

APERFEIÇOANDO A COMPETÊNCIA SOCIAL, CRIANDO
CONFIANÇA, ADMINISTRANDO CONFLITOS,
EXERCENDO INFLUÊNCIA E LIDANDO COM O ESTRESSE

André Knob
Lucas Soares

INTRODUÇÃO

O sucesso envolve muito mais do que conhecimento técnico, experiência no negócio e trabalho árduo. Em muitos casos, também requer habilidades pessoais que permitem aos indivíduos relacionarem-se com os outros de forma eficaz.

INTRODUÇÃO (CONT.)

Empreendedores precisam trabalhar com outras pessoas de forma cooperativa e sem conflitos, precisam também interagir com muitas pessoas, como investidores, clientes, fornecedores e empregados.

Persuasão e influência são fatores que ajudam a desenvolver confiança e relações cooperativas no trabalho, tais fatores podem ser decisivos no sucesso do empreendimento.

HABILIDADES SOCIAIS

O termo habilidades sociais refere-se a um conjunto de competências que permite aos indivíduos interagir uns com os outros.

Habilidades sociais nos remetem a ideia de *soft skills*, habilidades buscadas em profissionais de TI.

HABILIDADES SOCIAIS (CONT.)

Estudos identificaram 5 habilidades úteis a empreendedores.

Percepção social: Exatidão ao compreender os outros.

Expressividade: Expressar suas próprias reações de forma que elas possam ser percebidas pelos outros.

Administração da imagem: Induzir boas reações nos outros quando os encontramos pela primeira vez.

Persuasão e influência: Habilidade em mudar atitudes ou comportamentos dos outros nas direções desejadas.

Adaptabilidade social: Habilidade de adaptar-se a várias situações sociais.

COMPETÊNCIA SOCIAL

Competência social é a capacidade de interagir com outros de forma eficaz.

Pessoas que revelam várias habilidades sociais desenvolvidas são consideradas de alta competência social.

COMPETÊNCIA SOCIAL EM EMPREENDEDORES

Empreendedores de sucesso parecem ter uma elevada competência social.

Empreendedores de elevada competência social são capazes de se relacionar com outros, gerar entusiasmo, adquirir a confiança dos outros, influenciar sócios e funcionários e também reagir a mudanças em diversos contextos.

Porém, a competência social não é algo imutável.

EXEMPLO: MICROSOFT



Microsoft 1978



Microsoft 2008

APERFEIÇOANDO A COMPETÊNCIA SOCIAL

Para a maioria das pessoas, a competência social pode ser melhorada mediante algum treinamento.

Existem técnicas que ajudam a melhorar a competência social.

Ajuda profissional: por exemplo, psicólogos.

Ajuda de amigos ou familiares: por exemplo, gravar as interações sociais para revisão futura.

APERFEIÇOANDO A COMPETÊNCIA SOCIAL

Na área da psicologia, existem os treinos de competência social, como:

Ensaio comportamental: desenvolvimento de novos comportamentos;

Role playing: desempenhar um papel;

Modelação: seguir o modelo de outra pessoa;

Dessensibilização sistemática: aproximação gradual às situações ou objetos temidos.

CONSTRUINDO CONFIANÇA E ADMINISTRANDO CONFLITOS

Os mais novos empreendimentos começam não com um único empreendedor, mas com vários cofundadores e frequentemente equipes de pessoas talentosas e motivadas trabalhando em estreita colaboração podem realizar muito mais do que quem trabalha sozinho.

Fugindo um pouco do contexto, podem ser citadas as lendas de empresas de garagem do Vale do Silício.

CONSTRUINDO CONFIANÇA E ADMINISTRANDO CONFLITOS

Para que esses projetos tenham sucesso, duas importantes condições precisam ser alcançadas:

1. As pessoas envolvidas precisam trabalhar juntas, aplicando esforços e dirigindo suas atividades para os mesmos objetivos.
2. Os inevitáveis conflitos que surgem quando pessoas brilhantes e enérgicas trabalham juntas por muito tempo precisam ser administrados, de forma que não interfiram no trabalho em equipe e no nível de cooperação.

