

Fundamentos do comportamento das pessoas nas organizações

Denise Capela dos Santos
Lisboa, 27/12/2019

Objetivo geral

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.

Conteúdos Programáticos

Conceito e importância do CO e a natureza humana
Determinantes do CO
Teorias da motivação
Inteligência Emocional
Liderança
Negociação
Gestão de Conflitos
Grupos e equipas
Stresse Ocupacional
Reuniões

O Conceito de CO

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

“Ações e atitudes das pessoas nas organizações”

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

O Conceito de CO

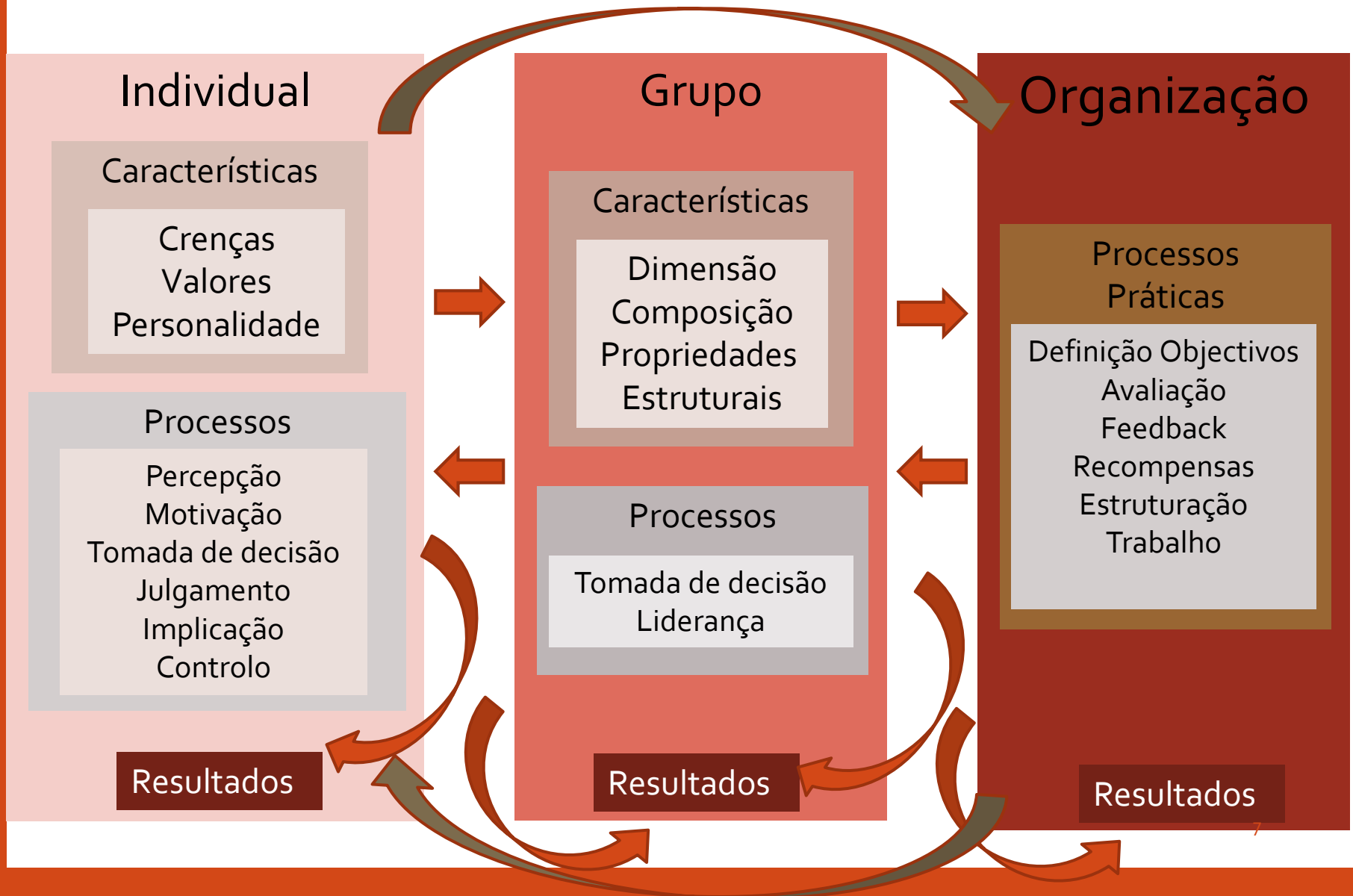
“É a disciplina que tem por domínio específico o estudo de indivíduos e grupos em contexto organizacional, e o modo como os processos e as práticas internas afectam indivíduos e grupos”

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

“Como pessoas, grupos e sistemas afetam os comportamentos das organizações para alcançarem um objetivo comum”

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

O conceito de CO



O conceito de CO

Sociologia

Estudo das pessoas na sua relação com o ambiente social e cultura

Psicologia

Mede, explica e tenta mudar comportamentos

Psicologia Social

Estudo da influência das pessoas umas nas outras

Antropologia

Estudo das sociedades para conhecimento das pessoas e das suas atividades

Objectivos do CO

- Humanos

Individuais:

Satisfação no Trabalho

Motivação

Poder

Ética

Valores e Atitudes

Grupo:

Trabalho Conjunto

Diversidade



Objectivos do CO

- Produtivos

Serviço a Clientes

Inovação

Qualidade

Eficiência e Eficácia

Globalização/ Competitividade global

Ambiente de trabalho

Baixo absentismo e baixa rotatividade,

Equilíbrio Profissional/Pessoal

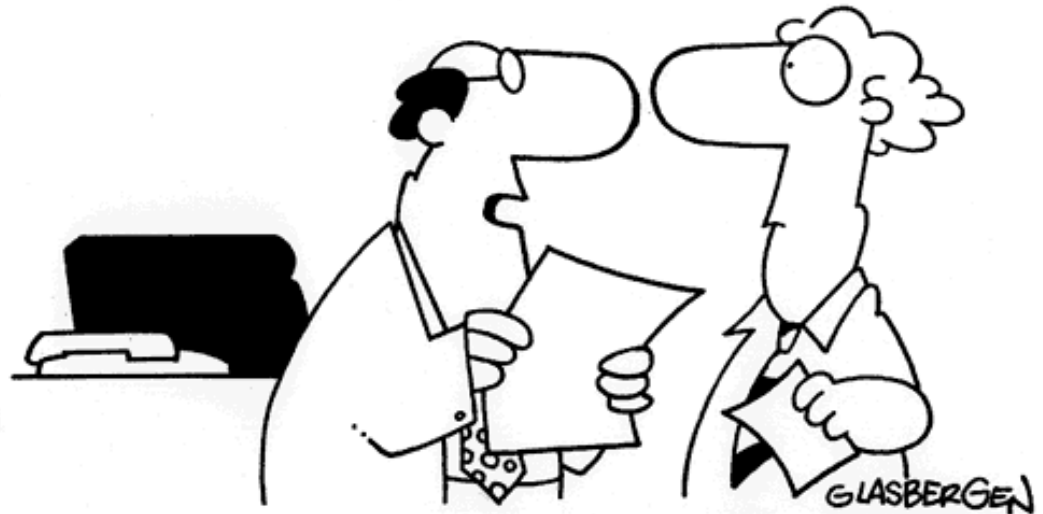
Crescimento profissional sustentado



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.”

