

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

Apresentação

2018

Licenciatura em Gestão do Desporto
2º Ano/1º Semestre

Objetivos gerais

Adquirir as competências necessárias à análise crítica e compreensão do comportamento das pessoas nas organizações nas quais desenvolvem a sua atividade profissional, destacando o seu papel de construção desta realidade.

Objetivos específicos

- Distinguir diferentes atitudes de colaboradores em contexto organizacional;
- Projetar organizações eficazes, promovendo atitudes favoráveis dos seus membros;
- Definir a relação das pessoas com as organizações nas quais trabalham como relações de intercâmbio social;
- Selecionar diferentes atributos e condutas dos líderes em função de características do contexto;
- Descobrir diferentes características da organização e das pessoas que condicionam o funcionamento das equipas de trabalho e, conseqüentemente, o seu desempenho;
- Demonstrar resultados da adoção de comportamentos em equipas, em contexto organizacional;
- Analisar o comportamento organizacional em empresas Portuguesas.



COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

1ª Sessão

Conceito e Importância do Comportamento Organizacional

Licenciatura em Gestão Desportiva

2º Ano/1º Semestre

Sumário

- O conceito de CO
- Objectivos do CO
- Objecto de estudo

O Conceito de CO

“Campo multidisciplinar que estuda o comportamento dos indivíduos nas organizações, bem como o comportamento das próprias organizações”

Cunha, M. *et al.* (2007)

“Acções e atitudes das pessoas nas organizações”

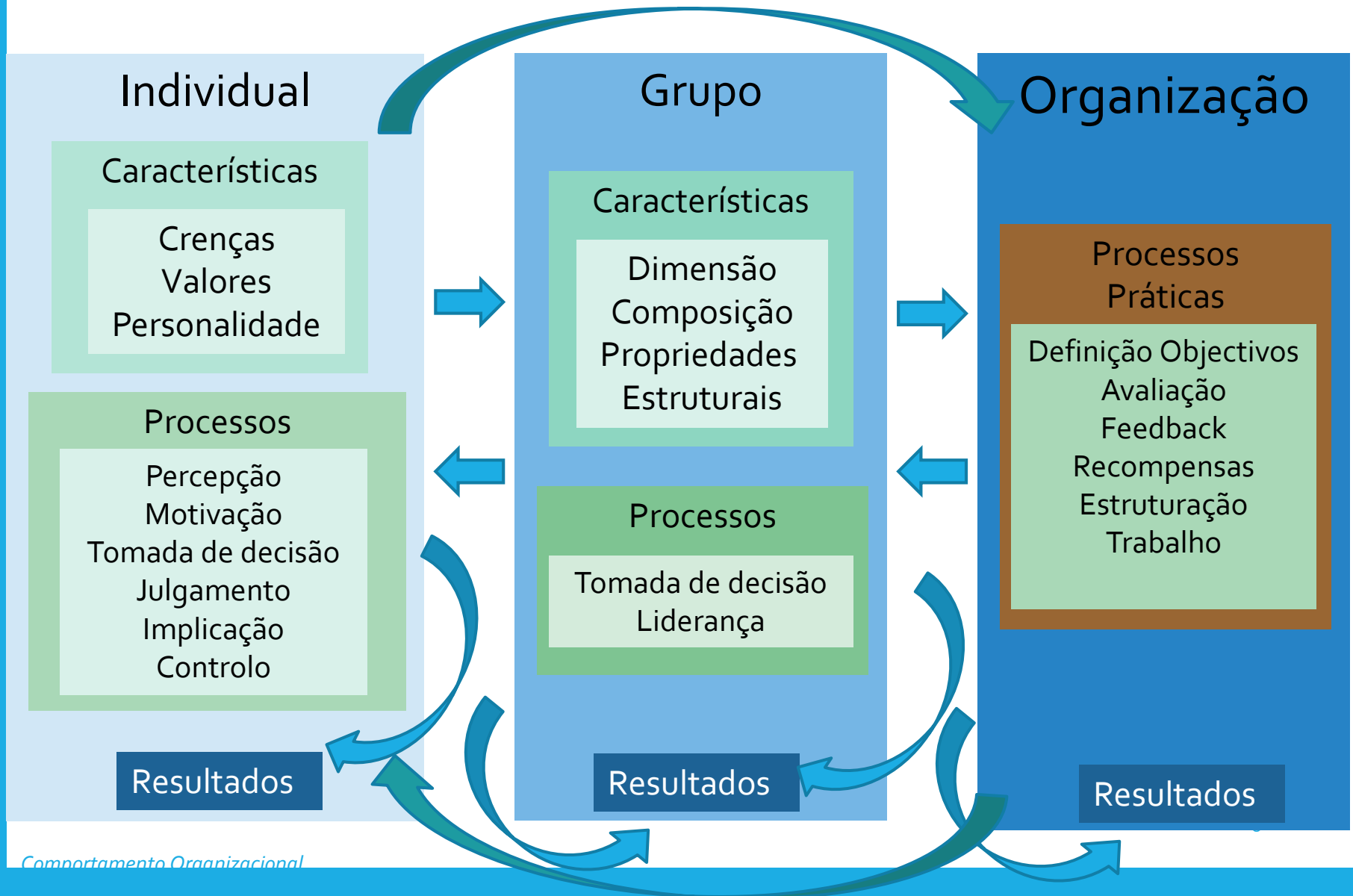
Robbins, S. (2009)

O Conceito de CO

“É a disciplina que tem por domínio específico o estudo de indivíduos e grupos em contexto organizacional, e o modo como os processos e as práticas internas afectam indivíduos e grupos”

Cunha, M. *et al.* (2007)

O conceito de CO



Objetivos do CO

- Humanos



Objetivos do CO

- Produtivos

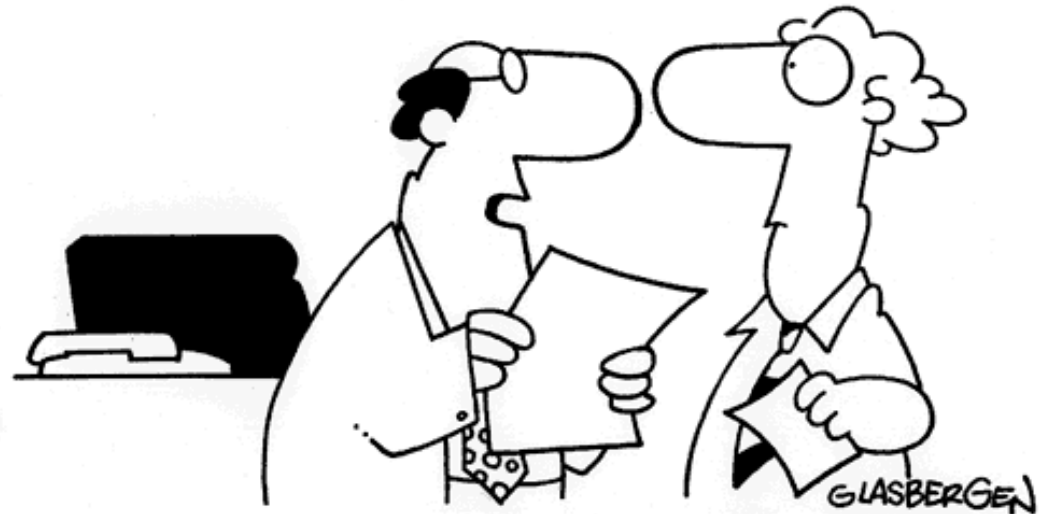


*"Okay, here they are, the rush projects I told you--
Hey! Where is everybody."*

Objectivos do CO

- Éticos e Societais

© 1996 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com E-mail: randy@glasbergen.com



“I want the public to think of us as ‘The Company With A Heart’. But I want you to think of us as the company that will chew you up, spit you out and smear you into the carpet if you screw up.”

Objectos de Estudo em CO

- Futuro: Transculturalidade, mudança organizacional e a equipa/grupo
- - Frequentes: Comunicação, desempenho, mudança organizacional, família, risco, confiança e interdependência
- + Frequentes: Satisfação, tomada de decisão, comportamentos de cidadania, estabelecimento de objectivos

Health & Sitkin (2001)

Exercício

“Não é fácil falar com Jorge Carvalho, o Industrial da Lousã que prometeu oferecer um jipe a cada um dos 200 funcionários que laboram nas fábricas de fibras, alcatifas e geotêxteis da Lousã e Ceia, de que é co-proprietário. São 700 mil contos que pretende tirar do seu próprio bolso, e não das empresas que hoje são geridas pelos sobrinhos. Mas quem é este homem, de 64 anos, sem filhos e que só recentemente se juntou a uma companheira? É alguém que se apaixonou pelas fábricas e trabalhou muito, afirma um engenheiro da empresa. (...)

PÚBLICO- Mas porquê dar um jipe aos trabalhadores?

R- Gosto muito de carros e este é bonito. Os trabalhadores têm carros mas estão a cair. “Isto é tão bom, e se eu desse um jipe a cada um deles?” Disse à minha mulher. E ela respondeu “Sim senhor, pode ser.”

PÚBLICO- E os trabalhadores, têm-se mostrado reconhecidos?

R- Pode haver um ou outro que não, mas é raro... Já lhes dei bicicletas uma vez e, no Natal, a fábrica costuma oferecer uma manta das melhores, tapetes, ... Eu sou muito poupado e gosto de dar. A minha despesa é um cafezinho ou dois. (...)”

- Que efeitos pode o empresário esperar deste seu gesto?
- O gesto será fruto de altruísmo genuíno, factores disposicionais ou intuitos manipulativos?

*"I always think of myself first,
but for a very altruistic reason:*



Copyright Grand Enterprises

www.greatcartoons.com

*"If I'm not happy, I make everyone
else miserable."*

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

2ª Sessão

A natureza humana e práticas organizacionais

Licenciatura em Gestão Desportiva

2º Ano/1º Semestre

Sumário

- As 5 concepções da natureza humana
- Pressupostos sobre a natureza humana e práticas organizacionais - Exercício

© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



"Your disgusting behavior has been almost human in nature!"

"Porque será que quando quero um par de mãos, me aparece um ser humano também?"

Henry Ford (1863-1947)

As 5 concepções da natureza humana

- Homem Económico

Motivação: Ganho económico, auto-interesse

Teorias: Taylorismo (1911), Teoria X Mc Gregor (1960)

Empresa: Motivação por oferta de ganhos individuais em troca de compensação para a organização.

- Homem Social

Motivação: Pertença a comunidade, cooperação

Teorias: Trist (1981)

Empresa: Motivação por cultura de inclusão humana.

As 5 concepções da natureza humana

- Homem Realizado

Motivação: Auto-controlo comportamental

Teorias: Teoria Y Mc Gregor (1960), Maslow (1946), Herzberg (1996)

Empresa: Motivação por gestão participativa.

- Homem Complexo

Motivação: Multifactorial

Teorias: Schein (1980)

Empresa: Vínculos individuais com a organização.

As 5 concepções da natureza humana

- Homem Psicológico

Motivação: Desenvolvimento e crescimento

Teorias: Handy (1985)

Empresa: Motivação por oportunidade sustentada de crescimento e de enriquecimento de funções.

Exercício

“Desde há algum tempo que anda em busca do homem económico racional. O herói do livro de texto elementar de economia, *Homo-Economus*, é calculista, auto-interessado e materialista. O leitor não pode gostar dele mas ele é o mastro principal da vida económica. (...) Ou não? O homem económico racional desejaria maximizar a diferença entre o dinheiro que faria e o esforço que teria de investir para isso. Se alguma vez tivesse empregado alguém assim, desejaria vê-lo ir embora. E as pessoas que esticam o auto-interesse até aos limites são sociopatas, operando nas fronteiras da criminalidade.”

Kay (2002)

Exercício

“Conclusão de relatório:

As empresas que pretendam trabalhadores eficientes, para obterem maior produtividade e, logo, mais lucro, têm de admitir a sociabilidade em vez de reprimí-la, no local de trabalho. Para serem sociáveis, as empresas não precisam de muito: uma máquina de café em torno da qual se reúnam para conversar e sobre os seus problemas pessoais, para comentar a saída da colega ou para discutir a situação da empresa; ou uma cantina onde possam fomentar os laços de amizade com mexiricos sobre a vida alheia e conspirar contra o chefe. (...)”

Expresso (Dez, 2000)

Exercício

“É aqui que entra a psicologia e Daniel Kahneman, o outro laureado com o Nobel, do Departamento de Psicologia da Universidade de Princeton. Tem-se tornado claro, nas últimas décadas, que o modelo de comportamento humano usado pelos economistas é válido para certas situações, mas não para outras. Emoções, considerações de justiça e equidade relativa, percepções, a memória de eventos passados, tudo isto deve ser considerado. A psicologia está de parabéns, ganhou o seu primeiro Nóbél!”

Pereira (2002)

Exercício

“Lembro-me de ter lido à entrada de uma igreja no Rio de Janeiro “Deposite aqui anonimamente a sua esmola.” O que me tocou foi o “anonimamente”. Ao dizer que, mesmo no anonimato, Deus, que tudo vê, estaria em condições de me retribuir e recompensar, eu estava apenas a confirmar a circularidade inerente ao processo económico. Onde há retorno, há prevalência do espírito económico.”

Coelho (2003)



'THANK GOD'



COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

3ª Sessão

Determinantes do comportamento organizacional

Licenciatura em Gestão
2º Ano/1º Semestre

Sumário

Determinantes:

- disposicionais
- situacionais
- interacionais

Exercício

Determinantes disposicionais do CO

Análise do comportamento através de variáveis individuais.