CONSTRUINDO CONFIANÇA E ADMINISTRANDO CONFLITOS

Bons empreendedores devem ter a habilidade de estabelecer relações de trabalho cooperativas com todos, bem como administrar conflitos, pois tais habilidades auxiliam na construção do capital social.

Estudos recentes indicam que empresas com alto capital social são mais eficazes e bem sucedidas do que aquelas com baixos níveis de capital social.

O PAPEL FUNDAMENTAL DA CONFIANÇA

Em diversos contextos, como em empresas concorrentes, a cooperação não pode existir, porque é uma situação em que “o vencedor leva tudo”.

Em contextos onde é possível existir a cooperação, esta depende de alguns fatores, como por exemplo, pessoas mais competitivas que outras tendem a cooperar somente quando é necessário.

Talvez o fator mais importante no desenvolvimento de relacionamentos cooperativos de trabalho seja a confiança.

O PAPEL FUNDAMENTAL DA CONFIANÇA

Se existe confiança entre duas pessoas, assume-se que uma acredita que a outra irá cumprir com o prometido.

Existem dois tipos de confiança:

Confiança com base no cálculo: Quando uma pessoa acredita que a outra cumprirá o prometido para evitar uma punição.

Confiança com base na identificação: Porque acreditam que as pessoas em quem confiam desejam o melhor para elas.

O PAPEL FUNDAMENTAL DA CONFIANÇA

Confiança com base na identificação tem vantagens óbvias em empreendimentos, pois quando há esse tipo de confiança, as pessoas podem depender umas das outras para fazer as coisas certas e fazendo todos agirem de maneira benéfica para a empresa.

Existem passos a serem seguidos para manter a confiança, como cumprir o prometido, respeitar os procedimentos e o comportamento de cidadania organizacional, isto é, ser o modelo de comportamento esperado.

EVITANDO PROBLEMAS O MAIS CEDO POSSÍVEL

Conflito é definido na ciência da administração como um processo no qual uma parte percebe que a outra tomou atitudes, ou logo tomará, incompatíveis com seus interesses.

Existem duas formas de conflito:

Conflito emocional: quando os interesses podem ser não conflitantes, mas existe um elemento de raiva ou desagrado.

Conflito cognitivo: quando os interesses são diferentes.

EVITANDO PROBLEMAS O MAIS CEDO POSSÍVEL

Para não deixar que tais conflitos apareçam, é importante entender por que ocorrem.

Possíveis causas de conflitos emocionais são desconfiança, rancores, interesses diferentes, questões financeiras e personalidades diferentes.

Felizmente, todos podem ser diminuídos se houver um alto grau de confiança entre as partes.

Quanto maior a confiança, menor a probabilidade de tais conflitos ocorrerem.

TÉCNICAS PARA RESOLVER CONFLITOS

Para os empreendedores as mais técnicas relevantes e úteis envolvem negociação – um processo no qual os lados oponentes trocam ofertas, contraofertas e concessões.

O objetivo primário de cada lado pode ser o de maximizar suas próprias conquistas.

Em determinados cenários, ganhar uma discussão pode significar um resultado pior do que perdê-la. Por exemplo, uma discussão com um cliente ou investidor.

TÉCNICAS PARA RESOLVER CONFLITOS

Ao invés de tentar vencer a discussão, deve-se procurar uma solução aceitável para ambas as partes.

Diretrizes úteis:

- Evitar táticas que reflitam uma abordagem ganha-perde.
- Revelar os problemas reais.
- Aumentar a quantidade de ofertas em discussão.

Em resumo, é melhor evitar conflitos do que resolvê-los.

INFLUENCIANDO OS OUTROS

Quando uma pessoa entra em contato com outras, ela acabará tentando influenciá-las, ou sendo influenciada. Tais influencias tentam mudar um ponto de vista, ou comportamento, para se conseguir um favor ou investimento.