Futuro: Transculturalidade, mudança organizacional e a equipa/grupo



'THANK GOD'

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:

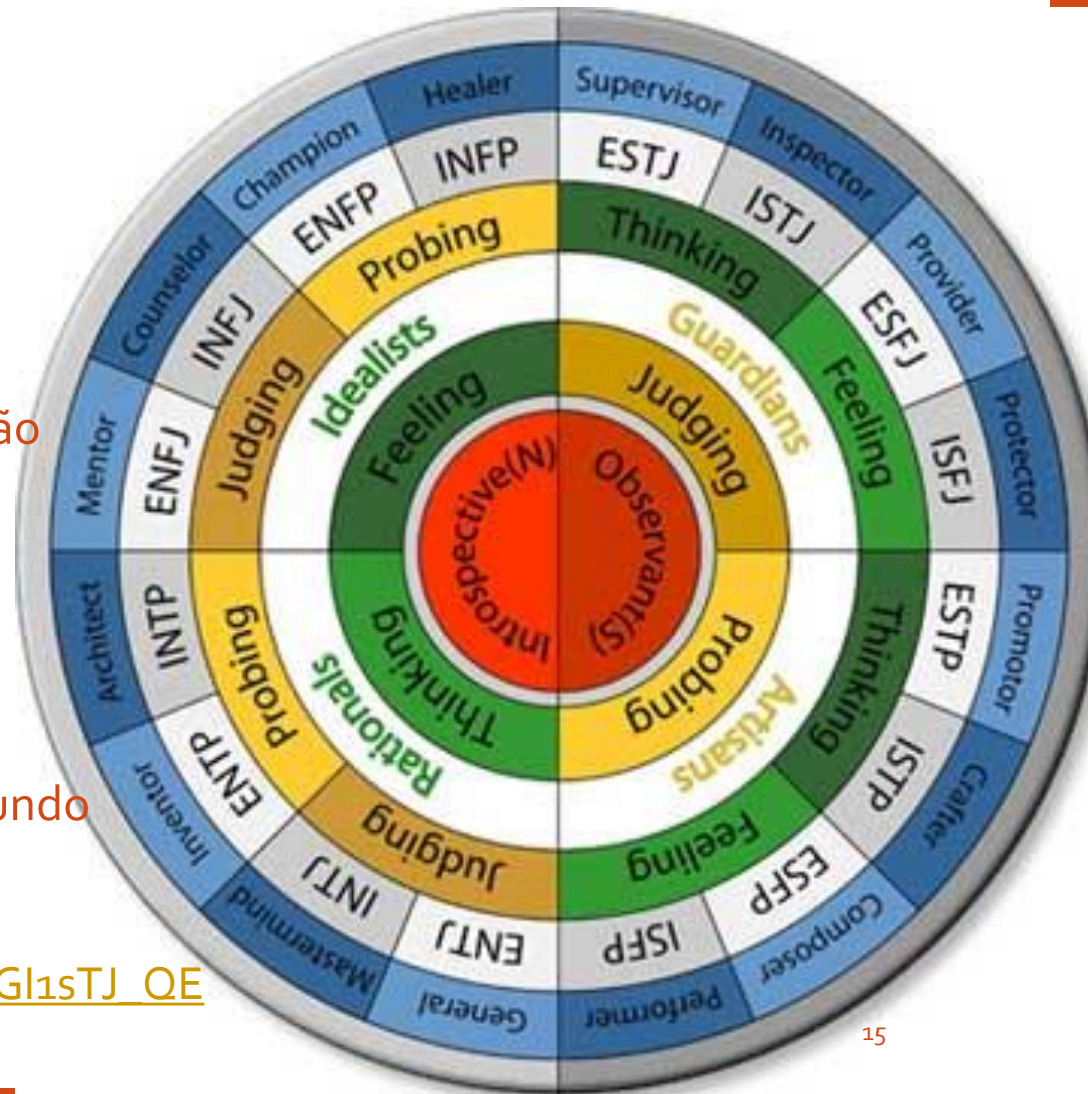
- **Personalidade**
- Inteligência Geral
- Inteligência Emocional
- Capacidade de Liderança
- Necessidades, preferências
- Atitudes
- Motivos



Determinantes disposicionais do CO

A matriz de personalidade de Myers Briggs

1. Percepção/ recolha informação
(sensitivos S, intuitivos N)
2. Decidir pelo Julgamento/avaliação
(forma pensativa T, sentimental F)
3. Foco atenção no Mundo
interno/externo
(Extrovertidos E, Introvertidos I)
4. Atitude/orientação perante o mundo
(Julgador J, Perceptivo P)



https://www.youtube.com/watch?v=UJGl1sTJ_QE

Determinantes disposicionais do CO

Modelo de personalidade “Myers Briggs” MBTI

Dimensão	Traços Personalidade Associados
S Sensitivo	Usam 5 sentidos, são práticos, gostam de executar tarefas
N Intuitivo	Usam 6º sentido, criativos, gostam de mudança e de testar
T Pensativo	Dissociam-se o problema das pessoas, preocupam-se com a solução racional, justa, com impacto na execução da tarefa
F Sentimental	Avaliam as consequências e impacto nas pessoas, usam inteligência emocional, empatia e compaixão
E Extrovertido	Comunicação para fora, pedem opinião dos outros
I Introvertido	Comunicação para dentro, reflexão
J Julgador	Realizam um plano e seguem-no, estruturados
P Percetivo	Planeiam mas são flexíveis, opções em aberto