As **disposições** podem ser entendidas a situações de forma particular e pré-determinada. São características psicológicas que incluem:

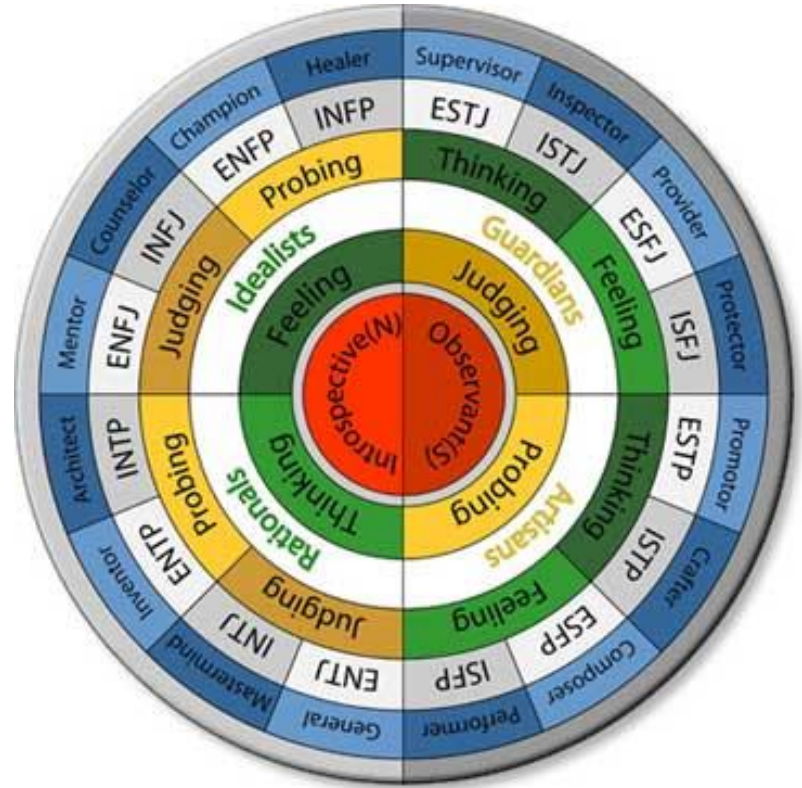
- **Personalidade**
- Inteligência Geral
- Inteligência Emocional
- Capacidade de Liderança
- Necessidades, preferências
- Atitudes
- Motivos



Determinantes disposicionais do CO

A matriz de personalidade de Myers Briggs

- Percepção/ recolha informação
(sensitivos S, intuitivos N)
- Julgamento/avaliação
(forma pensativa T, sentimental F)
- Mundo interno/externo
(Extrovertidos E, Introversos I)
- Atitude perante mundo
(Julgador J, Perceptivo P)



Determinantes disposicionais do CO

Modelo de personalidade “Cinco Grandes”, NEO PI-R



Determinantes disposicionais do CO

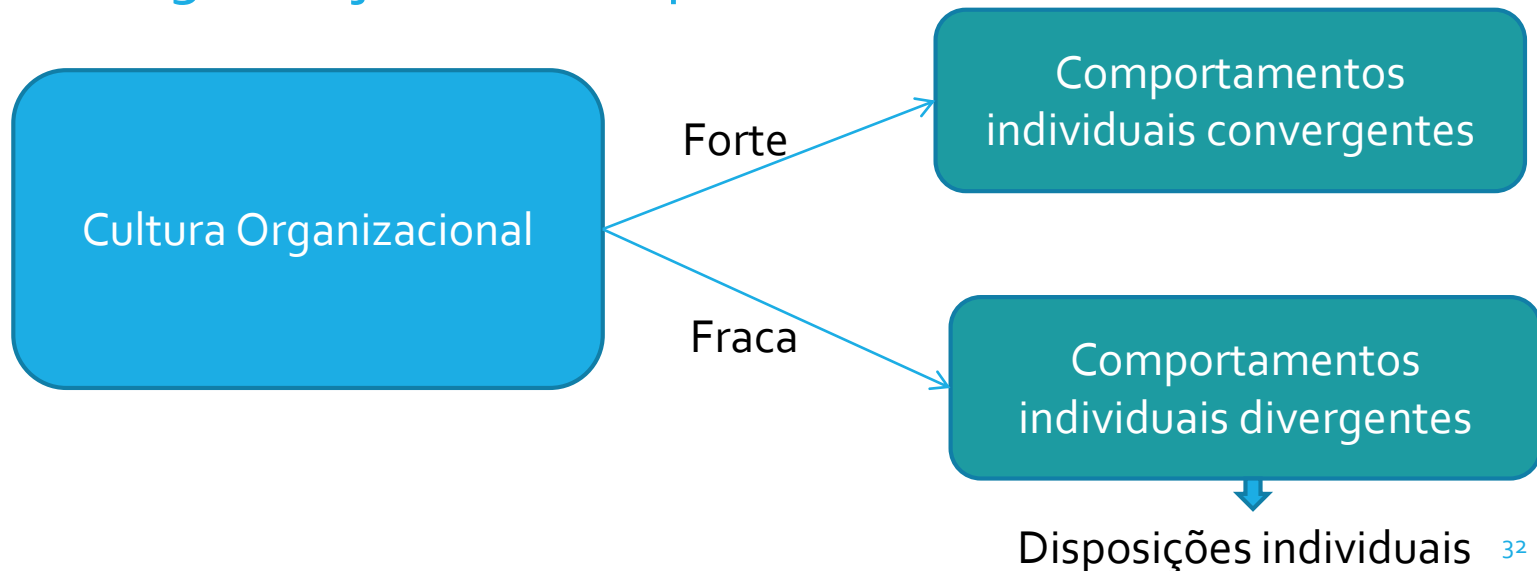
Modelo de personalidade “Cinco Grandes”, NEO PI-R

Dimensão	Traços Personalidade Associados
Abertura à Experiência	Imaginação, Curiosidade, Originalidade, Inteligência, Sensibilidade Artística
Conscienciosidade	Responsabilidade, Organização, Perseverança, Capacidade de trabalho, Orientação para Resultados
Extroversão	Sociável, Falador, Activo
Concordância	Cortesia, Flexibilidade, Confiabilidade, Cooperação, Perdão, Tolerância
Neuroticismo/Nervosismo	Ansiedade, Depressão, Ira, Embaraço, Inseguro

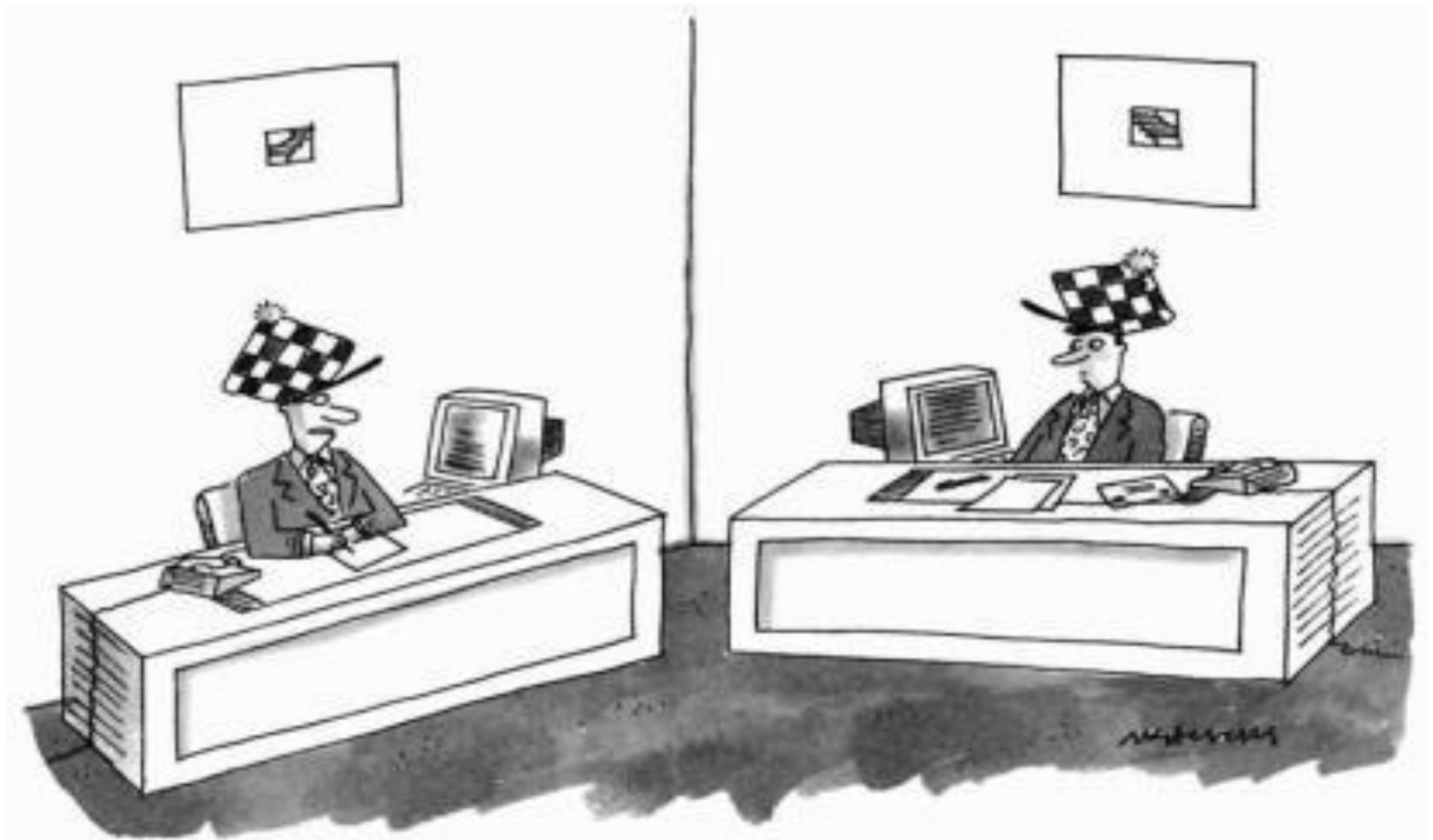
Determinantes situacionais do CO

Análise do comportamento através de variáveis que caracterizam uma situação (Walter Mischel).

- **Cultura organizacional**
- Organização do trabalho
- Tecnologia subjacente aos processos



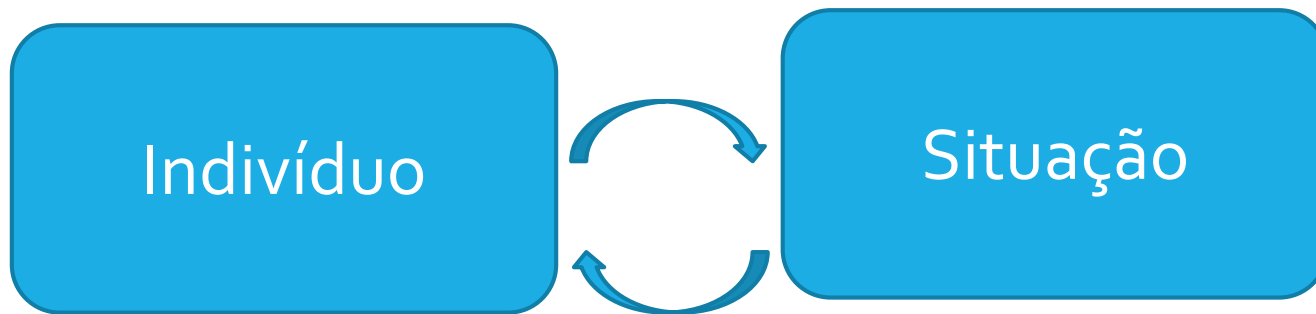
Determinantes situacionais do CO



"I don't know how it started, either. All I know is that it's part of our corporate culture."

Determinantes interacionais do CO

Análise do comportamento através da interação de disposições com situação. (Benjamin Schneider)



Personalidade / Situação → Desempenho

Desempenho → Identidade

Identidade → Personalidade/Situação

Determinantes do CO



Determinantes do CO



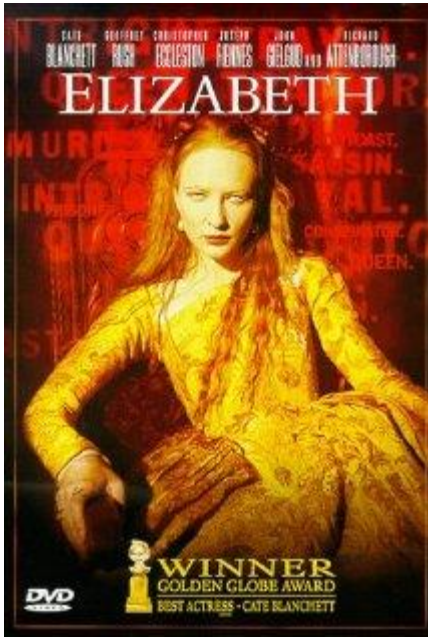
O argumento de “Matrix” decorre do facto de tudo aquilo que pensamos como a “realidade” é, afinal, uma ilusão criada artificialmente por um poderoso sistema tecnológico: a matrix.

Os seres humanos existem como fornecedores de energia para a matrix.

Analise este argumento do ponto de vista da relação entre as pessoas e as organizações.

Poderão os trabalhadores ser geridos como fornecedores de energias para as Matrix organizacionais? Que consequências daí poderão advir para as próprias vidas? A vida organizacional? A sociedade?

Determinantes do CO



Na obra “Elizabeth”, a própria declara no início do filme: “Quando for rainha, prometo agir segundo os dítames da minha consciência”.

No entanto, quando assume o trono e mergulha de cabeça no turbilhão da política e da religião, Elisabeth começa a hesitar e acaba por seguir os maus conselhos de outras pessoas pouco escrupulosas. Elisabeth julga que nunca vai conseguir gerir o negócio da família como o pai, Henrique VIII, mas apoia-se na sua personalidade. Depois de inúmeras traições, passa a confiar na sua intuição e no único nobre que lhe é leal.

Paralelamente ao “drama da gestão”, ainda há a decisão de trocar o amor por uma total devoção aos seus súbditos.

Parece ser um sacrifício extremo mas os resultados falam por si: Elisabeth governou durante mais de 40 anos e, quando morreu, a Inglaterra era o país mais rico e poderoso da Europa.



COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

4ª Sessão

Motivação

Licenciatura em Gestão
2º Ano/1º Semestre

Sumário

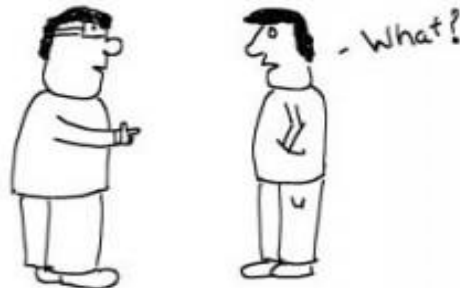
- O conceito
- Teorias de conteúdo:
 - Teoria Bifactorial de Herzberg
 - Modelos das Características da Função de Hackman e Oldham
- Teorias de Processo:
 - Modificação do comportamento organizacional de Luthans e Kreitner
 - Teoria das expectativas de Vroom

O que é "motivação"?

"Conjunto das forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao CO, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração."

Pinder (1998)

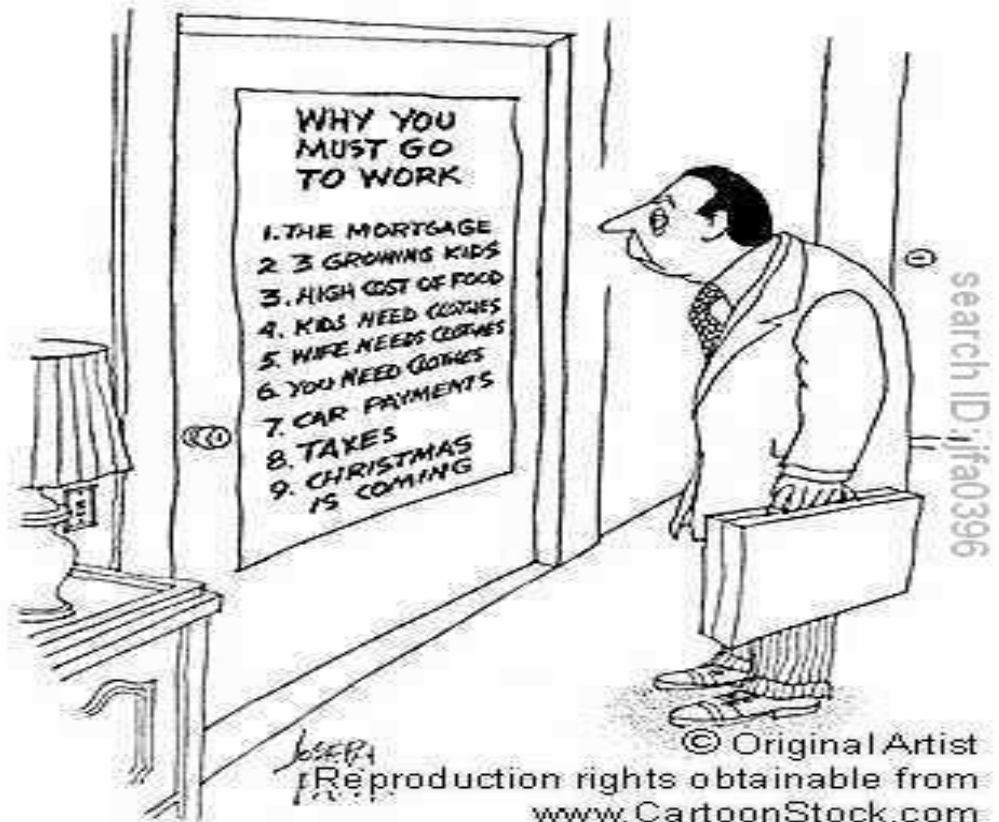
How are you contributing towards the organizational goals?



- What?

* There is a guy at my work who contributes to the company by asking everyone one question - "How are you contributing to the company!"

Brainsti



search ID: jifa0396

© Original Artist

Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com

Teorias de conteúdo e processo organizacionais

- **Conteúdo**

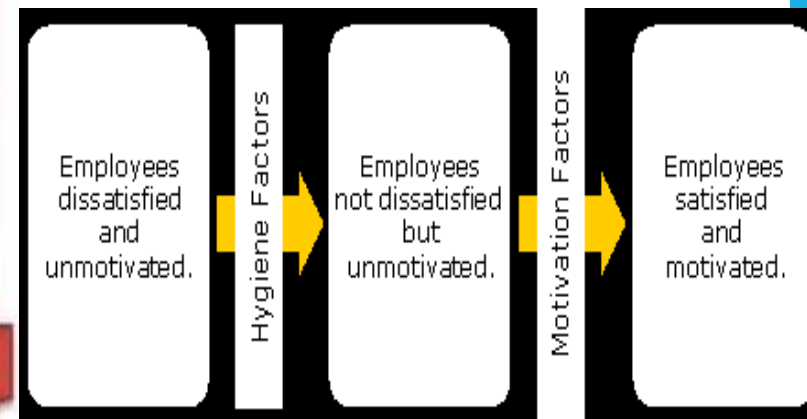
Explicam a motivação através da análise dos motivadores.
O que motiva as pessoas?

- **Processo**

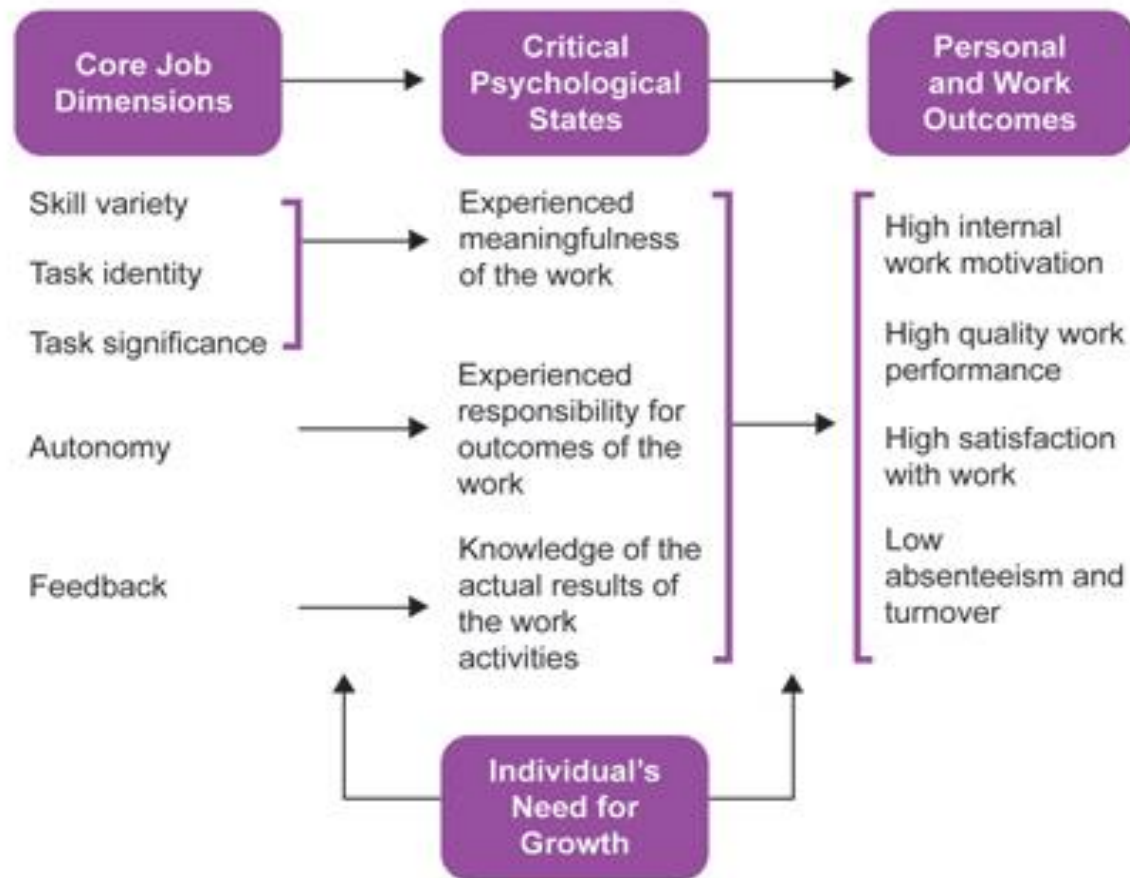
Analizam a motivação de forma mais dinâmica
O que desenrola o comportamento motivado?



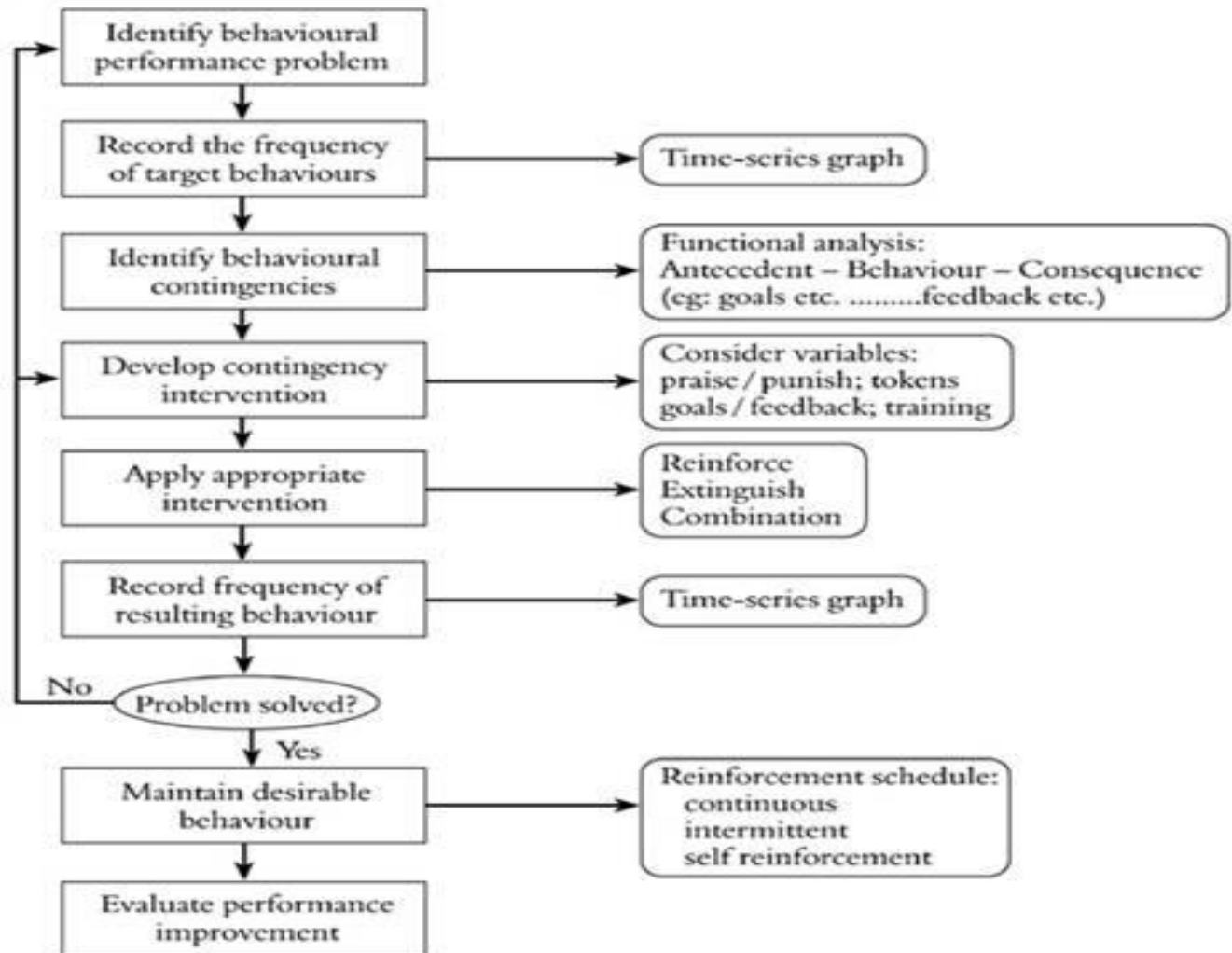
Teoria bifactorial de Herzberg



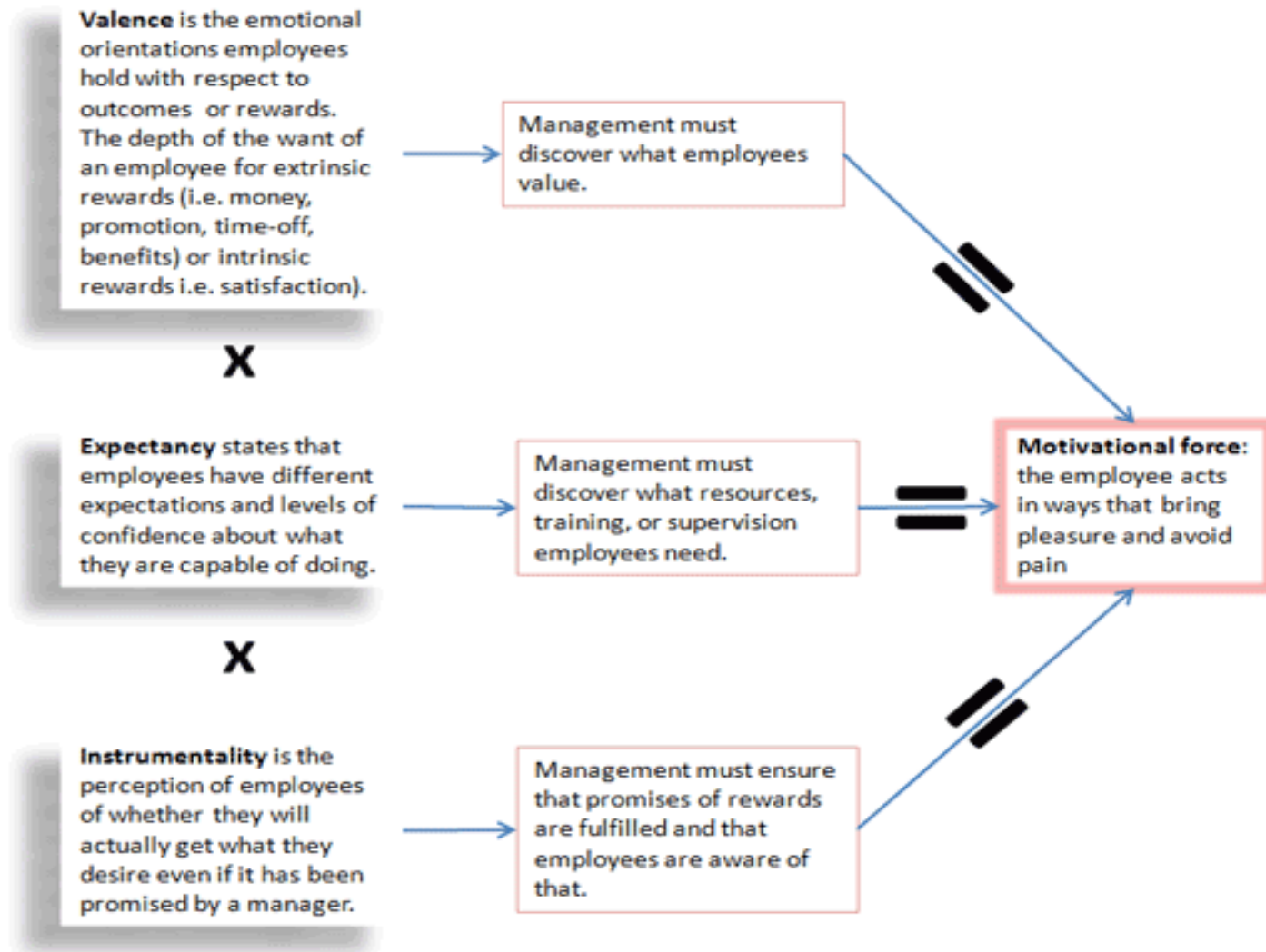
Modelos das Características da Função de Hackman e Oldham



Modificação do comportamento organizacional de Luthans e Kreitner



Teoria das expectativas de Vroom





“O filme que antecedeu o início do “processo” de Braga lembra um ambiente de pré-história da industrialização, mas as cenas que mostra decorreram nas últimas semanas, não muito longe da cidade dos arcebispos, segundo os seus autores. (...)