Toda vez que você vê ou ouve um comercial, ou olha para um anúncio em um jornal ou revista, está sendo exposto a uma tentativa de influenciá-lo.

INFLUENCIANDO OS OUTROS

Toda vez que você pedir um favor a alguém ou tentar mudar o pensamento de um amigo a respeito de algum assunto, está tentando exercer algum tipo de influência.

As empresas – incluindo os novos empreendimentos – não são exceção a esta regra.

Ser bem-sucedido nessas tentativas proporciona importantes benefícios; fazer os outros pensarem como você pensa ou aceitarem seus pedidos pode ser muito útil para atingir seus objetivos.

INFLUENCIANDO OS OUTROS

A cada dia empreendedores entram em contato com pessoas que desejam influenciar – capitalistas de risco, clientes em potencial, fornecedores, agentes do governo, dentre outros.

Além disso, em muitos casos, eles não têm poder direto sobre essas pessoas – não podem dar ordens para que façam o que eles querem.

A seguir uma breve descrição das estratégias utilizadas para influenciar uma pessoa.

INFLUENCIANDO OS OUTROS

- Persuasão racional: Utilizar argumentos lógicos e fatos para persuadir o outro de que um ponto de vista está correto ou é necessário.
- Apelo inspirador: Despertar entusiasmo mediante apelo aos valores e ideais do ouvinte.
- Consulta: Solicitar a participação na tomada de decisão ou no planejamento de uma mudança.
- Insinuação: Conseguir que alguém faça o que você quer ao deixar essa pessoa de bom humor ou ao fazer que ela goste de você.

INFLUENCIANDO OS OUTROS

- Troca: Prometer alguns benefícios em troca da aceitação de um pedido.
- Apelo pessoal: Apelar aos sentimentos ou à lealdade e amizade de outros antes de fazer um pedido.
- Construindo coalizão: Persuadir mediante pedido de ajuda a outros ou reconhecendo o apoio de outros.
- Legitimação: Ressaltar a sua própria autoridade para fazer um pedido ou assegurar-se de que o pedido é consistente com as políticas e práticas que prevalecem na organização.
- Pressão: Buscar aprovação pelo uso de exigência, de ameaças ou de intimidação.

INFLUENCIANDO OS OUTROS

Pesquisas sugerem que as diferentes táticas são escolhidas dependendo do status ou posição da pessoa que se quer influenciar.

Outras táticas envolvem:

- Amizade/apreciação recíproca: quanto mais as pessoas gostarem de nós, mais propensas estarão a atender a nossos pedidos;
- Escassez: pedidos que dão ênfase à escassez ou o fato de que algum objeto, oportunidade ou resultado são de difícil obtenção ou que logo não estarão mais disponíveis são mais difíceis de recusar.
- etc.

CONTROLANDO O ESTRESSE

Empreendedores buscam todos os meios para proteger seus bens materiais, mas frequentemente se expõem ao desgaste físico e mental.

É importante notar que expondo a si mesmos a altos níveis de estresse por períodos prolongados, os empreendedores colocam a própria saúde em risco.