Determinantes disposicionais do CO

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



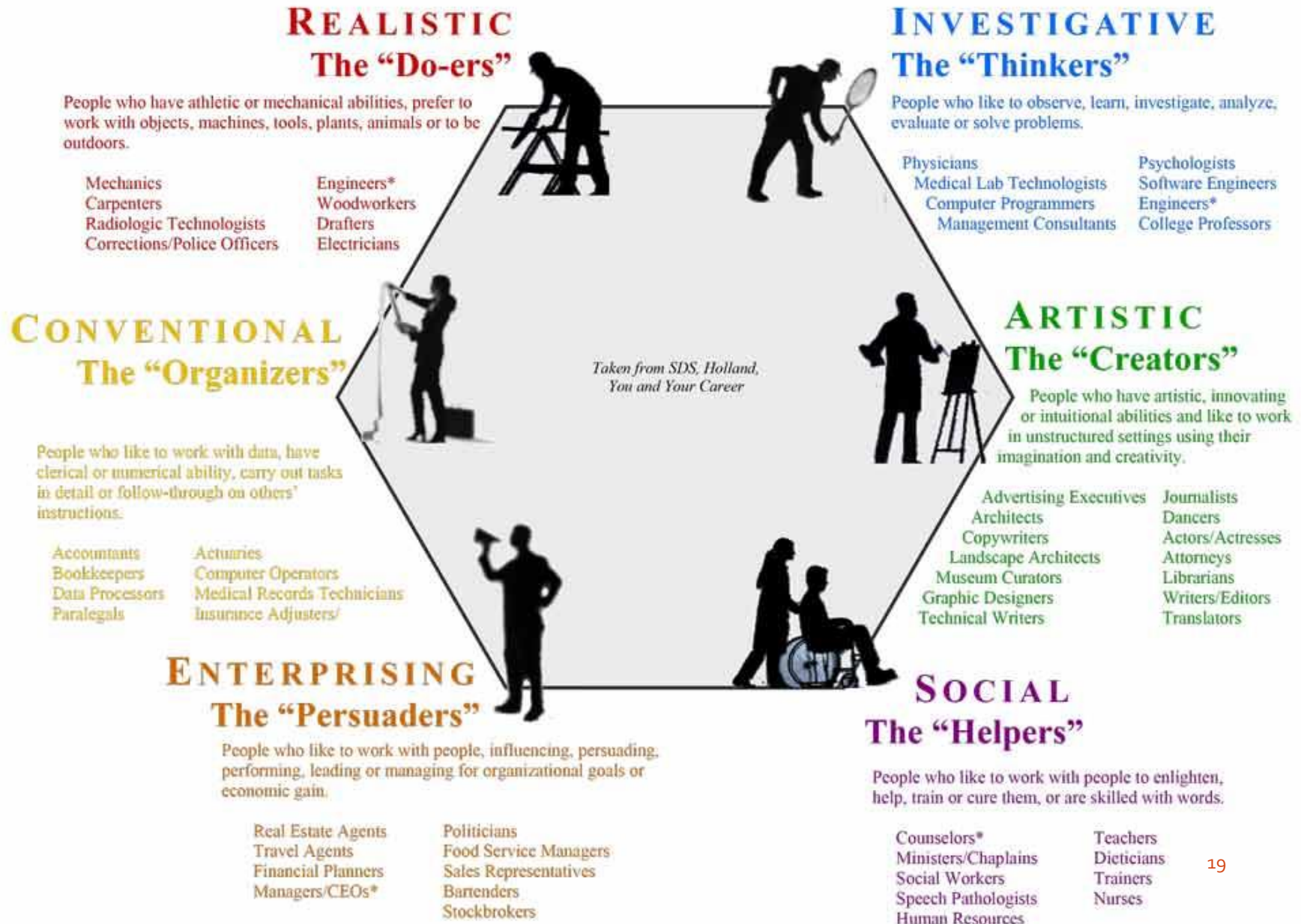
Determinantes disposicionais do CO

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 de CO

Teoria da Personalidade de Holland



Determinantes situacionais do CO

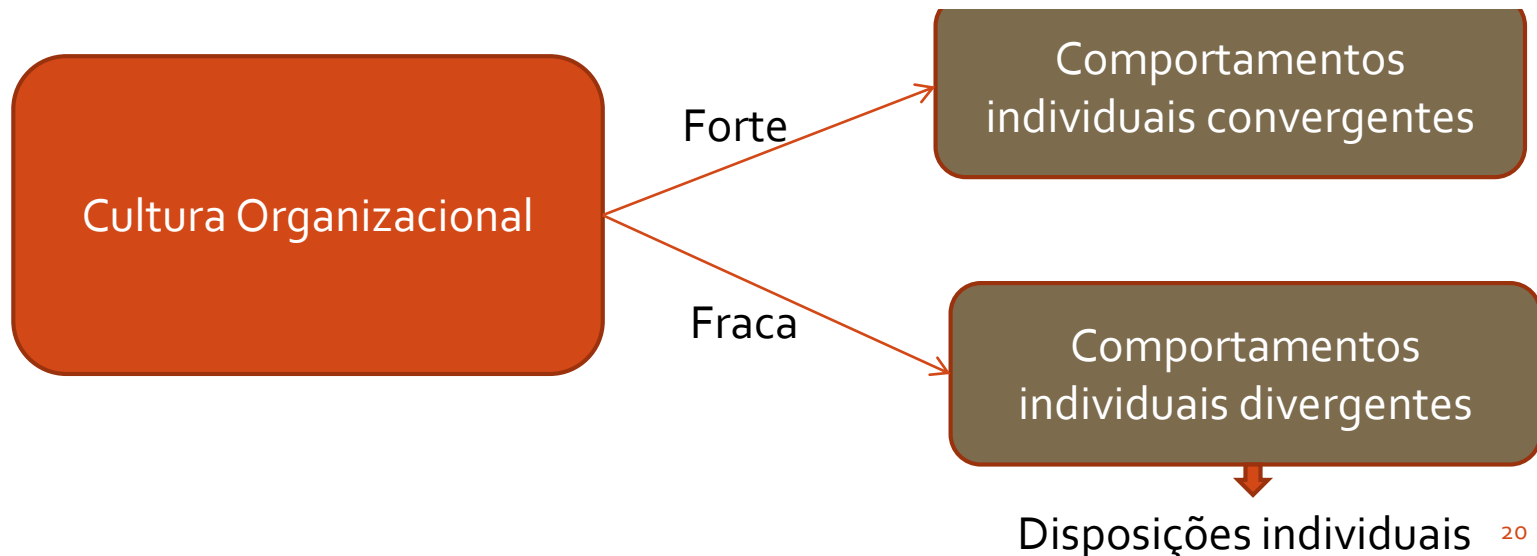
Análise do comportamento através de variáveis que caracterizam uma situação (Walter Mischel).