Na RIOPELE, uma das maiores empresas de têxteis do Vale do Ave, com 1800 empregados, além de haver “só uma casa de banho para 40 mulheres” (gerando conflitos de ocupação entre as utentes, um dos quais chegou a redundar em processo disciplinar e de despedimento), as mães têm de amamentar os bebés à vista do público, por vezes perto da estrada ou num campo próximo, porque não há local para o efeito – nem cresce, sequer..., garantindo ainda que a empresa não respeita as 2 horas que a lei concede para amamentação dos filhos. (...)”

Expresso, 28 de Novembro de 1992.

Admita que era contratado(a) para integrar a equipa de gestão de uma das empresas referidas. O que esperaria encontrar, em termos da motivação dos colaboradores? Porquê?

Aplicando as teorias da motivação que conhece, o que considera que poderia ser feito para, no quadro descrito, aumentar a motivação dos colaboradores?

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

5ª Sessão

Motivação (2ª parte)

Licenciatura em Gestão
2º Ano/1º Semestre

Sumário

- Perfis motivacionais dos gestores e impacto respectivo nos funcionários
- Motivação e sistemas de recompensa
- Exercício

Perfis motivacionais dos gestores



www.imageproduction.nl

“My job is to come to work, his job is to motivate me”

Perfis motivacionais dos gestores

	Poder Pessoal	Poder social
Perfil Motivacional	Forte motivo de poder Baixa inibição da ação	Forte motivo de poder Elevada inibição da ação
Características	• Tentam dominar os outros pelo simples gosto/prazer • Mentem • Socialmente irresponsáveis • Tendem a ser fracos gestores • Tendem a rejeitar responsabilidades institucionais • Tentam inspirar os seus subordinados para heróicos desempenhos, fitando interesses pessoais e não organizacionais • Procuram a lealdade dos funcionários para com eles	• Exercem o poder para benefício dos outros, hesitando em usá-lo de modo manipulativo • Assumem liderança em voluntariado • Trabalham muito, auto-sacrificam-se • Cidadãos responsáveis • Bons Gestores • Tendem a construir impérios • Altruístas- sacrificam interesses pessoais em prol da organização • Preocupam-se com justa recompensa • Preocupam-se com os outros, ajudam-nos a sentirem-se fortes e responsáveis, sujeitam-nos menos a regras mesquinhas

Perfis motivacionais dos gestores

	Desajustados	Afiliativos	Poder pessoal	Patriarcas polivalentes	Líderes de encaixe
Características de personalidade do gestor					
Necessidade de sucesso	Média	Média	Média	Baixa	Elevada
Necessidade de afiliação	Baixa	Mt elevada	Baixa	Elevada	Elevada
Necessidade de poder	Baixa	Baixa	Mt elevada	Muito baixa	Elevada
Maquiavelismo	Elevado	Médio	Elevado	Médio	Baixo
Orientação institucional	Média	Elevada	Baixa	Média	Elevada
Opiniões dos subordinados àcerca do chefe					
Carismático?	Pouco	Pouco	Muito pouco	Muito	Bastante
Disfuncional?	Muito	Pouco	Pouco	Mais ou menos	Muito pouco
Sabe recompensar?	Muito mal	Mal	Muito bem	Bem	Bem
Idade e antiguidade do gestor (anos)					
Idade	40,3	38,3	32,6	46,7	40,8
Antiguidade como chefe	12	12,7	8,6	17,9	15,7
Antiguidade na empresa	10,3	10,8	5,3	17,2	10,6

Motivação e sistemas de recompensa

Condições essenciais para um sistema de incentivos:

- Os empregados valorizam o dinheiro extra que poderão vir a receber
- Não perdem algo de importante para alcançar um elevado desempenho (e.g., a segurança não pode ser sacrificada)
- Percepcionam controlo sobre os resultados
- Percebem claramente como funciona o plano
- O desempenho é medido de uma forma apurada

Motivação e sistemas de recompensa

Melhorias de desempenho e técnicas motivacionais:

Técnica	% média de melhoria
Recompensa monetária individual	30%
Recompensa monetária grupal	20%
Definição de objectivos	16%
Esclarecimento da função	9%

Locke & Latham, 1984

Motivação e sistemas de recompensa

Programa de compensação: princípios básicos

- ✓ Compatibilidade com padrões locais ou regionais (atração de profissionais de bom nível)
- ✓ Internamente equitativo e externamente competitivo (manutenção dos colaboradores qualificados)
- ✓ Recompensa pelos contributos para a eficácia e eficiência organizacional
- ✓ Coerência com hierarquia e grau responsabilidade
- ✓ Compensação pelos inconvenientes laborais (horas extraordinárias, condições de trabalho, ...)
- ✓ Articulação com a estratégia da empresa
- ✓ Capacitar a organização para otimizar o nível compensatório global

Exercício

“F.W. Woolworth, um empresário Norte-Americano foi o pai do subsídio de Natal. Em Novembro de 1889 introduziu um bónus no ordenado dos seus colaboradores – 5 dólares por cada ano de serviço – com o qual pretendia obter a gratidão dos funcionários e um maior empenho no trabalho.”

Expresso, 20 de Dezembro de 1997.

Exercício

“Segundo um estudo recente, a nova geração de trabalhadores procura mais o respeito que o dinheiro ou a posição social. Querem criar produtos e participar em processos que não prejudiquem as outras pessoas nem o ambiente. Querem empregos construtivos com significado e valor. Querem participar nas decisões que os afectam no local de trabalho. Apesar de muitos tradicionalistas do mundo dos negócios considerarem que esta visão vai contra os interesses da empresa, muitas companhias lucrativas assumiram estes valores.”

Com este perfil de necessidades, como motivar estes colaboradores?

Reder (1995)

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

6ª Sessão

Inteligência Emocional

Licenciatura em Gestão

2º Ano/1º Semestre

Sumário

- Dimensões da Inteligência Emocional (IE)
- Importância da IE na liderança
- Gestão instrumental das emoções dos membros da organização





Head + Heart



Leaders
Enhance your ability,
influence and engage teams



You
Create more joy and satisfaction
in your life and family

*emotional
intelligence*



School
Raise young people who are
more successful in learning and life



Healthcare
Deliver more effective
patient care



Organizations
Tap the human side of
high performance

IE

- Capacidade de percepção, avaliação e expressão de emoções
- Capacidade para aceder e gerar sentimentos que facilitem as actividades cognitivas
- Capacidade para compreender e analisar informação emocional e para usar o conhecimento emocional
- Capacidade de regular emoções para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual.

Salovey e Mayer (1997)

Dimensões da IE

Avaliação e expressão de emoções	Uso das emoções para melhorar os processos cognitivos e a tomada de decisão	Conhecimento acerca das emoções	Gestão das Emoções
•Consciência das emoções próprias e das dos outros; •Capacidade de expressão rigorosa das emoções; •Empatia	•Uso de mudanças emocionais para aumento da flexibilidade decisional •Uso de emoções específicas para efeitos desejados •Acreditar nas emoções como sinalizadoras das prioridades	•Conhecimento das causas das emoções •Conhecimento das consequências •Conhecimento da evolução das emoções ao longo do tempo	•Meta-regulação das emoções; •Preservação de estados de espírito positivos; •Reparação de estados de espírito negativos; •Gestão das emoções dos outros.

Importância da IE na liderança

- As equipas emocionalmente inteligentes denotam níveis de desempenho superiores;
- São conscientes das emoções individuais dos seus membros e aceitam regulá-las;
- Os membros dessas equipas confrontam-se entre si quando infringem as normas de funcionamento do grupo;
- As equipas procuram constantemente feedback que lhes permitam ter “auto-consciência”;
- As equipas têm normas para se assegurarem de que estão conscientes das necessidades e preocupações das pessoas exteriores ao grupo e que usam essa consciência para desenvolverem relações com esses indivíduos e grupos.

Druskat e Wolff (1997)

Gestão Instrumental das Emoções dos Membros das Organizações

Teste de competências

- Multifactor Emotional Intelligence Scale - MEIS

(percepção emocional, facilitação emocional, compreensão emocional, gestão das emoções)

Questionário de Auto-descrição

- Bar-On EQ-I

(intrapessoal, interpessoal, gestão do stresse, adaptabilidade e estado de espírito geral)

Método dos informadores

- Emotional Competence Inventory - ECI

(auto-consciência, consciência social, auto-gestão e competências sociais)

Gestão Instrumental das Emoções dos Membros das Organizações

Instrumento desenvolvido e validado por Rego e Fernandes na população portuguesa (2005):

- Compreensão das emoções próprias
 - Compreendo os meus sentimentos e emoções
- Auto-controlo perante as críticas
 - Fico irritado quando me criticam – mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão
- Auto-encorajamento ou uso das emoções
 - Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor
- Auto-controlo emocional
 - Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados.

Gestão Instrumental das Emoções dos Membros das Organizações

Instrumento desenvolvido e validado por Rego e Fernandes na população portuguesa (2005):

- Empatia
 - Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas
- Compreensão das emoções dos outros
 - Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir

Exercício

Fortunas e negócios – “A sua obra “O erro de Descartes” foi um sucesso a nível mundial”. Na sua opinião, quais as razões deste sucesso?”

António Damásio – “De um modo geral, o facto das emoções estarem no centro daquilo que nos define como seres humanos; de um modo particular, o facto de que a emoção não se opõe à razão, coexiste com ela, e que olhar para emoção e razão numa perspectiva ajuda a compreender o nosso próprio funcionamento como seres humanos.”

Qual o papel que as emoções têm, ou devem ter, na tomada de decisão?

Fortunas e Negócios, Junho de 2000.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

7ª Sessão

Satisfação e desempenho (1ª Parte)

Licenciatura em Gestão
2º Ano/1º Semestre

Sumário

- Conceito de satisfação
- Causas da satisfação com o trabalho
- Consequências e respostas à insatisfação:
 - Satisfação e absentismo
 - Satisfação e rotatividade
 - Satisfação e CCO





Conceito de Satisfação

- “Estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”.

Locke (1976)

- “Conjunto de sentimentos e crenças e das pessoas sobre o seu actual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento. ”

George & Jones (1976)

Conceito de Satisfação

- “ $S = f(P \times T \times APT \times E)$ ”.

S – satisfação com o trabalho

P – Personalidade

T – Trabalho

APT – Grau de ajustamento entre a pessoa e o seu trabalho

E - Erro

Fumham (1992)

Antecedentes de Satisfação

- Políticas e práticas organizacionais

Política salarial, estilos de chefia, processo decisional

- Características da função

Variedade, identidade, significado, autonomia e feedback das tarefas

- Características individuais

Auto-estima, necessidade/motivação de sucesso, controle, etc.