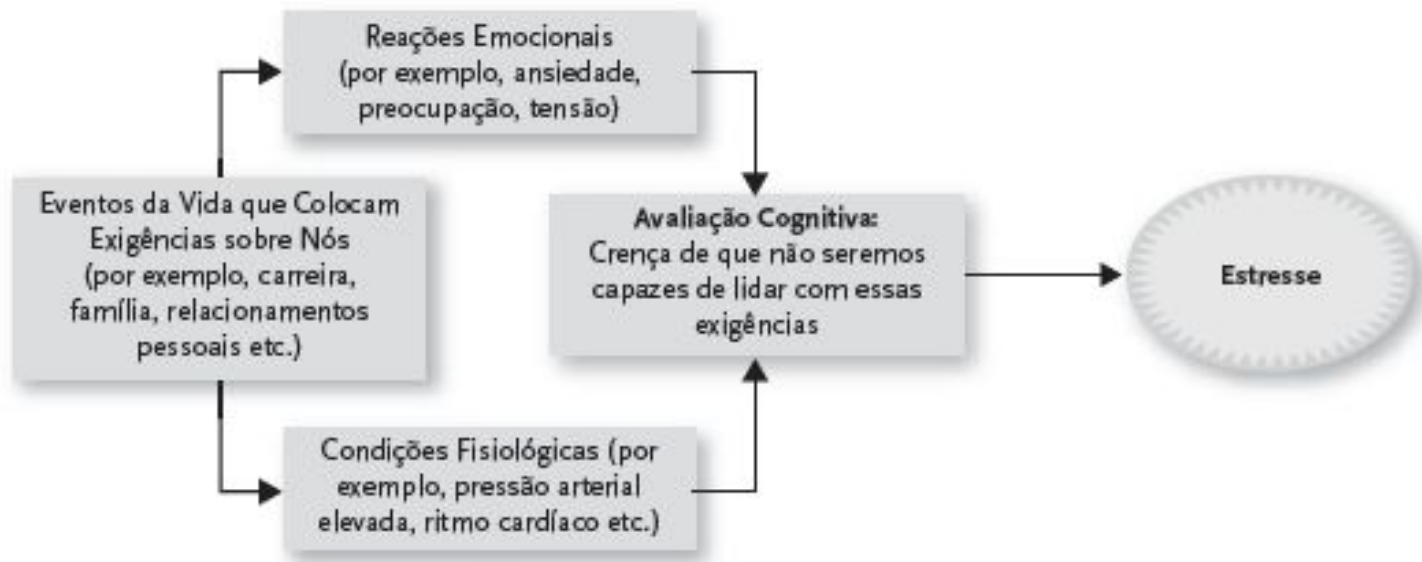
Caso sua saúde fique comprometida, o mesmo ocorrerá com o futuro de seus novos empreendimentos.

CONTROLANDO O ESTRESSE

Por essa razão, é crucial que os empreendedores conheçam um pouco sobre o estresse – suas causas, efeitos e, mais importante, como controlá-lo, outra valiosa habilidade para os empreendedores.

Estresse – as definições diferem, mas pode ser considerado um padrão de estado emocional, causado pelas exigências que surgem de diferentes eventos.

CONTROLANDO O ESTRESSE



CONTROLANDO O ESTRESSE

Tabela 12.1 Nível de Estresse em Várias Ocupações

Algumas funções são mais estressantes do que outras. Embora a função de empreendedor não esteja nesta lista, estudos de caso e outras evidências sugerem que ela deveria estar bem perto do topo.

OCUPAÇÕES COM ALTO ESTRESSE (CLASSIFICAÇÃO)	MEDIDA DO ESTRESSE	OCUPAÇÕES COM BAIXO ESTRESSE (CLASSIFICAÇÃO)	MEDIDA DO ESTRESSE
Presidente dos EUA	176,6	Professor de faculdade	54,2
Bombeiro	110,9	Economista	38,7
Executivo sênior	108,6	Engenheiro mecânico	38,3
Cirurgião	99,5	Quiroprático	37,9
Controlador de tráfego aéreo	83,1	Contador	31,1
Arquiteto	66,9	Comprador	28,9
Corretor de seguros	64,0	Atuário	20,2