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

Why Culture Matters



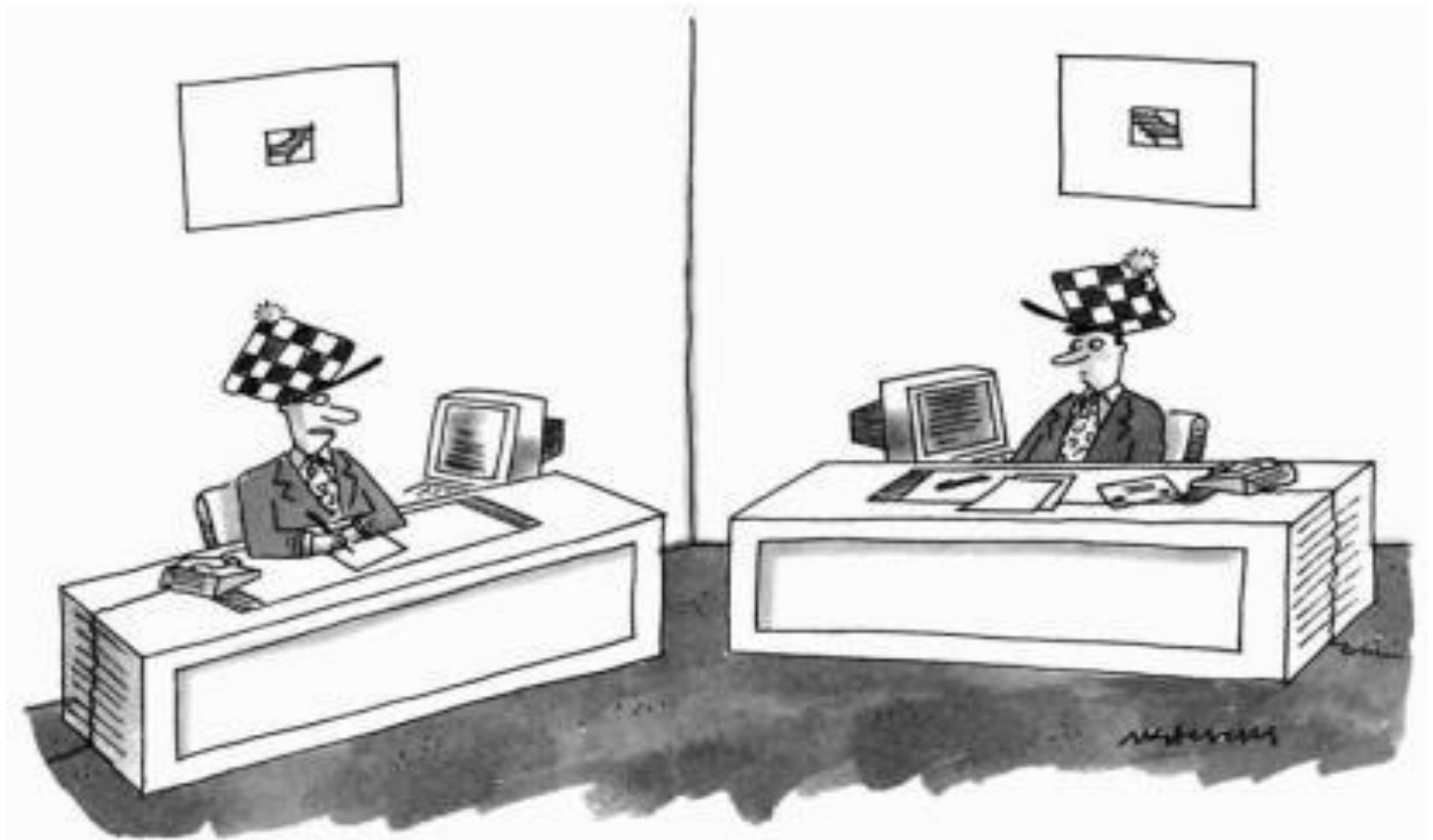
- The assumptions and beliefs of employees drive behavior.
- The collective behavior of employees determines results.
- The results measure performance and indicate if strategic business objectives have been achieved.



Determinantes da definição da cultura organizacional



Determinantes situacionais do CO



Determinantes do CO

So why did you leave your
last job of a politician?



Determinantes interacionais do CO

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



Personalidade / Situação —————> Desempenho

Desempenho —————> Identidade

Identidade —————> Personalidade/Situação

<https://www.youtube.com/watch?v=k5oyMwEOWGU>

Curiosidades do comportamento humano

<https://www.youtube.com/watch?v=7pDxQPWD3L4>



Motivação



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

Motivos de Desmotivação na Organização

https://www.youtube.com/watch?v=yhPYozE_oCk

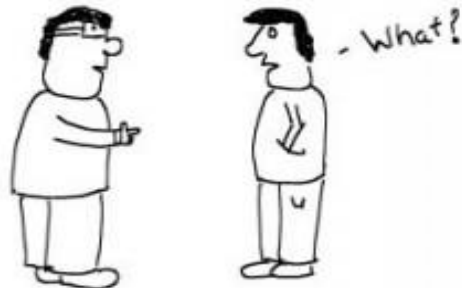


O que é "motivação"?

"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)

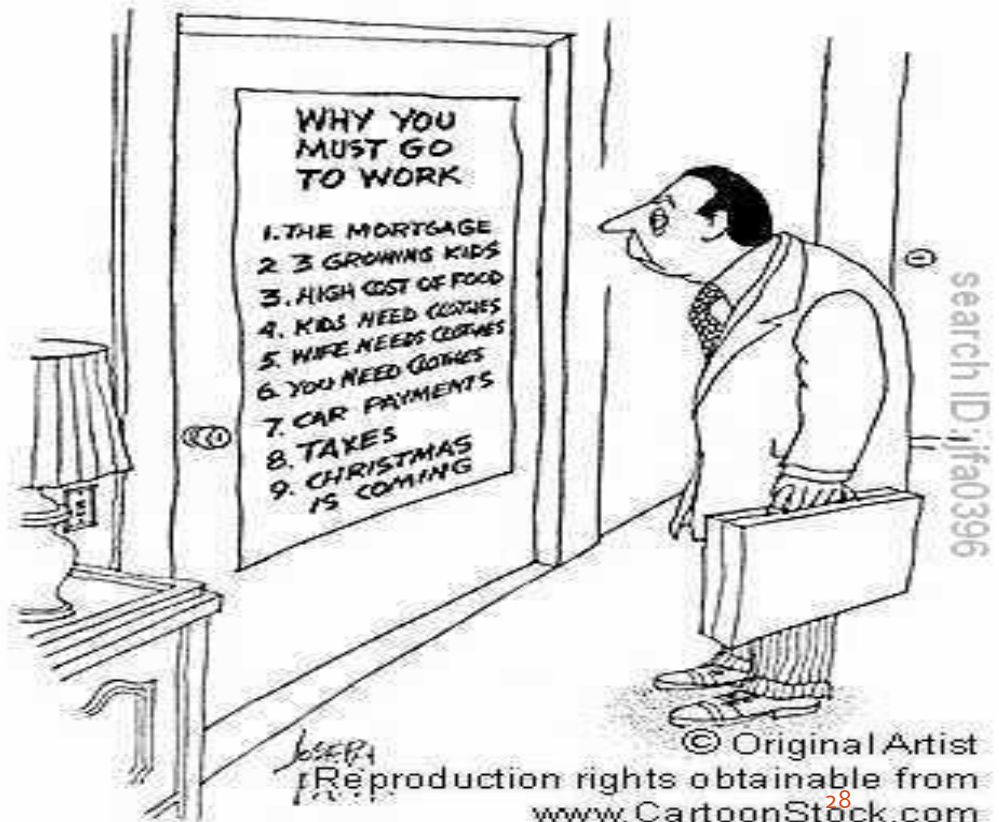
How are you contributing towards the organisational goals?