Causas da satisfação com o trabalho

Causas pessoais	Causas organizacionais
• Factores demográficos • Diferenças individuais	• Salário • Trabalho em si mesmo • Perspectiva de carreira • Estilo de chefia • Colegas • Condições Físicas de trabalho

Consequências e respostas à insatisfação

Respostas individuais à insatisfação com o trabalho

Saída

Voz

Lealdade

Negligência



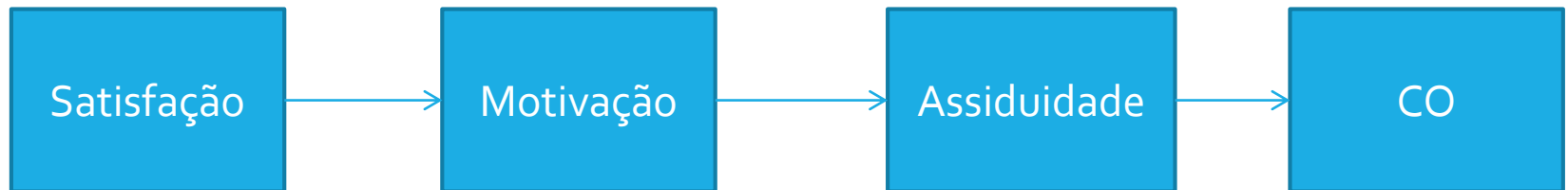
Consequências e respostas à insatisfação

Satisfação e absentismo

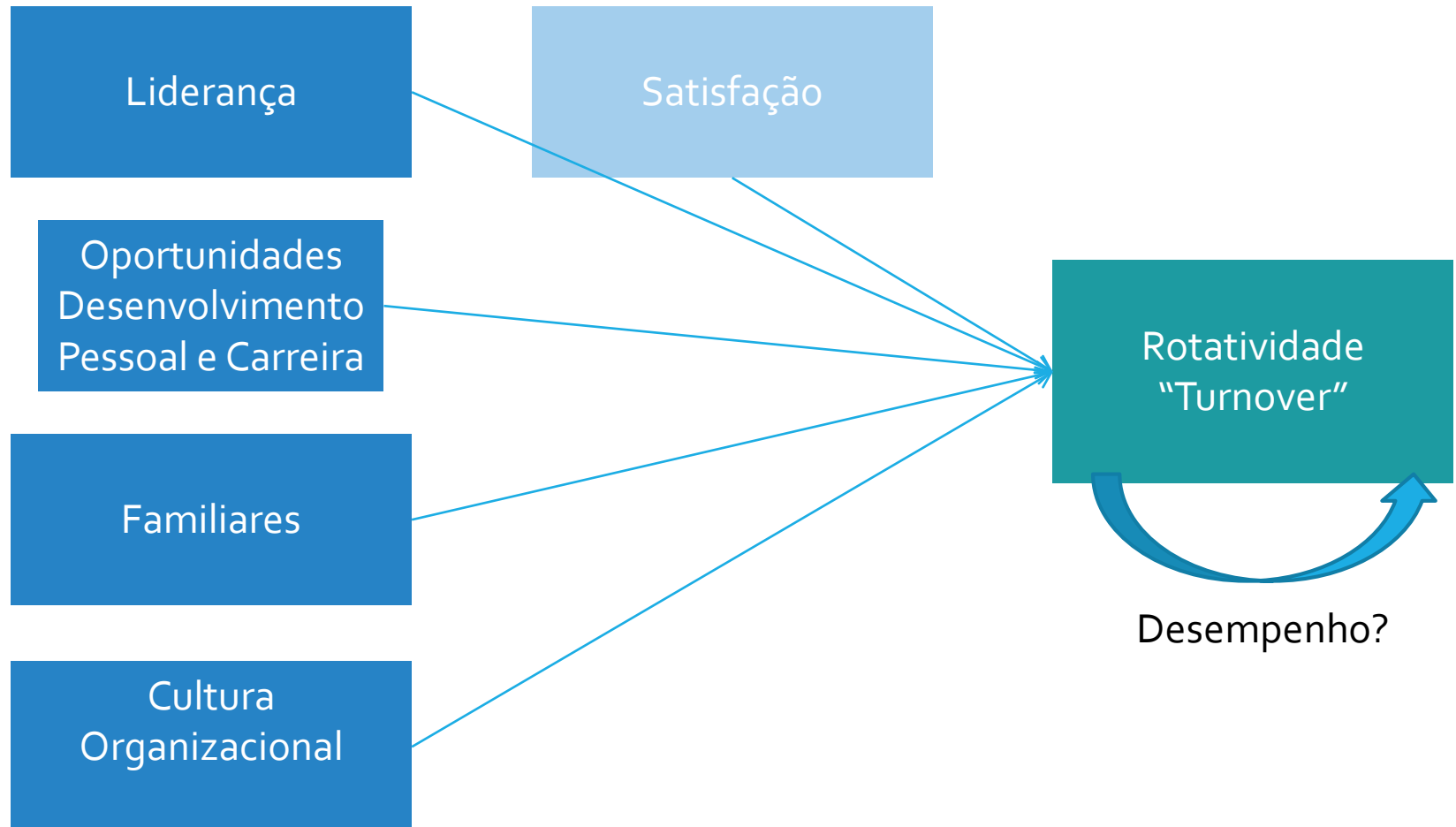
“Pessoas mais satisfeitas denotam menor índice de absentismo.”

E o absentismo involuntário?

Steers & Rodes (1978)



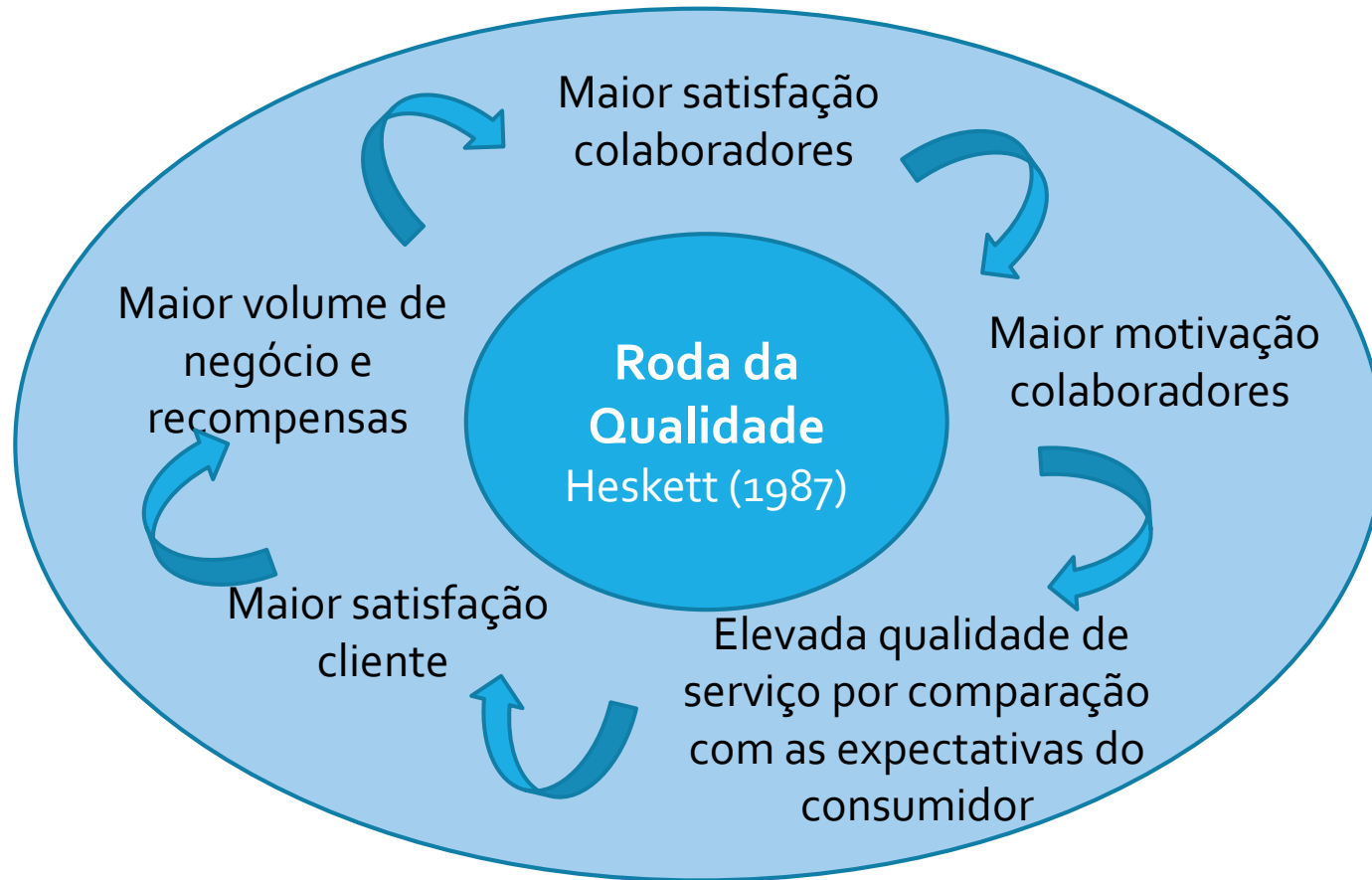
Satisfação e rotatividade



Satisfação e CCO



Consequências externas da satisfação



Exercício 1

1. “Há punhais nos sorrisos dos homens”.

Shakespeare in MacBeth

2. “Ser bom, dá dinheiro”

Cleave (1991).

Comente as frases do ponto de vista da teoria da satisfação.

Exercício 2

“A CISCO despediu milhares de pessoas mas de forma correcta. Proporcionou boas indemnizações e preocupou-se em estabelecer acordos com empresas de recrutamento, de modo a garantir que as pessoas despedidas fossem colocadas noutras companhias. Além disso, manteve os benefícios aos trabalhadores que continuaram na empresa. Tem de haver comunicação e respeito. As empresas têm de perceber que tratar bem as pessoas é vantajoso para o negócio”.

Exame, 28 de Novembro de 2001

Exercício 3

“A Auto-Europa conseguiu reduzir a taxa de absentismo de 5,5% (Julho 2001) para 1,8% (Março de 2003)”. Holecek, director de recursos humanos, chegou à conclusão que o absentismo não é um problema das doenças, mas da comunicação. Para atacar o problema, aumentou a comunicação entre os directores, o centro médico e os colaboradores. Identificámos os casos e visitámo-los em casa para apurar como podíamos ajudá-los. Fizémos sentir-lhes que precisávamos deles na equipa. Na maioria das situações foram identificados casos de insatisfação profissional, inadequação às funções ou simples desejo de progredir e de assumir novos desafios.”

Expresso, 25 de Abril de 2003

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

8ª Sessão

CCO, Socialização Organizacional e Stresse Ocupacional

Licenciatura em Gestão
2º Ano/1º Semestre

Sumário

- **Comportamentos de Cidadania Organizacional**
- **Socialização Organizacional**
- Conceito e Táticas
- **Stresse Ocupacional**
- Antecedentes e causas
- Consequências organizacionais
- Processos de intervenção na gestão do Stresse

Comportamentos de Cidadania Organizacional: O conceito

“Comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo, e que, agregadamente, promovem o funcionamento eficaz da organização.”



Organ (1988)

Comportamentos de Cidadania Organizacional: Dificuldades de distinção

- Diferentes observadores têm diferentes expectativas acerca do comportamento de um colaborador
- Um observador vê um mesmo comportamento em 2 colaboradores mas designa o de um deles como extra-papel e o outro como próprio do papel
- O observador tem diferentes expectativas em diferentes momentos temporais
- Um comportamento é papel ou extra-papel consoante: intensidade, efeitos positivos na organização, o facto de fazer parte ou não das expectativas formais inerentes ao cargo.
- As concepções acerca das tarefas exigíveis aos ocupantes dos cargos são influenciadas pelas culturas nacionais.

Comportamentos de Cidadania Organizacional: Dimensões

- Conscienciosidade
- Desportivismo
- Virtude cívica
- Altruísmo
- Cortesia

Organ (1988)

Podsokoff *et al.* (1990 e 1993)

Mackchenzie *et al.* (1991 e 1993)

Comportamentos de Cidadania Organizacional: Antecedentes

- Satisfação
- Percepções de Justiça
- Confiança
- Empenhamento Organizacional
- Apoio Organizacional Percepcionado
- Sentimento Psicológico de Comunidade de Trabalho

Comportamentos de Cidadania Organizacional: Influência na Eficácia

- Aumento produtividade dos colegas e dos gestores
- Diminuição de custos e libertação de recursos
- Menor imputação de custos a actividades de manutenção
- Maior coordenação entre as equipas
- Retenção e atracção de pessoas mais competentes
- Maior estabilidade do desempenho e qualidade das decisões
- Maior adaptação a mudanças ambientais
- Promoção do conhecimento colectivo
- Maior Satisfação, fidelização e aumento dos clientes

Comportamentos de Cidadania Organizacional vs Desempenho

Rego (2000)	Cortes e Indolentes	Indolentes e Rudes	Apenas conscienciosos	Cortes e conscienciosos	Regulares	Zelosos e Pro-ativos	Exemplares
Harmonia interpessoal	Moderado	Fraco	Fraco	Moderado	Moderado	Forte	Forte
Conscienciosidade	Fraco	Fraco	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Forte
Iniciativa	Mt fraco	Fraco	Fraco	Fraco	Moderado	Forte	Forte
Identif como Organização	Mt fraco	Fraco	Mt Fraco	Fraco	Moderado	Fraco	Forte
CCO global	Fraco	Fraco	Fraco	Fraco/Moderado	Moderado	Moderado/Forte	Forte
Desempenho Global	5,5	8,6	10,2	14,1	15,1	15,7	17,1

Exercício

“As pessoas dispõem-se a executar comportamentos de cidadania organizacional quando são tratadas com justiça pelos seus superiores.”

Comente a frase.

Quais as principais categorias de CCO? Descreva-as sucintamente.

Socialização Organizacional

“Processo através do qual um indivíduo aprende as normas, os valores, os comportamentos dele esperados e o conhecimento social de que necessita para adotar um papel social particular e participar como um membro organizacional [pleno].”

Falcione e Wilson (1995)

“Processo através do qual um indivíduo aprende o modo de trabalhar numa dada organização, aceitando e comportando-se de acordo com o que é nela considerado apropriado.”

Taormina (2004)

Características distintivas da Socialização Organizacional

- Longitudinalidade
- Aquisição de informação
- Aprendizagem social
- Mudança Pessoal
- Complexidade dos Resultados



Táticas de Socialização Organizacional

Facilitadoras de uma orientação institucionalizada	Facilitadoras de uma orientação individualizada
Colectivas	Individuais
Formais	Informais
Sequenciais	Aleatórias
Fixas	Variáveis
Seriais	Disjuntivas
De desinvestidura	De investidura

Definição Stresse Ocupacional

“[Um] padrão de reações emocionais, cognitivas, comportamentais e psicológicas a aspectos adversos e nocivos relacionados com o conteúdo, a organização, e o ambiente de trabalho (...). O stresse é causado pelo desajustamento entre nós e o nosso trabalho, pelos conflitos entre os nossos papéis relacionados com o trabalho e outros papéis que lhe são exteriores, e pela ausência de um razoável grau de controlo sobre o nosso próprio trabalho e a nossa vida.



Comissão Europeia (1999)

Antecedentes e causas de Stresse Ocupacional

- **Factores sociais**

Crescimento económico, instabilidade económica, taxa de desemprego.

