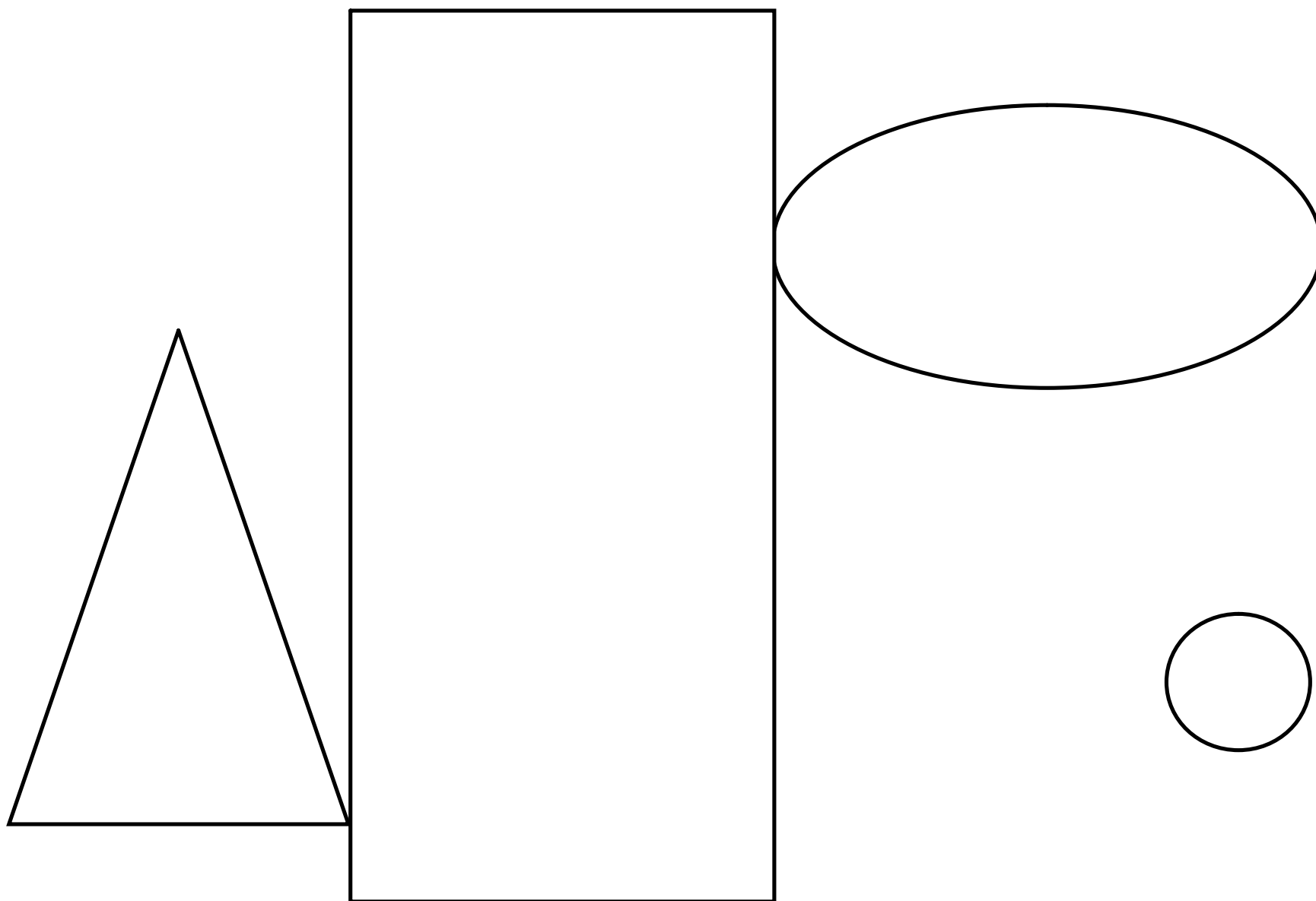
- O eixo Y descreve a importância de uma tarefa. Uma tarefa que está localizada acima é importante, uma localizada abaixo não é importante.
- O eixo X descreve a urgência de uma tarefa. Uma tarefa que está localizada no lado esquerdo não é urgente, uma tarefa no lado direito é muito urgente.

O Princípio de Eisenhower (IV)

Crítica no modelo:

- O Princípio de Eisenhower aplica-se com êxito especialmente em situações de recursos limitados.
- Hoje em dia, critica-se o Princípio de Eisenhower pela razão que uma boa gestão de tempo evita tarefas urgentes. Porém, faz-se a priorização de tarefas em primeiro lugar com base no critério “importância”. Assim, a conclusão que tarefas importantes poucas vezes são urgentes e tarefas/actividades urgentes poucas vezes são importantes.