- 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



Teoria ERG de Alderfer

ERG Theory



<https://www.youtube.com/watch?v=upBHae2J-LI>

Teoria das Três Necessidades de McClelland

David C McClelland – Three Needs Theory

Identify the person type and motivate

NEED FOR POWER	NEED FOR AFFILIATION	NEED FOR ACHIEVEMENT
• <i>Great concern to Exercise influence and control</i> • <i>Forceful, outspoken, hard headed and demanding</i>	• <i>Derive pleasure from being loved and avoid the pain of rejection</i> • <i>Enjoy sense of intimacy and understanding</i>	• <i>Intense desire for success and fear of failure</i> • <i>Take difficult goals and take a realistic approach to risk</i>

<https://www.youtube.com/watch?v=5VD3DEf5y4o>

70

Teoria bifactorial de Herzberg



Hygiene Factors

- Salaries, Wages & other Benefits
- Company Policy & Administration
- Good Inter-personal Relationships
- Quality of Supervision
- Job Security
- Working Conditions
- Work/Life Balance

When in place, these factors result in...

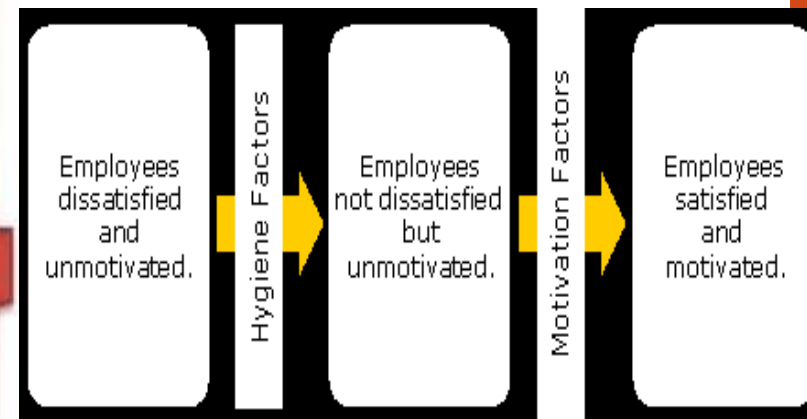
- ✓ General Satisfaction
- ✓ Prevention of Dissatisfaction

Motivator Factors

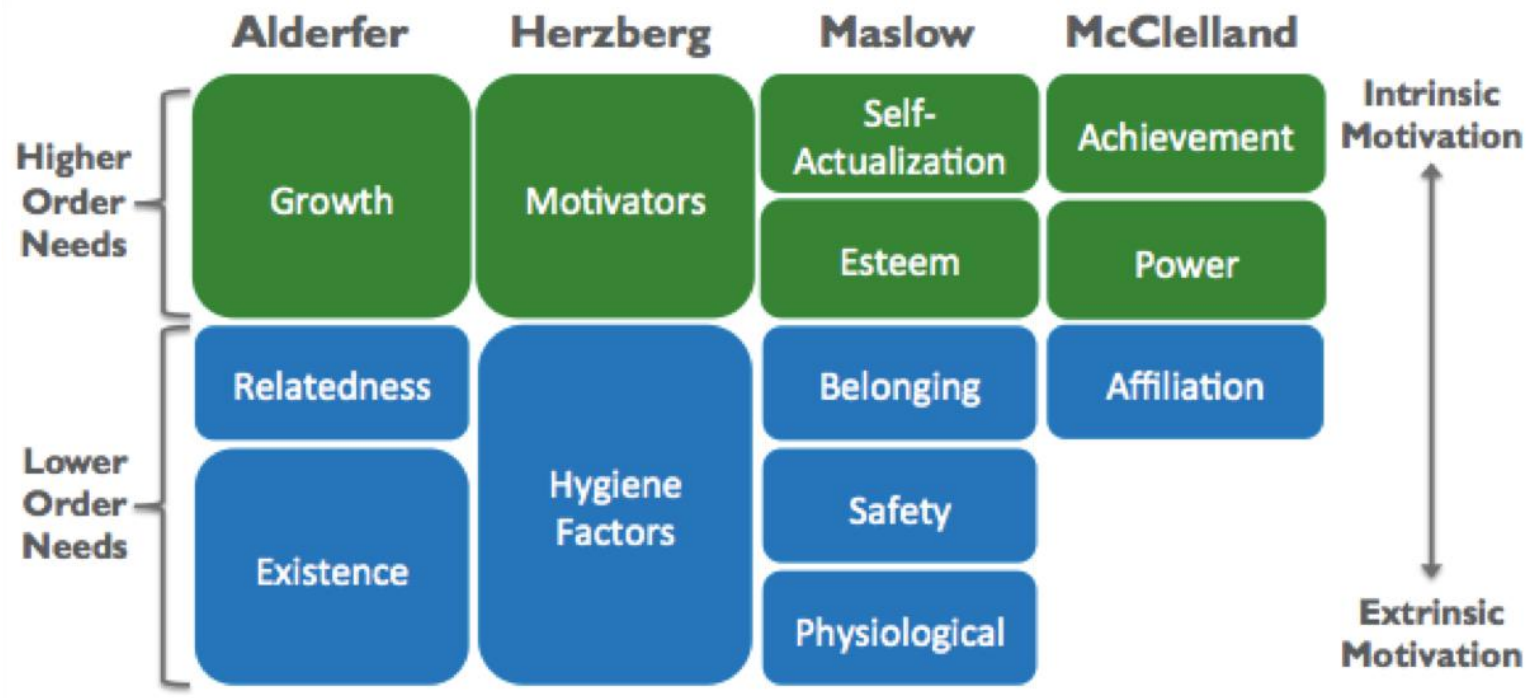
- Sense of Personal Achievement
- Status
- Recognition
- Challenging/stimulating Work
- Responsibility
- Opportunity for advancement
- Promotion
- Growth

When in place, these factors result in...