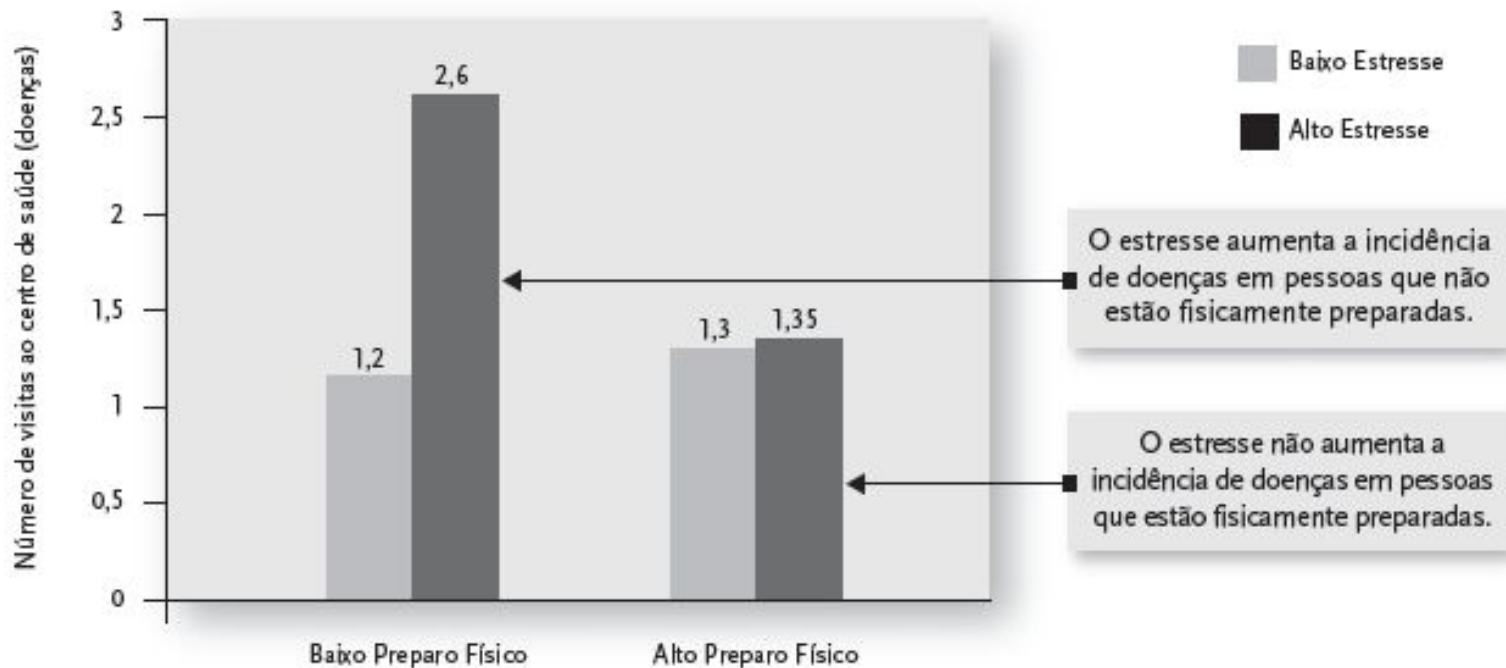
Fonte: Baseado em dados do *The Wall Street Journal*, 1997.

CONTROLANDO O ESTRESSE

As técnicas de controle do estresse que você pode introduzir em sua própria vida estão em duas principais categorias: física e comportamental.

Estar em boa forma física pode ser uma importante maneira de evitar os efeitos negativos do estresse. A mensagem para os empreendedores é clara: reservar um horário para exercitar-se regularmente (de 20 a 30 minutos, três a quatro vezes por semana é suficiente) é um tempo bem aplicado.

CONTROLANDO O ESTRESSE



CONTROLANDO O ESTRESSE

Pesquisas indicam que quase 90% de todas as pessoas acreditam que se preocupam demais. A principal consequência, então, não é a quantidade total de preocupação; ao contrário, é com o que as pessoas tendem a preocupar-se.

O resultado é que elas aumentam desnecessariamente seu nível de estresse. À medida que essa tendência é reduzida, estresse também pode ser diminuído.

CONTROLANDO O ESTRESSE

Outra técnica comportamental útil envolve o que é conhecido por procedimento de reação incompatível. Quando o estresse cresce, aumenta também o estímulo psicológico, e a consequência é que o comportamento das pessoas torna-se intenso.

Elas falam depressa e mais alto, e tendem a tensionar os músculos. Resistir de maneira consciente a essas inclinações naturais pode ser muito útil.