O FLUXO DE COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO

Comunicação é:

O intercâmbio de informação e a transmissão de sentido
O envio de informação de um emissor a um receptor, se a informação é entendida pelo receptor.
O envio efectivo de informação requer de um código, entendido por ambos o emissor e o receptor.

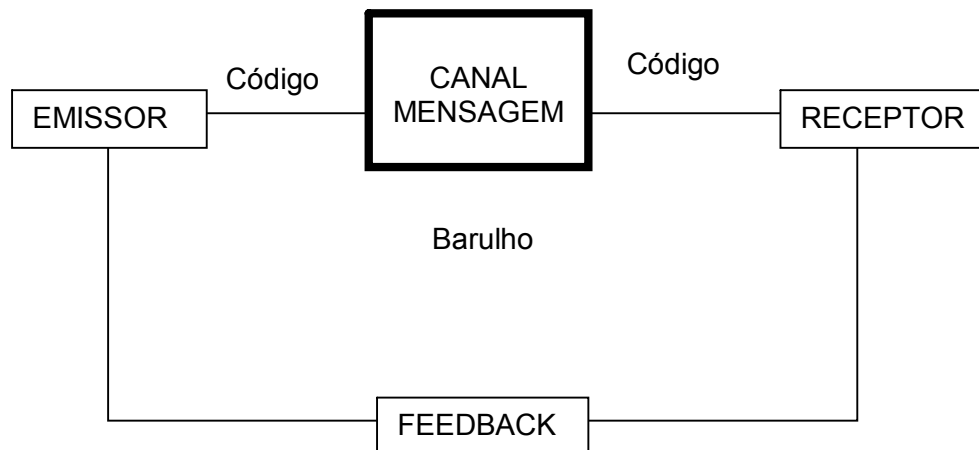
Os **ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO** são:

- **Emissor ou destinador:** alguém que emite a mensagem. Pode ser uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma instituição.
- **Receptor ou destinatário:** a quem se destina a mensagem. Pode ser uma pessoa, um grupo ou mesmo um animal, como um cão, por exemplo.
- **Código:** a maneira pela qual a mensagem se organiza. O código é formado por um conjunto de sinais, organizados de acordo com determinadas regras, em que cada um dos elementos tem significado em relação com os demais. Pode ser a língua, oral ou escrita, gestos, código Morse, sons etc. O código deve ser de conhecimento de ambos os envolvidos: emissor e destinatário.
- **Canal de comunicação:** meio físico ou virtual, que assegura a circulação da mensagem, por exemplo, ondas sonoras, no caso da voz. O canal deve garantir o contacto entre emissor e receptor.
- **Mensagem:** é o objecto da comunicação, é constituída pelo conteúdo das informações transmitidas

ESSENCIAIS DA COMUNICAÇÃO

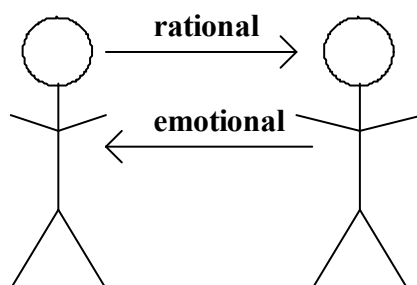
- a) O emissor de uma mensagem deve criar um clima apropriado para motivar ao receptor receber a mensagem.
- b) O emissor deve obter *feedback* para assegurar que o receptor entendeu a mensagem comunicada no sentido insinuado pelo emissor.
- c) Uma comunicação efectiva requer uma certa relação entre emissor e receptor, para assegurar que ambos usem o mesmo código (linguagem).

ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO



RELAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Aspectos racionais e emocionais



ELEMENTOS DE UMA BOA COMUNICAÇÃO:

Conteúdos (racional)	Relação (emocional)
<ul style="list-style-type: none">• Argumentos compreensíveis, objectivos• Confirmação, repetição, atenção.	<ul style="list-style-type: none">• Sentimentos positivos em relação ao outro• Relação simétrica/assimétrica

O **nível emocional**, em última análise, determina o processo de comunicação. Uma relação harmónica exercerá um impacto positivo sobre o intercâmbio no nível racional. Vice-versa, os sentimentos negativos como a agressão ou a desconfiança perturbam o nível de comunicação racional. Principalmente, os esforços para convencer alguém sobre uma nova ideia continuarão sem sucesso numa comunicação onde as emoções sejam negativas.