- **Características organizacionais**

Dimensão, Tecnologia, Número de níveis hierárquicos, Grupo ocupacional a que pertence.

Factores “stressantes”:

- Características da tarefa;
- Estilo de liderança;
- Relações de trabalho;
- Estrutura;
- Clima organizacional;
- Condições físicas do trabalho.

Consequências de Stresse Ocupacional

- Absentismo;
- Rotatividade;
- Desempenho;
- Acidentes de trabalho.



Custo para a organização

Programas de Gestão do Stressse Ocupacional

Nível de intervenção	Locus de intervenção
Primários Secundários Terciários	Organizacionais Individuais

Exercício

“Honestidade, integridade e respeito pelas pessoas são os nossos 3 valores centrais.”

Contudo, em 2000, o stresse relacionado com o trabalho foi identificado como uma questão séria. No nosso inquérito global aos colaboradores, verificámos que 59% dos 65000 respondentes afirmaram sentir frequentemente uma pressão intensa na sua actual função. Isto é muito pior que a norma externa. Estamos a identificar e a tentar reduzir as causas da pressão ocupacional, com um foco nos “pontos quentes” realçados pelo inquérito.

Acreditamos no respeito pela pessoas e na igualdade de oportunidades. No inquérito ao pessoal, 73% das pessoas respondeu que “Onde trabalho, sou tratado com respeito”.

The Shell Report, 2000.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

9ª Sessão

Liderança

Licenciatura em Gestão
2º Ano/1º Semestre

Sumário

- Conceito de Liderança
- Liderança vs Gestão
- Liderança e Eficácia Organizacional
- Competências relevantes para eficácia dos líderes e dos gestores

Liderança: O Conceito

“Capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.”



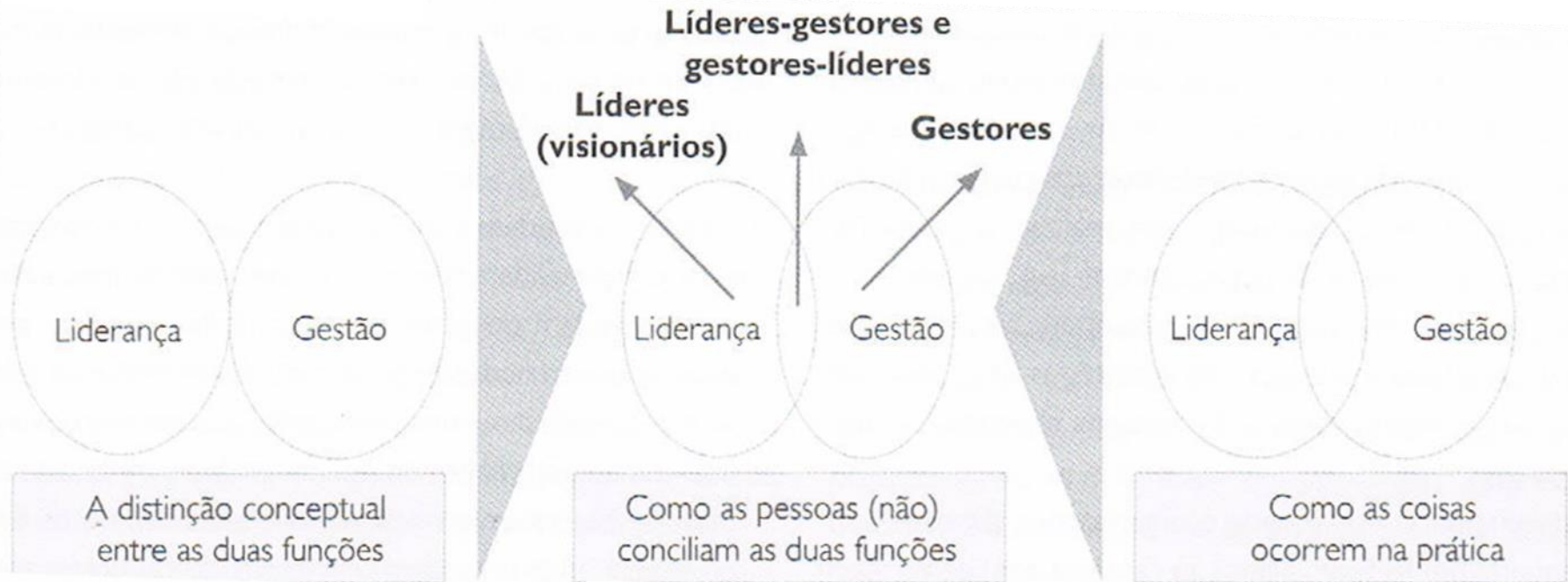
House *et al.* (1999)

Liderança e Gestão

Gestores	Líderes
Rendem-se à situação.	Procuram agir sobre a situação.
Administram.	Inovam.
Questionam-se sobre o como e o quando.	Questionam-se sobre o quê e o porquê.
Têm perspectivas de curto-prazo.	Têm perspectivas de longo-prazo.
Imitam.	São originais.

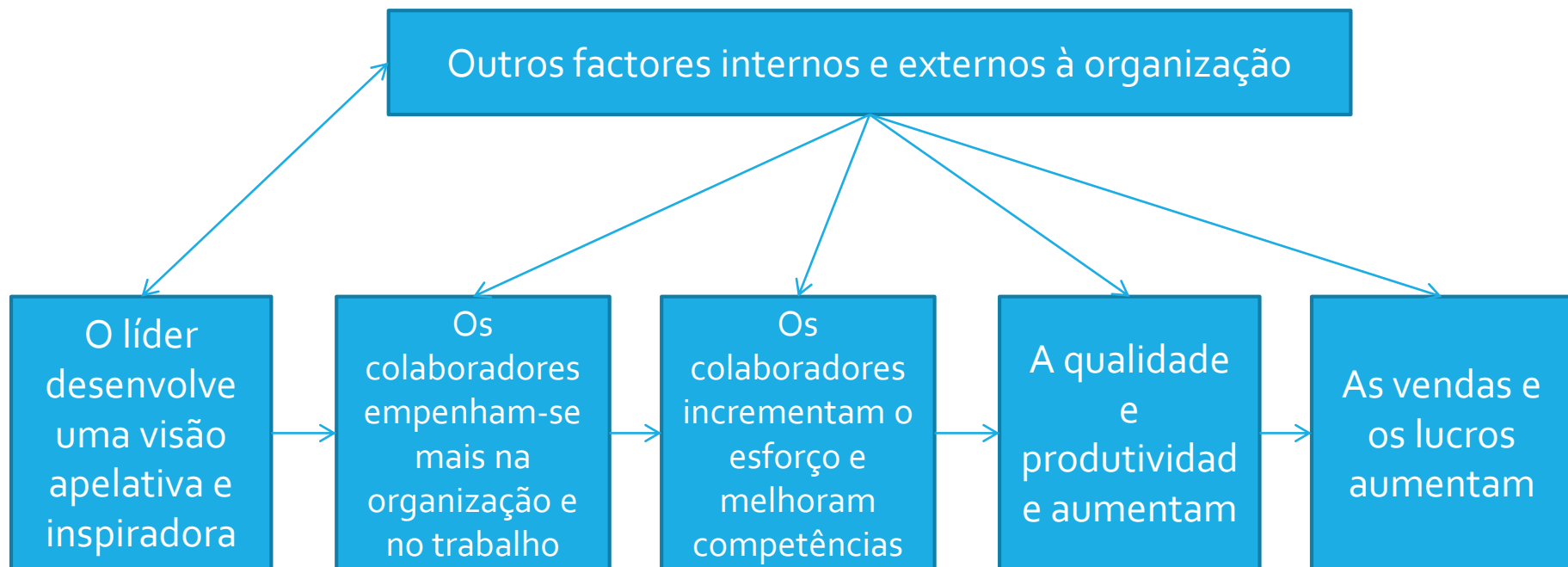
Adaptado de Bennis (1989)

Liderança e Gestão



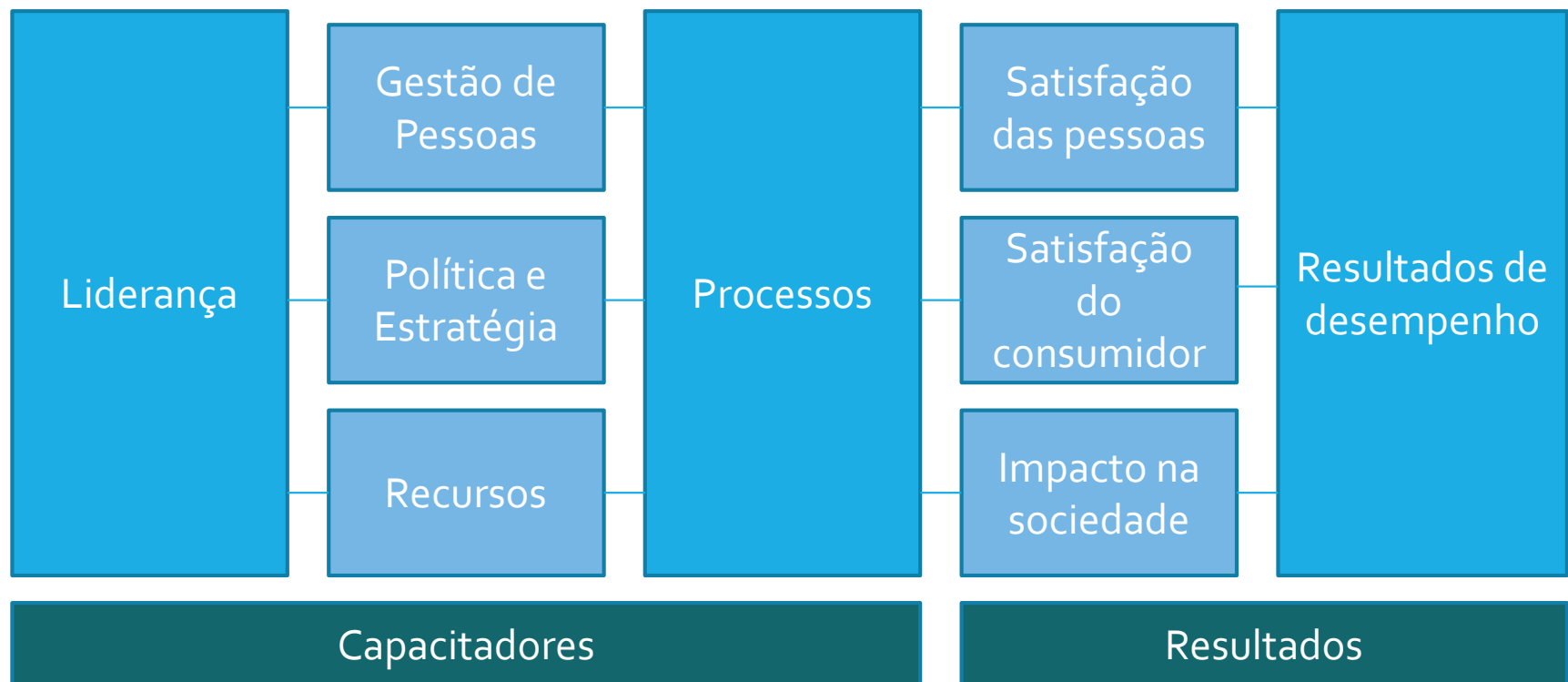
Adaptado de Cameron (1986), Yuki (1998), Lourenço (2000) e Savoie & Morin (2001)

Liderança e Eficácia Organizacional



Adaptado de Yuki (1998)

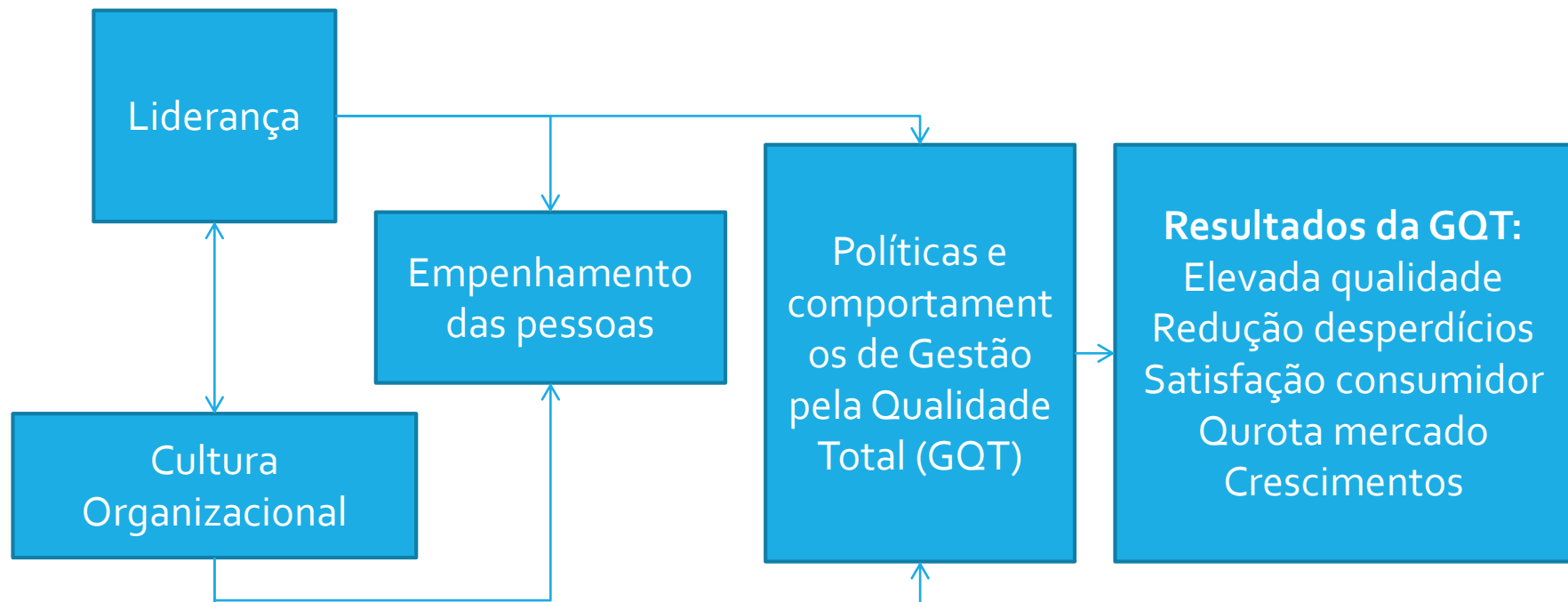
Liderança e Eficácia Organizacional



European Foundation for Quality Management
Adaptado de Woldman (1993)

106

Liderança e Eficácia Organizacional



Adaptado de Woldman *et al.* (1998)

Competências relevantes para eficácia dos líderes

Competências	Incluem
Técnicas	Conhecimentos do modo de realização das tarefas da unidade. Uso de técnicas e equipamentos que permitem realizar as tarefas.
Interpessoais	Conhecimentos do comportamento humano e processos de grupo; capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas; sensibilidade social; capacidade de comunicação.
Conceptuais	Capacidade analítica, pensamento lógico, de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo.