- ✓ High Motivation
- ✓ High Satisfaction
- ✓ Strong Commitment

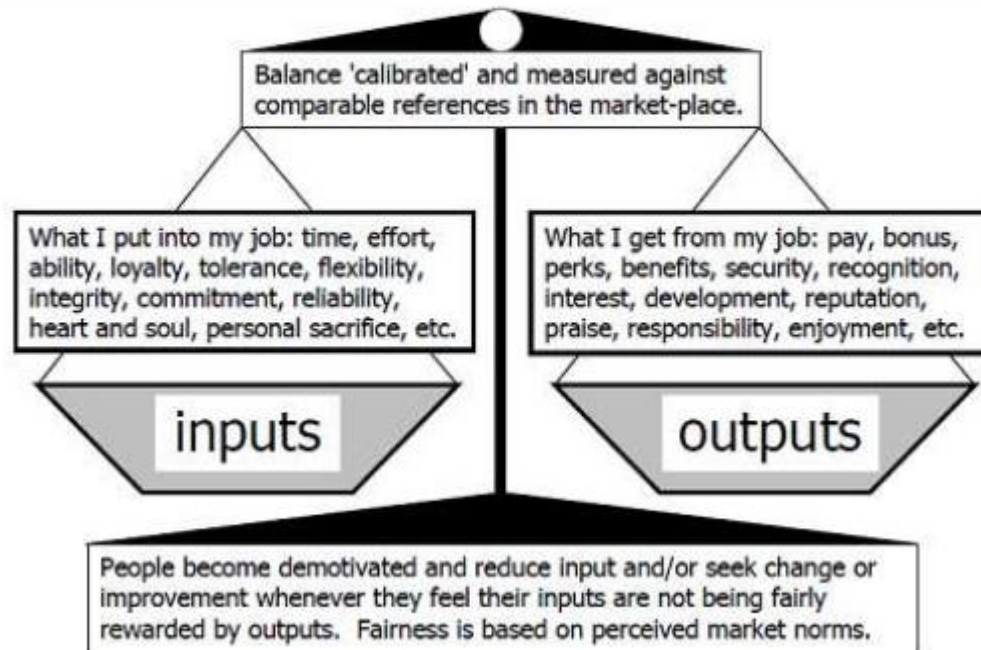


<https://www.youtube.com/watch?v=TNRNPTsBFfg>



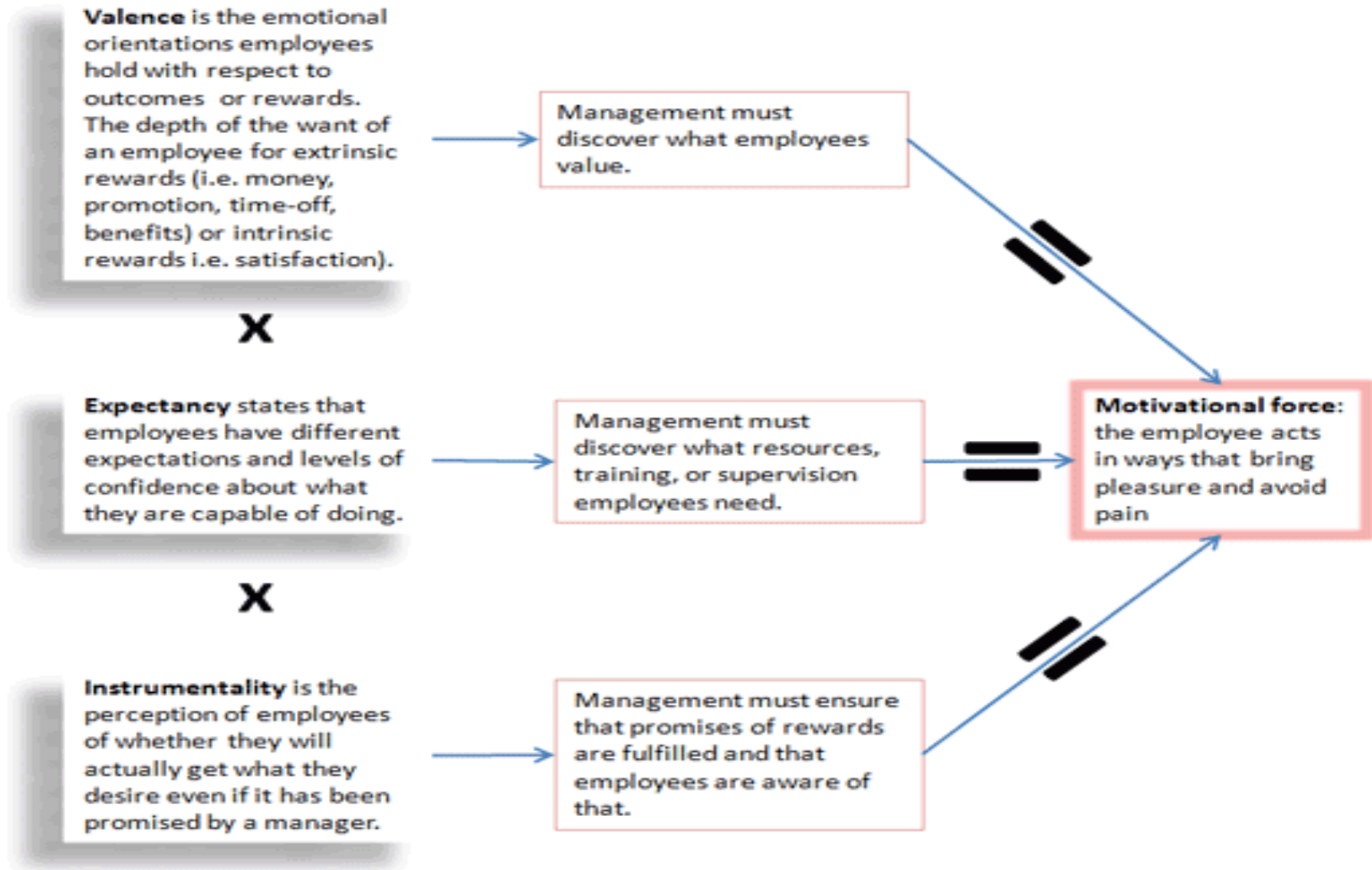
Teoria da Equidade de Adam

Adam's EQUITY THEORY diagram



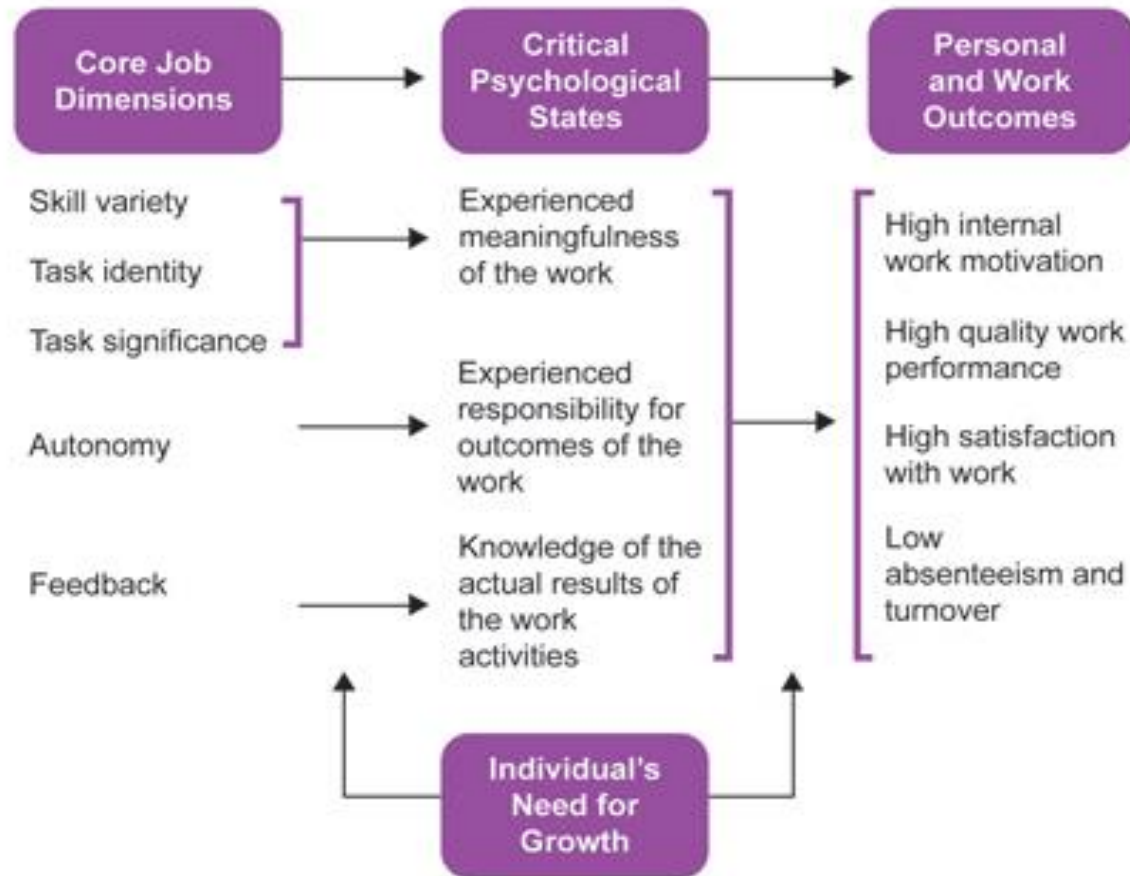
<https://www.youtube.com/watch?v=1pAqtlkT9GQ>

Teoria das expectativas de Vroom



<https://www.youtube.com/watch?v=lpnzWo6shsM>