É possível influenciar o nível de comunicação emocional controlando a **linguagem do corpo**. Podemos ler pelas mímicas e gestos se a pessoa se sente confortável e se está interessada (contacto firme dos olhos, braços abertos) ou se a pessoa não quer mais ouvir (raro contacto com os olhos, batimento nervoso dos dedos). Especialmente, os movimentos dos pés dizem muito sobre as emoções da pessoa uma vez que são simplesmente controlados pelo indivíduo.

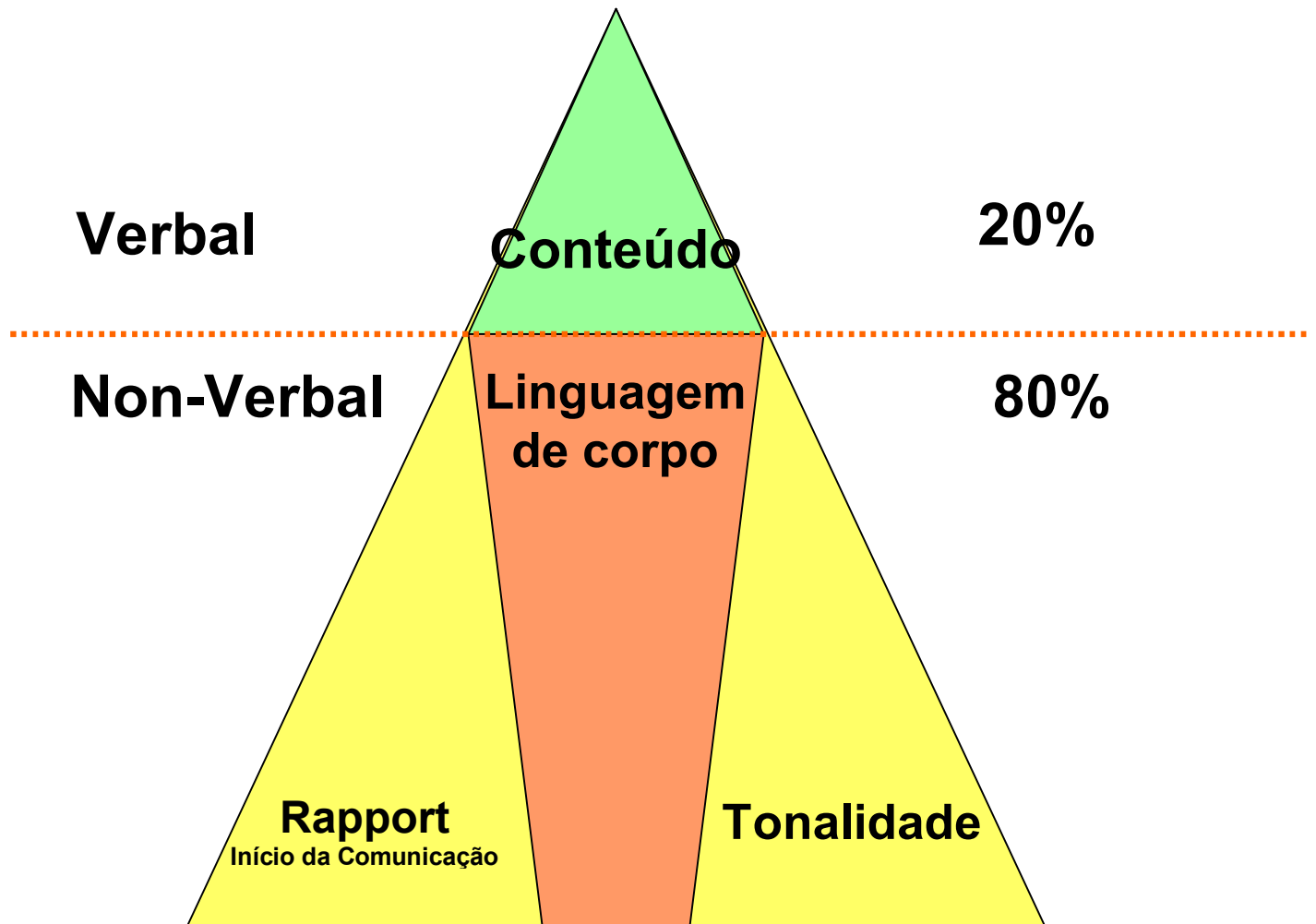
Simetria/Assimetria de uma relação é determinada pelo estado individual das pessoas envolvidas no processo. Se tanto o emissor quanto o receptor têm o mesmo estado (título académico, função na organização, situação económica, etc.) a comunicação pode ser considerada simétrica. Numa comunicação entre pessoas de diferentes estados, a simetria também pode ser entendida, principalmente pelo comportamento respeitoso da pessoa com estado mais alto. De uma forma ideal, a simetria e a assimetria alternam e aumentam o aprendizado mútuo pela troca de informações complementares. As conversas entre alunos e professores ou clientes e consultores são exemplos de comunicação que no começo é sempre assimétrica.