Competências relevantes para eficácia dos líderes

Componente IE	Competências
Auto-consciência	Auto-consciência emocional; auto-confiança; auto-avaliação rigorosa
Auto-gestão	Auto-controlo, ser inspirador de confiança, conscienciosidade, adaptabilidade, orientação para o êxito, iniciativa
Consciência social	Empatia, consciência organizacional, orientação para o serviço
Competências sociais	Liderança visionária, influência, desenvolver os outros, comunicação, catalisador da mudança, gestão de conflitos, criar laços, espírito de equipa e cooperação.

Liderança Emocional

	O líder	Relacionamento com colaboradores	Competências emocionais subjacentes	Impacto sobre o desempenho organizacional
Coercivo	Exige imediata obediência	"Tens de fazer desde modo"	Motivação para o sucesso, iniciativa, auto-controlo	Fraco
Autoritário	Mobiliza as pessoas através de visão	"Segue esta missão e realizar-te-às"	Auto-confiança, empatia, catalisador de mudança	Positivo
Afiliativo/paternalista	Cria harmonia e constrói laços emocionais	"As pessoas em primeiro lugar"	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Positivo
Democrático	Fomenta o consenso através da participação	"O que pensa disto?"	Colaboração, liderança da equipa, comunicação	Positivo
Cabeça de pelotão	Enfatiza elevados padrões de desempenho	"Faz já o que eu faço"	Conscienciosidade, motivação para o sucesso, iniciativa	Modesto
Tutorial	Desenvolve as pessoas para o futuro	"Tenta fazer deste modo"	Desenvolvimento de outros, empatia, auto-consciência	Positivo

Maturidade

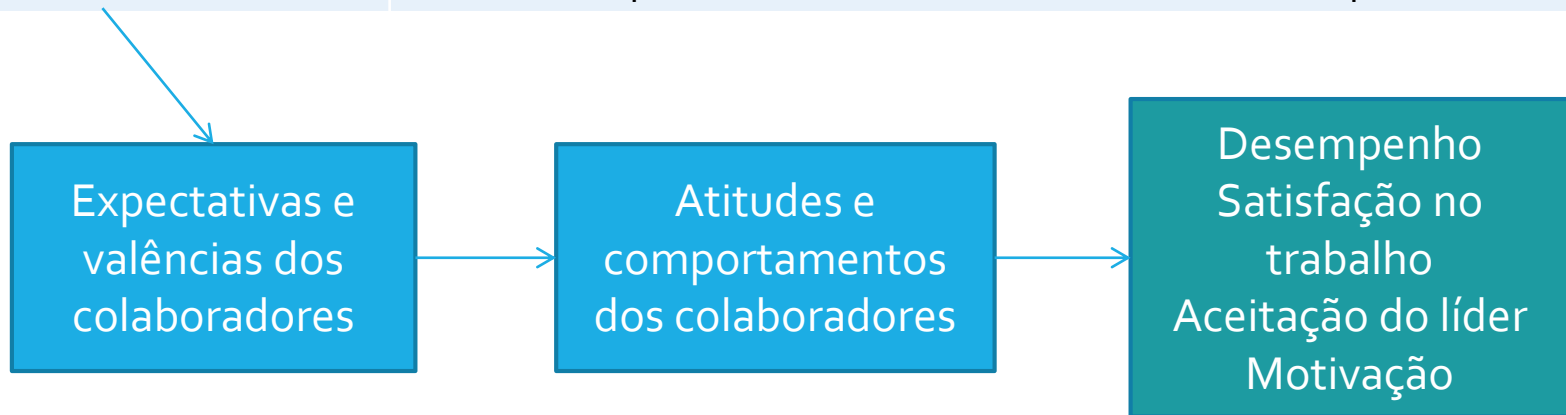
Maturidade	M1 – Não é capaz e não quer assumir responsabilidades ou é inseguro. Não é empenhado nem competente	M2 – É incapaz de assumir responsabilidade. É empenhado na prossecução das tarefas.	M3 – É capaz de assumir responsabilidades mas é inseguro. Não é empenhado.	M4 – É capaz de assumir responsabilidades e tem vontade ou confiança. É empenhado e competente
Liderança apropriada	Dar ordens, guiar, dirigir, estabelecer	Vender, Explicar, Clarificar, Persuadir	Participar, Encorajar, Colaborar, Comprometer	Delegar, Observar, Monitorizar
Comportam de tarefa do líder	Elevado	Elevado	Baixo	Baixo
Comportam de relacionam do líder	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo

Tomada de decisão

Tipos de processos decisórios	O líder
Decisão autocrática (pura)	Decide sozinho
Decisão autocrática mitigada	Decide sozinho com base factual na informação dos colaboradores
Decisão após consulta individual dos colaboradores	Decide sozinho com base nas recomendações dos colaboradores individualmente; a decisão pode ser contrária às recomendações
Decisão após consulta do grupo	Decide sozinho com base nas recomendações dos colaboradores em grupo; a decisão pode ser contrária às recomendações
Decisão concordante com opinião do grupo	O líder coordena o diálogo e aceita qualquer decisão que tenha apoio de todo o grupo

Foco nos objectivos

Tipos de Liderança	O líder:
Directiva	Planeia e orienta para o cumprimento dos procedimentos e dos objectivos
Apoiante	Mostra respeito e consideração pelas necessidades de bem-estar dos colaboradores; cortês e justo
Participativa	Consulta aos colaboradores para tomada de decisão
Orientada para o Êxito	Metas desafiantes. Tenta investigar modos de alcançar a excelência e transmite expectativas de alcance de elevados desempenhos



Traços mais relevantes para eficácia dos gestores

- Energia e tolerância ao stresse (robustez física, resiliência emocional, tenacidade)
- Auto-confiança
- Locus de controlo interno
- Maturidade emocional
- Honestidade/ integridade
- Motivação para o êxito
- Motivação para o poder social



Adaptado de: Kirkpatrick & Locke(1991), Gregersen *et al.* (1998); Yurk (1998) e Mumford *et al.* (2000)

Competências relevantes para eficácia dos gestores internacionais

Componente IE	Competências
Complexidade cognitiva	Empatia cultural, Escuta activa, Sentido de Humildade
Energia Emocional	Auto-consciência emocional, resiliência emocional, aceitação dos riscos, desenvolvimento do apoio emocional da família
Maturidade Psicológica	Curiosidade em aprender, orientação temporal apropriada, moralidade pessoal.

Wills e Barham (1994)

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

10ª Sessão

Negociação

Licenciatura em Gestão
2º Ano/1º Semestre

Sumário

- Conceito
- Estrutura dos processos negociais
- Estratégias e Táticas de negociação
- Erros negociais comuns



Conceito

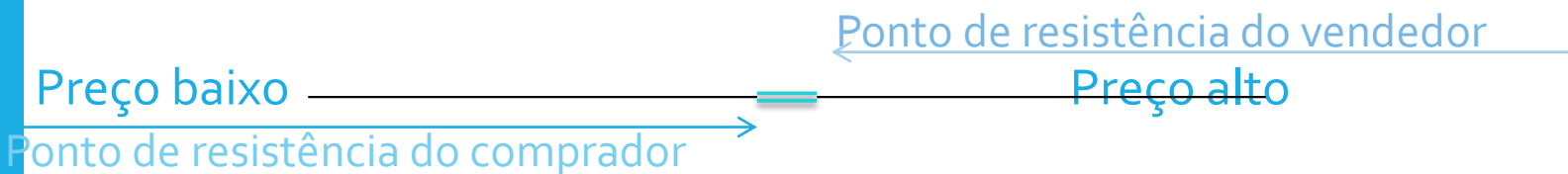
“A negociação é o processo através do qual as partes em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta nas matérias alvo de desacordo ou dissensão.”

Pina e Cunha, *et.al.* (2009)

Presume-se que os conflitantes troquem informação, façam ofertas e contra-ofertas, façam concessões.

Conceitos de estrutura do processo negocial

- Melhor Alternativa para o Acordo Negociável (MAPAN)
- Nível de Aspiração
- Ponto de Resistência
- Amplitude de Negociação (-, + ou nula)



- Ganhos Relativos
- Oferta Inicial
- Concessões

Conceitos de estrutura do processo negocial

Ofertas iniciais elevadas & Concessões reduzidas	Ofertas iniciais moderadas & Concessões generosas	Ofertas iniciais baixas & Concessões rápidas/ generosas	Ofertas iniciais justas & Sem Concessões	Ofertas iniciais elevadas & Concessões moderadas
"dureza"	"flexibilidade"	"aflito"	"inflexível"	"firme e flexível"
Resultados favoráveis ou Ruptura das negociações e dificuldades de negociação futura	Resultados favoráveis Menores riscos de ruptura	Resultados favoráveis ou Ruptura das negociações "Espera de concessões maiores"	Rompimento da negociação (ou cedência)	Melhores resultados

Estratégias e táticas de negociação:

Preparação da negociação

1. Conhecer a natureza do conflito

- Quais as várias facetas do negócio?

2. Conhecer-se a si próprio

- Objectivos mais e menos importantes? Algo inegociável?
- MAPAN?, Ponto de Resistência?

3. Conhecer o seu oponente

- Objectivos mais e menos importantes? Algo negociável e importante para mim?
- MAPAN?, Ponto de Resistência?

Estratégias e táticas de negociação:

Preparação da negociação

4. Desenvolva argumentação e factos de apoio

- Quais os factos e argumentos para apoiar o ponto de vista? Quem o pode ajudar?

5. Preste atenção às convenções da negociação (contexto cultural)

- Lícito ocultar informação? Aceitável acordo redigido?
- Factores para laços de confiança?

6. Considere aspectos administrativos

- Local?
- Sozinho ou acompanhado? Especialista?

Estratégias e táticas de negociação:

Preparação da negociação

7. Reflita sobre as ofertas iniciais e sobre o padrão de concessão.

- Em abertura qual a oferta a expor?
- Qual o limite sobre o qual deve rejeitar imediatamente a proposta?

8. Recorra a simulações

- Recorra a alguém que assuma posições firmes ou até agressivas
- Quais as minhas fraquezas?

Estratégias de negociação

- Obter um acordo final próximo do ponto de resistência do oponente
- Transformar uma amplitude negativa em positiva
- Aliciar o oponente levando-o a crer que um determinado resultado é o melhor que ele pode alcançar

Táticas competitivas

Cerco Psicológico

- Efeito contraste
- Prova social
- Efeito Escassez



Táticas integrativas

- Identificar e definir o problema de modo claro e despersonalizado e mutuamente aceitável
- Procura de soluções integrativas
- Descortínio mútuo de reais interesses e necessidades
- Gerar elenco de soluções alternativas
- Avaliar soluções alternativas e escolher as mais apropriadas para ambos: relevantes para ambos; acordo nos critérios de avaliação (qualidade, aceitabilidade e capacidade de implementação); justificação de preferências pessoais; separar as pessoas das soluções; explorar diferenças entre preferências, expectativas, riscos; manter os acordos parciais abertos a ajustamentos até acordo final.