Modelos das Características da Função de Hackman e Oldham



Modificação do comportamento organizacional - Skinner

REFORÇO	Positivo	Negativo
Estímulo Presente	REFORÇO POSITIVO Aumenta um comportamento	PUNIÇÃO Reduz um comportamento
Remoção do estímulo	EXTINÇÃO Reduz um comportamento	REFORÇO NEGATIVO Aumenta um comportamento

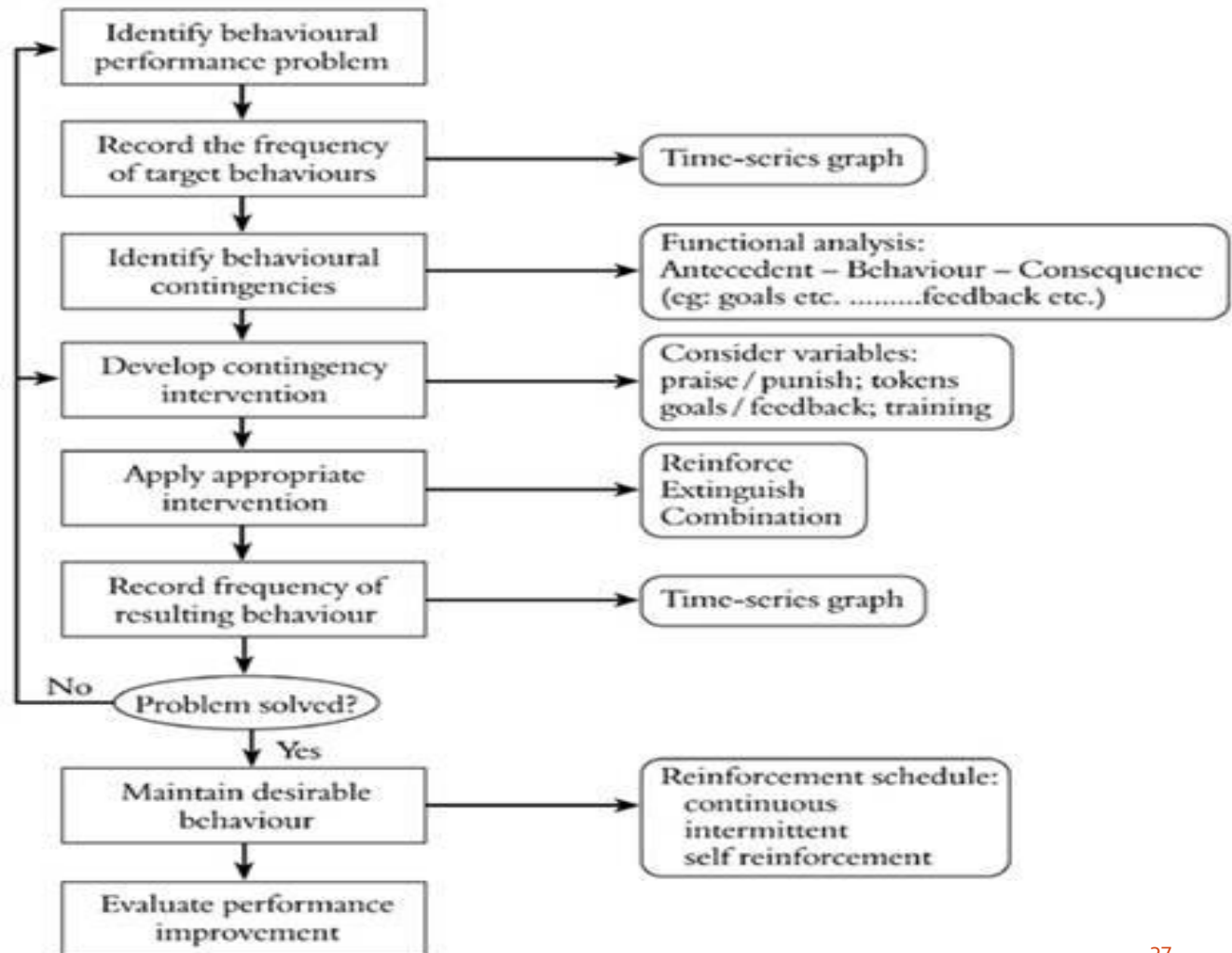
Como motivar pessoas para mudanças de comportamento