Fique sempre ciente de que no **nível racional** o emissor é responsável pela informação recebida e não o receptor. O emissor deve conferir com a confirmação, repetições, etc. Se a informação foi recebida correctamente.

ELEMENTO CHAVE DE UMA BOA COMUNICAÇÃO

➤ Perguntas	Permita e encoraje perguntas que permitam esclarecer que a sua mensagem seja bem entendido.
➤ Retro - alimentação	Peça confirmação mas também verifique e reconfirme.
➤ Apoios visuais	Visualize no lugar de só usar palavras; a visualização pode ser feita de diversas formas, nomeadamente usando gestos, analogias, símbolos etc.
➤ Supostos claros	Verifique que a sua forma de comunicação foi bem entendida (veja também os dois pontos seguintes)
➤ Não suponha o que os outros sabem	Não suponha que os seus conhecimentos são familiares para o receptor. Isto refere-se a termos técnicos, cultura geral, conhecimentos linguísticos, etc. – a sua “codificação” em geral.
➤ Defina o contexto, depois os detalhes	Dê uma visão geral, familiarize com o tópico em geral e depois vá aos detalhes.
➤ Seja simples	Não tente impressionar complicando
➤ Dê/obtenha suficiente informação	Encontre o ponto médio (verifique com a retro - informação). Não exagere nem se retraia.

COMPONENTES DE COMUNICAÇÃO



A JANELA JOHARI

É difícil entender a complexidade da personalidade humana, especialmente nas suas relações com os outros. Os quatro quadros abaixo poderão ajudar-nos a conceituar o processo de percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros. Esta representação de áreas da personalidade é chamada **Janela Johari**, idealizada por Joseph Luft e Harry Ingham (1955), para ilustrar as relações interpessoais e os processos de comunicação interpessoal. Os quatro quadros da janela são os seguintes:

- a) Eu aberto
- b) Eu secreto
- c) Eu cego
- d) Eu obscuro ou desconhecido

	Conhecido pelo EU	Não conhecido pelo EU
Conhecido pelos outros	EU ABERTO (PUBLIC)	EU CEGO (BLIND)
Não conhecido pelos outros	EU SECRETO (SECRET)	EU OBSCURO (DARK)

A área “Eu aberto ou Eu público”: constitui o nosso comportamento em muitas actividades, conhecido por nós e por qualquer um que nos observe. Este comportamento varia grandemente conforme nossa estimativa do que é correcto e em um ambiente específico e com diferentes grupos de pessoas. Esta área limita-se aquilo de que nossos parentes e amigos estão cónscios e ao que nós consideramos óbvio, tais como nossas características, nossa maneira de falar, nossa atitude geral, algumas de nossas habilidades, etc.

A área “Eu cego”: representa nossas características de comportamento que são facilmente percebidas pelos outros, mas das quais, geralmente, não estamos cientes. Por exemplo, alguma manifestação nervosa, nosso comportamento sob tensão, nossas reacções agressivas em relação a subordinados, nosso desprezo por aqueles que discordam de nós, etc. Podemos especular por que esses padrões de comportamento permanecem desconhecidos para nós e, no entanto, são óbvios aos outros. Há evidências de que é nessa área que, frequentemente, somos mais críticos com o comportamento dos outros sem percebermos que estamos nos comportando da mesma forma.

A área “Eu secreto”: representa as coisas sobre nós mesmos que conhecemos, mas que escondemos dos outros. Estas podem variar, desde assuntos inconsequentes, até os de grande importância. Numa situação fechada, ou relativamente autoritária, é provável que haja muito mais deste aspecto do que numa situação aberta. A pessoa que conta tudo sobre si mesma à alguém totalmente estranho, ou a um vizinho, pode estar agindo assim por incapacidade de comunicação satisfatória com pessoas que significam afectivamente muito para ela. É nesta área e na área que algumas modificações podem ser conseguidas entre indivíduos trabalhando juntos, experimentalmente, com espírito de cooperação e compreensão.