Erros negociais comuns

- Não se prepara cuidadosamente
- Focaliza-se nas posições, não nos interesses
- Faz aos outros o que gostaria que te fizessem a ti
- Ignora/ não compreende a perspectiva do oponente
- Ingressa na negociação sem consciência da sua MAPAN
- Envereda precipitadamente por uma conclusão
- Assume que o problema é dele e não de ambos
- Apoia-se num único item
- Cai na cilada da soma fixa
- Não permite que o oponente “salve a face”

Erros negociais comuns

- Fixa-se numa única solução
- Não faz concessões
- Inicia a negociação com uma oferta excessivamente elevada
- Tenta “vencer em toda a linha”
- Descura as diferenças culturais

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

11ª Sessão

Gestão de conflitos

Licenciatura em Gestão
2º Ano/1º Semestre

Sumário

- Conceito
- Potenciais Antecedentes
- Estratégias de gestão de conflitos



Conflito

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

Putman & Poole (1987)



Potenciais antecedentes do Conflito

- Escassez de recursos
- Interdependência de tarefas
- Conflitos de responsabilidades/ funções
- Diferentes interesses/ objetivos
- Complexidade organizacional /tarefas
- Posturas agressivas
- Personalidades incompatíveis
- Fracos desempenhos
- Criticismos inadequados
- Diferenças culturais

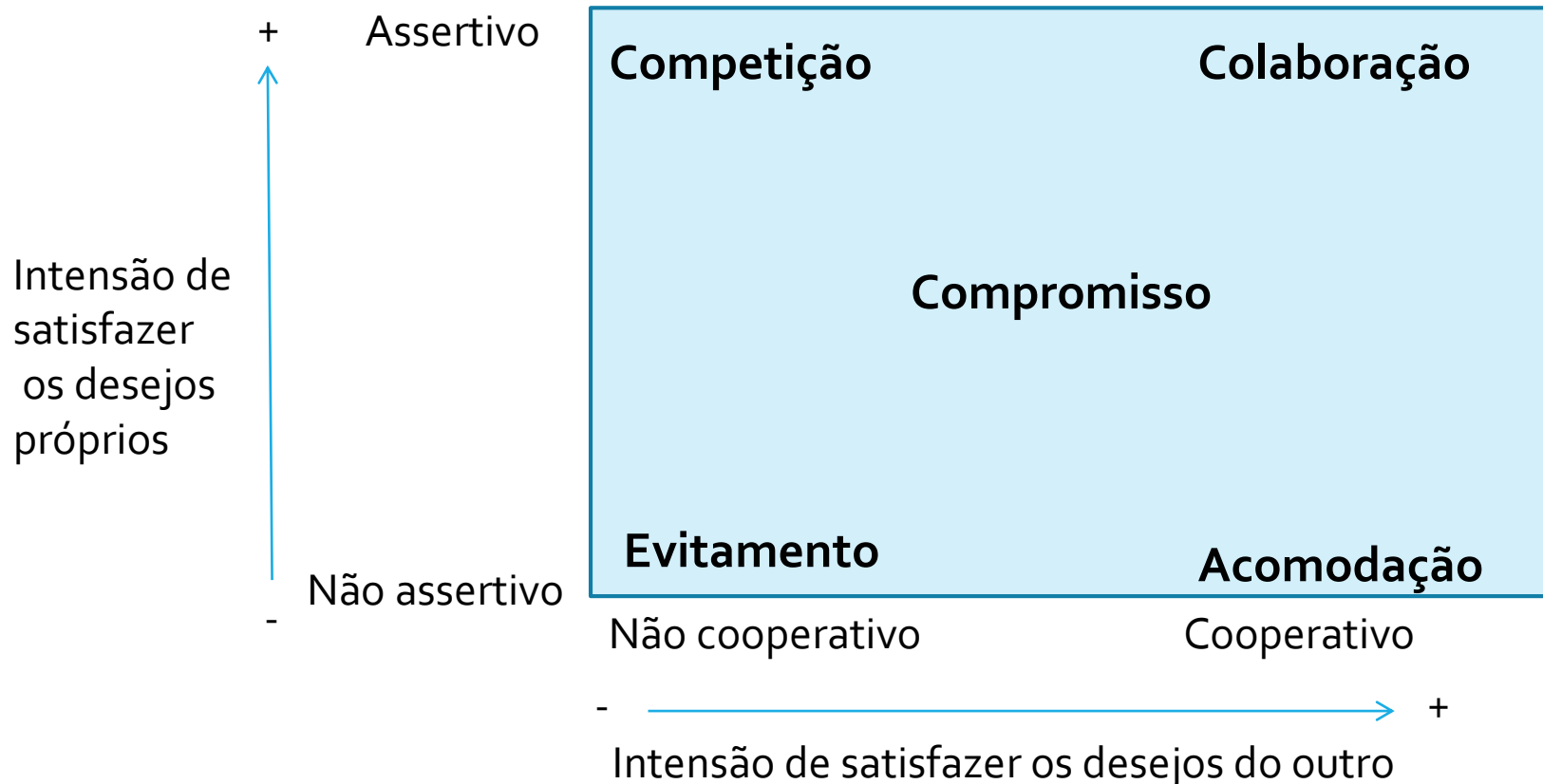
Potenciais antecedentes do Conflito

- Diferenciação funcional e hierárquica
- Políticas ambíguas e metas inalcançáveis
- Pressões de tempo
- Papel crescente das TIC
- Esteriótipos
- Elevado n.º de participantes na decisão
- Diversidade no local de trabalho
- Emoções
- Favoritismo
- Sistemas de recompensa assentes em lógica de soma nula

Potenciais antecedentes do Conflito

- Clima de desconfiança
- Baixa coesão do grupo
- Barreiras comunicacionais
- Conflitos suprimidos ou não resolvidos
- Estratégias dominadoras
- Mudança da hierarquia tradicional para o trabalho baseado em equipa
- Estilos de liderança autoritários e inflexíveis
- Excessiva centralização da informação
- Incumprimento de promessas

Estratégias de gestão do conflito



Estratégias de Gestão de Conflitos

Estratégias	Vantagens	Desvantagens	Situações apropriadas
Evitamento	Estanque da escalada de conflito	Solução provisória	Assuntos triviais Necessário tempo para obter informação, refletir e delinear ações
Acomodação	Encorajamento da cooperação	A outra parte pode fazer exigências crescentes	Pretende-se obter mais tarde algo em troca, Harmonia e bom relacionamento com o interlocutor
Competição	Rapidez	Ressentimento do perdedor	Prazo limite a expirar, decisão favorável à outra parte com elevados custos, risco da contraparte actuar malevolamente se agirmos colaborativamente

Estratégias de Gestão de Conflitos

Estratégias	Vantagens	Desvantagens	Situações apropriadas
Compromisso	Rapidez	Nenhuma das partes fica satisfeita	Poderes equilibrados Consenso não expectável Solução temporária para problema complexo; Prazo Objectivos moderadamente importantes (acordo parcial) Falha esforços colaborativos ou competitivos
Colaboração	Partes lidam com o problema mas não com os sintomas	Tempo excessivo	Solução a longo prazo Assuntos complexos Necessário dar o exemplo Melhorar as relações de trabalho, motivação e empenhamento

Exercício

“O humor deprimido altera o sistema imunitário. Sabe-se hoje que as pessoas que não sabem rir, que não se treinam a rir e que não riem sofrem mais que as outras, por exemplo, de surtos de herpes.”

Comente a frase e estabeleça uma relação entre o perfil indicado e a susceptibilidade ao conflito.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

12ª Sessão

Reuniões

Licenciatura em Gestão
2º Ano/1º Semestre

Sumário

- Funções das reuniões
- As fases da reunião
- Falhas frequentes
- Função da liderança nas reuniões
- Modelos de decisão: Racionalidade, Intuição e Improvisação

Funções das Reuniões

- Prestar/ Divulgar informações
- Desenvolver novas ideias (brainstorming)
- Delegar tarefas ou responsabilidades
- Gerir colaboração interpessoal
- Persuadir
- Proporcionar formação
- Inspirar e promover o entusiasmo
- Tomar decisões



Fases da Reunião

- Preparação do líder e das pessoas a participar
- Apresentação do problema ao grupo
- Diagnóstico das causas do problema
- Geração de soluções para o problema
- Avaliação das consequências, forças, fraquezas, vantagens, desvantagens, riscos, obstáculos, custos de cada solução alternativa
- Escolha do curso de ação
- Definição de responsabilidades para implementação da decisão.

Falhas frequentes

Definição dos Objectivos	Objectivos e tarefas em quantidade excessiva; Mal definidos.
Escolha dos Participantes	Número de participantes excessivo; Participantes convocados não são os adequados.
Tempo	Dura muito tempo; Inicia-se com grande atraso; Distribuição do tempo pelas várias fases da reunião não é correta.
Agenda	Desorganizada; não foi atribuída; Atribuída com muita antecedência ou em cima da hora.
Des(focalização)	Discussão de assuntos não pertinentes para o tema; Discutem-se soluções sem detetar as causas.
Participação	Desequilibrada (dominadores e puramente passivos); Líder inibe a expressão livre dos pontos de vista.

Falhas frequentes

Tom geral da reunião	Condução descuidada, as pessoas sentem que os atributos não são valorizados; ataques pessoais.
Pessoas difíceis	O líder pode perder o controlo da situação, irritar-se e tomar atitudes agressivas.
Tomada de decisão	A discussão é interminável e não se chega a nenhuma conclusão; Devido ao pensamento grupal, a decisão é precipitada e irrefletida.
Finalização	Não é realizada a síntese conclusiva dos vários contributos; O líder permite que os participantes deixem a reunião sem a noção clara do que deles se espera; Não é feito um atempado acompanhamento da implementação da decisão tomada.

Funções da liderança nas reuniões

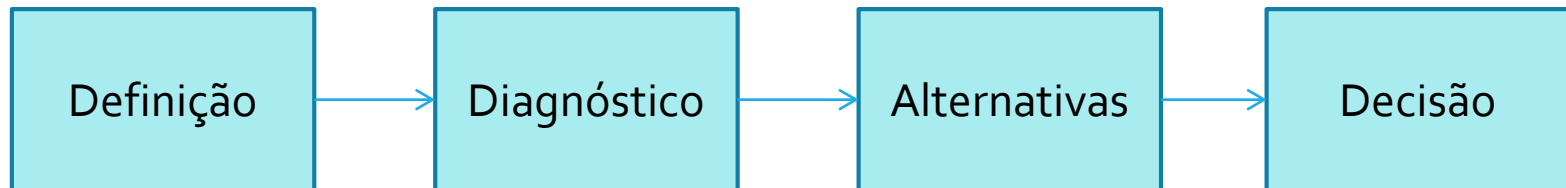
Tipo de comportamento	Caracterização
Estruturação do processo de Grupo	Definição da agenda, apresentação do problema e objectivo, condução da discussão para o tópico pertinente, solução do problema.
Estimulação da comunicação	Apresentação da informação, estímulo à contribuição e partilha de ideias e sugestões.
Clarificação	Encorajamento à colocação de dúvidas, escuta ativa, integração de diferentes pontos de vista, esclarecimento das propostas, remoção de confusões e mal-entendidos.
Resumo e sistematização	Revisão e sumário das propostas apresentadas, extração dos pós e contras de cada opinião, sistematização dos pontos de convergência e desacordo.
Teste do consenso	Avaliação do grau de acordo ou desacordo entre os participantes acerca dos objectivos, avaliação de alternativas de solução, disponibilidade para erigirem uma decisão grupal e de a implementarem.

Funções da liderança nas reuniões

Tipo de comportamento	Caracterização
Regulação e Facilitação da participação	Evitamento da monopolização pelos dominadores; encorajamento da participação pelos mais inibidos.
Harmonização	Desencorajamento de agressividade e de ataques pessoais, conciliação de pontos de vista.
Apoio	Sensibilidade às necessidades e sentimentos pelos participantes, demonstração de apreço pelas sugestões.
Normalização	Sugestão de normas próprias do grupo (justiça, objectividade, confiança, consistência); observância.
Exame de processos de grupo	Identificação de problemas e de comportamentos disfuncionais; visão retrospectiva de falhas da reunião.

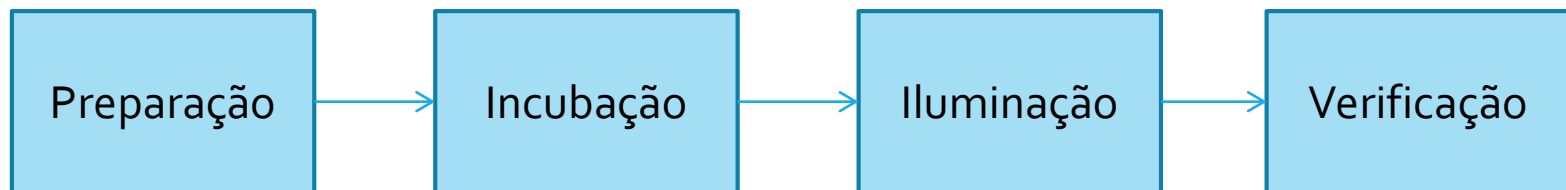
Modelos de decisão

Racionalidade



Modelos de decisão

Intuição



Modelos de decisão

Improvisação



Situações de aplicação dos Modelos de Decisão

Modelo Racional	Intuitivo	Improvisado
•Tema Claro •Dados Fidedignos •Contexto Estruturado	•Muitos elementos passíveis de combinação •Decisores experientes •Dados complexos	•Situação nova e confusa •Estrutura mínima que possibilita o alcance da resolução do problema •Especificações complicadas do problema atrapalham a sua solução

Exercício

Comente a afirmação que se segue:

“Os sete passos para uma decisão inteligente:

1. Formule correctamente o problema
2. Especifique os seus objectivos
3. Crie alternativas inovadoras capazes de resolver o problema
4. Elimine as alternativas mais desfavoráveis
5. Avalie o seu grau de tolerância ao risco
6. Considere as decisões inter-relacionadas”

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE CAPELA DOS SANTOS

13ª Sessão

Grupos e Equipas

Licenciatura em Gestão
2º Ano/1º Semestre

Sumário

- Os grupos e as equipas
- Funções dos grupos
- Eficácia dos Grupos
- Exercício



Grupos Organizacionais

- Membros definem-se como membros do grupo
- Outros definem-nos como membros do grupo
- Identificam-se uns com os outros
- Envolvem-se em interação frequente
- Participação num sistema de papéis interligados
- Partilha de normas e de um destino comum.
- Perceção de pertença compensadora
- Mantêm-se juntos em confronto com outros grupos/ indivíduos

Grupos Organizacionais e Equipas

“Grupos coesos, interdependentes e com objectivos fortemente partilhados”.

Hayes (2002)



Funções dos Grupos Organizacionais

Organização

- Organização e estruturação do trabalho
- Coordenação e ligação
- Geração de ideias e de novas soluções
- Resolução de problemas
- Aumento do empenhamento e envolvimento

Funções dos Grupos Organizacionais

Membros

- Necessidades sociais, de associação
- Sentimento de identidade e auto-estima
- Necessidade de reduzir a ansiedade e sentimento de impotência
- Resolução de problemas

Eficácia dos Grupos Organizacionais

Inputs	Processo	Outputs
Variáveis intra-grupo: Dimensão Características membros Papéis Normas Status Estádio desenvolvim Coesão Características tarefa Variáveis ambientais	Comportamentos Estilo de Liderança Comunicação Participação Influência Clima Grupo Funções tarefa Funções manutenção	Produtividade Satisfação Membros

Exercícios

1. “Nenhum de nós é tão inteligente como nós todos.”

Comente a frase.

2. Peter Jackson filmou “A irmandade do anel”, primeira parte da fantástica saga “O Senhor dos anéis” de J. Tolkien.

Analise a “irmandade do anel” enquanto grupo.

Referências Bibliográficas

- Cunha, R. *et al.* (2016). Manual de comportamento organizacional e gestão. 8ª Ed, Editora RH: Lisboa
- Chiavenato, I. (2009). Comportamento Organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações. 2ª Ed., Editora Campus: Rio de Janeiro