A área “Eu obscuro ou desconhecido”: inclui coisas das quais não estamos conscientes e das quais nem os outros estão. Constitui-se de memórias de infância, potencialidades latentes e aspectos desconhecidos da dinâmica interpessoal. Algumas coisas estão muito escondidas e talvez nunca se tornem conscientes; outras mais superficiais e com o aumento de abertura e feedback poderão tornar-se conscientes.

A Janela de Johari durante as fases de comunicação

O modelo gráfico da Janela Johari permite analisar a comunicação e o fluxo de informações decorrentes do processo de comunicação entre indivíduos, desde o início de uma relação profissional. No início de uma relação profissional a área de “Eu aberto” ou “Eu público” dos dois é muito pequena. Para um trabalho profissional bem sucedido é indispensável incrementar a área “Eu público” dos indivíduos e revelar coisas que estão escondidas das outras áreas.

Em consequência, para garantir uma relação profissional favorável, um **ambiente de confiança entre os indivíduos** é vital. Segredos profissionais são ditos somente a pessoas de confiança. Existem vários caminhos para desenvolver uma relação de confiança, mas **feedback construtivo** ajudará em muitos casos.

O início de uma relação profissional:

	Conhecido pelo EU	Não conhecido pelo EU
Conhecido pelos outros	EU ABERTO	EU CEGO
Não conhecido pelos outros	EU SECRETO	EU OBSCURO

O objectivo: uma relação profissional de confiança

	Conhecido pelo EU	Não conhecido pelo EU
Conhecido pelos outros	EU ABERTO	EU CEGO
Não conhecido pelos outros	EU SECRETO	EU OBSCURO

Fonte: LUSO Consult

A Comunicação Interpessoal – Dar e Receber Feedback

Algumas dicas para dar feedback útil:

1. Fale sobre as suas impressões e sentimentos **pessoais!**
2. Seja **honesto** e **espontâneo!**
1. Seja tão **preciso** quanto possível com os seus comentários!
2. Critique somente o comportamento que a pessoa que recebe o feedback **pode mudar**.
3. **Encoraje os outros** a dar feedback para si!

AS REGRAS DA RETRO-ALIMENTAÇÃO / FEEDBACK

Regras gerais da retro - alimentação / feedback:

- Dar feedback somente se é desejado.
- Dar feedback tão rápido possível depois da situação à que se refere.
- Feedback é um espelho das reacções do comportamento da pessoa que recebe o feedback. O receptor tem oportunidade de se ver desde um outro ponto de vista.

Regras para dar feedback:

- O objectivo do feedback deve ser explicado.
- Feedback deve ser orientado ao caso individual.
- Feedback deve ser quanto positivo possível.
- Feedback deve ser detalhado mas claro e exacto. (Isto pode ser verificado se o receptor repete o feedback nas suas palavras próprias. O observador (emissor do feedback) pode comparar isto com o que queria dizer e corrigir, se for necessário).
- Feedback é uma descrição e não avaliação. Sentimentos, percepções e suposições devem ser identificados como tais.
- Feedback deve ser dirigido à situação individual do receptor. Para o receptor, tem que ser possível avaliar o feedback de maneira construtiva.
- O observador (emissor do feedback) não pode influenciar em se ou como o receptor usa a informação. Feedback não é um requerimento para mudança.

Regras para receber feedback:

- A pessoa que recebe feedback deve explicar exactamente sobre o que deseja do feedback.
- Primeiro, a pessoa que recebe feedback tem que ouvir em silêncio.
- O receptor não pode se defender ou começar uma discussão imediatamente depois do feedback. Ele deve tomar um tempo para reflectir sobre o feedback antes de reagir.

Gestão de Conflitos

Introdução

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Se observarmos a história, até há pouco tempo a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência.

Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da acção e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e, a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, consequentemente, ao bom funcionamento das organizações.

Visão positiva do conflito

O conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

A administração de conflitos consiste exactamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reacções.

A administração de conflitos consiste exactamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Para entender um pouco mais a visão positiva de conflito iremos conceituá-lo aqui como um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses. Isto quer dizer que no dia-a-dia vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas não atravessam nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo a consecução de nossos objectivos? Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adopção de uma acção adequada e positiva.

Possíveis causas do conflito

Para a correcta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentre elas, é possível citar:

- 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/objectivos 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 com o 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.

Níveis de conflito

Um conflito, como já se viu, frequentemente pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que chamamos de conflito destrutivo.

A seguir, é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características:

- Nível 1 - Discussão: é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objectiva;
- Nível 2 - Debate: neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objectividade 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 escolhidos 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 - Loss of 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 restrito;

- 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 auto-preservar 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 facto e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

O modelo apresentado aplica-se a qualquer tipo de conflito. Dependendo da importância que se dá ao conflito - ignorando-o ou reprimindo-o, ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as acções correctivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos.

Tipos de conflito

O conflito é um elemento importante. Seja na dinâmica pessoal ou organizacional, é um factor inevitável. Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos contê-lo. Observam-se, hoje, inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos. No entanto, o que se faz necessário é conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

Para lidar com conflitos, é importante conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles

Existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

- Conflito latente: não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados;
- Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- Conflito sentido: é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
- Conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Áreas de conflito

Os conflitos podem ser divididos nas seguintes áreas:

- **Conflito social:** surge em decorrência do grau de complexidade e implicação social. Não podemos esquecer que vivemos numa sociedade altamente evoluída do ponto de vista social e tecnológico, mas bastante precária em termos de habilidade para negociações. Além disso a violência tem sido, no decorrer da história, um dos instrumentos mais utilizados na tentativa de sanar conflitos. Talvez a fantasia de todo ser humano seja eliminar uma ideia adversa à sua, em vez de ter que questionar sua própria posição;
- **Conflitos tradicionais:** pertencem à história e são aqueles que reúnem indivíduos ao redor dos mesmos interesses, fortalecendo sua solidariedade. Os conflitos aparecem por três razões principais: pela competição entre as pessoas, por recursos disponíveis mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes; e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra.

Podem ser entendidos como fontes de conflito: direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de status; desejo de êxito económico; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; escassez de recursos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência de metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio ambiente adverso e preconceitos.

Conflitos interpessoais nas organizações

Tais conflitos se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis, podendo ser divididos em dois tipos:

- **Hierárquicos:** colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia-a-dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto à decisão a ser tomada.
- **Pessoais:** dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As “rixas pessoais” fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

Consequências do conflito

Entre os vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados como negativos e aparecem com frequência dentro das organizações. Os mais visíveis podem ser identificados nas seguintes situações:

- Quando desviam a atenção dos reais objectivos, colocando em perspectiva os objectivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;
- Quando tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de “perdedores habituais”, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;
- Quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre frequentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus “perdedores”, “ganhadores”, “culpados” e “inimigos”.

Esses aspectos podem ser observados em todas as organizações e são considerados negativos (salvo diante de alguns objectivos menos confessáveis). No entanto, existem potenciais efeitos benéficos dos conflitos, a saber:

- São bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;
- Ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver diferentes ganhadores (independentemente das percepções anteriores);
- Propiciam a formação de alianças com o objectivo de ganhar num conflito específico mas também de garantir mais poder.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. O chamado “comportamento político na organização”, também inevitável, tem uma forte vinculação com o conflito pois a sua relação é directa, ou seja, quanto mais conflito mais comportamento político. Assim, quando há dúvidas sobre a sobrevivência da organização, sobre sua resposta às necessidades organizacionais, sobre aspectos sucessórios, mais voltada para a formação de alianças e para negociações será a actuação de seus membros.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

Criar tarefas a serem executadas em conjunto por grupos diferentes é uma forma de garantir que seu cumprimento seja reconhecido pela potencialização do trabalho dos grupos. Quaisquer estratégias de confronto podem ser utilizadas caso o conflito já seja franco, desde que exista entre as partes alguém que desempenhe um papel moderador.

Como administrar os conflitos

Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns “saberes” e, também, definir o estilo a ser adoptado.

Os seguintes passos são considerados de suma importância:

- a) Criar uma atmosfera afectiva;
- b) Esclarecer as percepções;
- c) Focalizar em necessidades individuais e partilhadas;
- d) Construir um poder positivo e partilhado;
- e) Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- f) Gerar opções de ganhos mútuos;
- g) Desenvolver passos para a acção a ser efectuada;
- h) Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Para que a negociação possa ocorrer, é necessário que ambas as partes tenham as seguintes capacidades:

Saber comunicar

- Sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas;
- A maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos é causada por uma comunicação inadequada.

Saber ouvir

- Ouvir activamente, pois metas e intenções não compreendidas levam sempre a uma resolução sem sucesso;
- Demonstrar interesse genuíno pela pessoa que fala e pelo assunto;
- Evitar criticar ou tentar dirigir a conversa;
- Adoptar uma posição afirmativa, mostrando respeito pela outra pessoa.

Saber perguntar

- Saber perguntar é uma outra faceta do ouvir activamente, pois quem pergunta conduz a conversa. Quanto ao estilo a ser adoptado, é recomendável adoptar um estilo que leve à solução do conflito da forma mais pacífica possível. O que vai definir o seu actual estilo de administrar conflitos está directamente ligado a duas importantes características de comportamento: assertividade e cooperação.

A seguir, relacionam-se alguns estilos e algumas de suas características:

Competição

- Busca satisfação dos interesses, independentemente do impacto que isto possa causar na outra parte envolvida;
- Tenta convencer a outra parte de que sua conclusão está correcta e a dela está equivocada;
- Leva a outra parte a aceitar a culpa por um problema qualquer.

Colaboração

- Contempla os interesses das partes envolvidas no conflito;
- Busca um resultado benéfico para todas as partes envolvidas.

Evitação

- Trata-se de estilo considerado não assertivo e não cooperativo;
- Evita todo e qualquer envolvimento como conflito, chegando a negar sua existência e o contacto com as pessoas que podem causá-lo.

Acomodação

- Trata-se de estilo considerado não assertivo e cooperativo;
- A parte que utiliza este estilo tende a apaziguar a situação, chegando a colocar as necessidades e interesses da outra parte acima dos seus.

Compromisso

- Este estilo encontra-se no padrão médio de assertividade e cooperação, em que uma das partes envolvidas no conflito desiste de alguns pontos ou itens, levando a distribuir os resultados entre ambas as partes.

Considerações finais

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflituosas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

Inúmeros factores podem influenciar o surgimento do conflito, não ficando restrito às questões relacionadas ao trabalho ou à estrutura organizacional. Os mais comuns são as diferenças individuais, os diversos níveis de competência interpessoal, as diferentes visões de mundo, entre outros.

Não devemos esquecer que somos seres com capacidade e habilidade para ouvir e entender melhor nossos semelhantes. Com esta postura, silenciemos nossa voz interna e deixamos crescer a voz do outro, permitindo que soe clara dentro de nós. O desejo mais profundo do coração humano é o de ser compreendido, e perceber isto é possibilitar um processo eficaz de comunicação.

Fonte: Eunice Maria Nascimento, Kassem Mohamed El Sayed

Material de fundo

Motivação

1. Introdução ao conceito de Motivação:

Diz-se que um indivíduo está motivado quando o seu comportamento é dirigido a um objectivo. Transferir este conceito da psicologia para o mundo do trabalho significa responder a questões como:

- O que leva os indivíduos a trabalhar?
- Como é que os indivíduos são motivados?
- Porque é que nas mesmas circunstâncias, umas pessoas trabalham melhor do que outras?

A motivação é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interacção entre indivíduos e as variáveis situacionais. Na Administração pública a motivação ocorre em contextos diferentes da do sector privado. Pesquisas recentes (Houston, 2000) concluem que os funcionários públicos são menos motivados por incentivos financeiros do que os trabalhadores do sector privado. Aqueles são atraídos predominantemente pela participação no processo de decisão política, envolvimento no interesse público, filantropia ou mesmo auto-sacrifício; já que quanto a segurança no emprego, existem trabalhos empíricos em sentidos diversos.

Estas diferenças não constituem uma diferença teórica de motivação, mas têm efeitos nas práticas de motivação dentro das organizações públicas. E sendo assim, as diferentes teorias da motivação são importantes para perceber a motivação nos serviços públicos (104).

2. Teorias da Motivação

Os manuais costumam distinguir entre “content theories” e “process theories”. As primeiras tratam do que motiva os indivíduos e as segundas, referem-se ao processo de motivação.

O conteúdo da motivação

É costume introduzir a discussão sobre a teoria da motivação no trabalho com a hierarquia das necessidades de A. Maslow

Necessidade de auto-actualização
Necessidade de Estima e Auto reconhecimento
Necessidades Sociais
Necessidade de Segurança
Necessidades Fisiológicas

De acordo com Maslow (1954), os indivíduos são motivados em ordem a satisfazer determinadas necessidades. Todavia, só consideram as necessidades superiores quando virem as necessidades inferiores satisfeitas.

O trabalho pioneiro de Maslow foi desenvolvido posteriormente, por outros autores.

Teoria dos dois factores de Herzberg

Herzberg (1968) na sequência de Maslow, desenvolveu a teoria dos dois factores. Os factores higiénicos só afectam a motivação quando ausentes; já os segundos- factores motivadores – levam a satisfação no trabalho.

O trabalho de Herzberg aumentou a aplicabilidade da hierarquia das necessidades de Maslow á motivação no trabalho; traduziu-se igualmente em desenvolvimento práticos na organização do trabalho:

- Grupos de trabalho em substituição da linha de montagem; os grupos planeiam por si a sequência do trabalho
- Enriquecimento do trabalho, de forma a evitar a rotina.
- Outras formas de organização do trabalho de modo a criar oportunidades de aumentar o reconhecimento, respeitabilidade e progresso

Nesta teoria os factores que afectam a motivação seriam:

Factores que levam a insatisfação:

- Ad e política da organização
- Supervisão
- Relação com o superior
- Condições de trabalho
- Salário
- Relações com os outros
- Vida pessoal
- Relação com os subordinados
- Status
- Segurança

Factores que explicam a satisfação

- Êxito
- Reconhecimento
- Trabalho em si
- Responsabilidade
- Carreira
- Progresso

Existem varias teorias explicativas (teoria ERG de Alderfer, teoria de McClelland) que se baseiam nas necessidades individuais, embora condicionadas por variáveis situacionais. Deve assinalar-se que o ponto de partida é constituído pela teoria das necessidades de Maslow.

A ideia fundamental e que serve de suporte a este conjunto de teorias é que existe ou deve existir uma ponte entre as necessidades individuais e os incentivos organizacionais.

3. Instrumentos de Motivação

Tradicionalmente entendia-se como quase única forma de motivação os incentivos económicos. Essa atitude é reducionista e quando aplicada á gestão publica faz pouco sentido, já que como não se pode “manipular”os salários ou outras formas de redistribuição, o modelo dificilmente funciona.

De qualquer modo, pode-se estruturar desta forma os instrumentos de motivação:

- 1) Trabalho, adoptando determinadas estratégias, designadamente através:**

- Da participação, uma direcção em que os trabalhadores ou funcionários sejam ouvidos e participem no processo de decisão.
- Enriquecimento do trabalho, aumentando deste modo a responsabilidade satisfazendo assim as necessidades mais elevadas na hierarquia de Maslow.
- Alargamento das funções, de forma a aumentar o número de tarefas e por conseguinte a evitar a rotinização do trabalho.
- Adequação das pessoas às funções de forma que se possa fazer coincidir as preferências e características pessoais com o trabalho a desempenhar. Aumenta assim o interesse pelo trabalho.
- Adequação das recompensas as pessoas, nem sempre a mesma recompensa funciona da mesma maneira para todas as pessoas.
- Adequação da recompensa ao nível de execução.
- Adequar na medida do possível os objectivos e metas individuais á organização.

2) Dinheiro

Não sendo a única forma de motivar, o sistema de recompensas económicas continua a ser um factor importante de motivação.

Todavia, há que ter em conta três princípios fundamentais:

- O empregado deve ter clara preferência pelo dinheiro
- Deve fazer-se claro que um aumento de dinheiro exige também um aumento de rendimento
- E que um aumento de rendimento significa um aumento de esforços.

3) As recompensas Informais

Em muitas organizações a recompensa pode traduzir-se em agradecimento, outras vezes, a recompensa pode constar de reconhecimento público pelo trabalhador realizado, tomando a forma de uma medalha, diploma, referência no boletim da organização.

Em Organização de importância pública ganha relevo o reconhecimento social. Cabem aqui, as condecorações de personalidades que contribuem para a vida nacional.

Importa ainda referir a participação na organização

4) Recompensas Formais

Para que o sistema de recompensas funcione é necessário ter-se sempre presente:

- Que as recompensas devem ajustar-se as necessidades das pessoas, isto é, devem satisfazer as necessidades,
- O sistema deve ser justo, isto é, deve ser igual para todos,
- Deve destacar-se o valor a dar a uma recompensa, anunciando-se de forma que sejam conhecidos publicamente aqueles que recebem recompensas.

4. Motivação no Serviço Público

Um dos problemas das organizações públicas é a apatia. Ora, em grande parte a eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação. E todavia, torna-se muito complicado flexibilizar as compensações extrínsecas (dinheiro, promoção, etc.) na administração pública.

As formas de motivação são predominantemente intrínsecas e abrangentes:

- Motivos racionais, como a participação na formulação das políticas.
- Motivos com base no desejo em servir o interesse público.
- Motivos de carácter afectivo, incluindo a importância dos programas, sociais, patriotismo.

Todavia, a adopção do managerialismo, com suporte de reforma da Administração tem-se traduzido na desmotivação generalizada do funcionamento público.

Bibliografia:

Rocha, J. A. Oliveira. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora. 2010. pp.104-116.