<https://www.youtube.com/watch?v=xpoO2vi8DX4>

Erros em tentativas de mudança de comportamento

<https://www.youtube.com/watch?v=gfNndP-NeLc>

Modificação do comportamento organizacional de Luthans e Kreitner



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
- ✓ 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)



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 e avaliação da **expressão de emoções**
- Capacidade para **gerar/expressar emoções** que facilitem as atividades cognitivas
- Capacidade para **compreender** e analisar informação emocional **própria** (causas e consequências)
- Capacidade para **compreender** e analisar informação emocional dos **outros** para criar empatia
- Capacidade de **regular e gerir emoções** para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual (reparar estados de espírito negativos e preservar os positivos), assim como da tomada de decisão para priorizar chegar ao efeito desejado.
- Acreditar nas emoções como sinalizadoras de **prioridades**

https://www.youtube.com/watch?v=_G-f2YjuMcU⁴¹

5 competências para desenvolver inteligência emocional – Daniel Goleman

1. Auto-conhecimento

Envolve conhecer-se a si e ao seu comportamento em 3 níveis: 1) O que está a fazer; 2) Como se sente acerca disso; 3) perceber o que não conhece de si próprio.

2. Desafiar e gerir as suas emoções

Reconhecer o que está a sentir, decidir se é uma emoção adequada à situação e agir de acordo. Evitar reagir de forma impulsive.

Ex: A fúria pode ser uma emoção destrutiva se magoar os outros e a si próprio, mas pode ser boa se usada para corrigir injustiças ou para proteger os outros.

3. Aprender a auto-motivar-se

Se sentir que não lhe apetece fazer nada, faça algo que lhe dê prazer, idealmente uma tarefa parecida com a que precisa de fazer. Depois, comece a fazer o que precisa e vá fazendo-a, tentando avaliar o que a leva a entusiasmar com ela de forma otimista

4. Reconhecer emoções nos outros para criar relações mais saudáveis – Comunicação social e Empatia

As relações saudáveis começam com o reconhecimento e o respeito mútuo das necessidades emocionais do outro, assim como a aceitá-los como são (mesmo que não os compreendamos). É aprender a valorizar a existência do outro e a dor do outro, como se fosse nossa.

5. Fundir as emoções com os valores

Conhecer o que realmente valoriza e usar as emoções para o bem comum.

Interpretação da expressão das 7 emoções básicas



Neutro



Alegria



Raiva



Tristeza



Desprezo



Surpresa



Aversão



Medo

<https://www.youtube.com/watch?v=BoouAnmsO1Y>

Importância da IE na liderança

- As equipes emocionalmente inteligentes denotam níveis de desempenho superiores;
- São conscientes das emoções individuais dos seus membros e aceitam regulá-las;
- Os membros dessas equipes confrontam-se entre si quando infringem as normas de funcionamento do grupo;
- As equipes procuram constantemente feedback que lhes permitam ter “auto-consciência”;
- As equipes 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)

Exemplo: Descrição de uma situação e pergunta qual é a emoção que é comum sentir naquela situação.

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)

Questionário de Auto-descrição

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.

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

Linguagem verbal, gestual e imagem

Manter uma postura profissional, de valorização da equipa, do trabalho em equipa.

Manter a boa disposição, mostrar-se seguro(a), autónomo(a) e ter autocontrolo.

Demonstrar atenção e interesse no colaborador.

Evitar frases feitas que transmitam uma ideia de atendimento mecânico e não personalizado.

Saber posicionar-se respeitando sempre a «zona de intimidade».

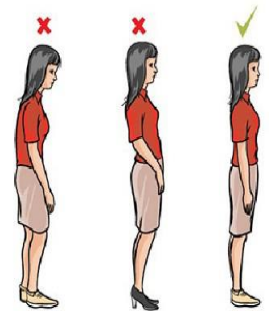
Saber ouvir: Colocar as mãos ao longo do corpo mostrando disponibilidade para ouvir e compreender; evitar cruzar os braços.



Linguagem verbal, gestual e imagem

- **Controlar a linguagem gestual:** A postura, os braços e as mãos são muito representativos das nossas atitudes. Mantenha as costas direitas, utilize gestos suaves e mantenha uma fisionomia alegre.

- Cruzar os dedos – pode significar defesa ou agressividade.
- Fechar as mãos – significa agressividade.
- Mãos abertas – significa disponibilidade e proximidade.
- Cruzar os braços – pode significar insegurança, indisponibilidade, indiferença, inatividade e falta de profissionalismo.



Linguagem verbal, gestual e imagem



- **Saber olhar:** Olhar diretamente para o cliente, manter o contacto visual permanente e uma expressão facial com um sorriso tranquilo. Evitar desviar o olhar ou mostrar interesse por outra coisa enquanto atende.
 - Arregalar os olhos pode significar: surpresa, estupefação, pânico, alegria, reprovação.
 - Sustentar o olhar – transmite segurança, disponibilidade e profissionalismo.
 - Piscar os olhos pode significar: embaraço, consternação, nervosismo e/ou insegurança.
 - Desviar o olhar – significa falta de confiança, dúvida.
 - Franzir os olhos – significa desconfiança, estranheza.
 - Sorrir – demonstra simpatia, empatia, disponibilidade e partilha.

Linguagem verbal, gestual e imagem

- **Saber falar:** Sorrir antes de pronunciar qualquer palavra. Falar de forma clara, educada e calma, transmitir as informações com convicção evitando o uso excessivo de termos técnicos, repetir a informação, sempre que o cliente parecer ter dúvidas, evitar expressões ou entoações de desinteresse ou que sugiram cansaço, hostilidade ou negativismo (evitar bocejar ou emitir sons pouco claros e monossílabos).
- **Cuidar da imagem:** Apresentar-se limpo e cuidado (sinais de higiene pessoal) usar vestuário apropriado ao posicionamento da empresa e uniforme (união e profissionalismo), limpo e sem sinais de desmazelo, evitar adornos excessivos (maquilhagem, tatuagens, piercings), e a utilização de perfumes intensos.

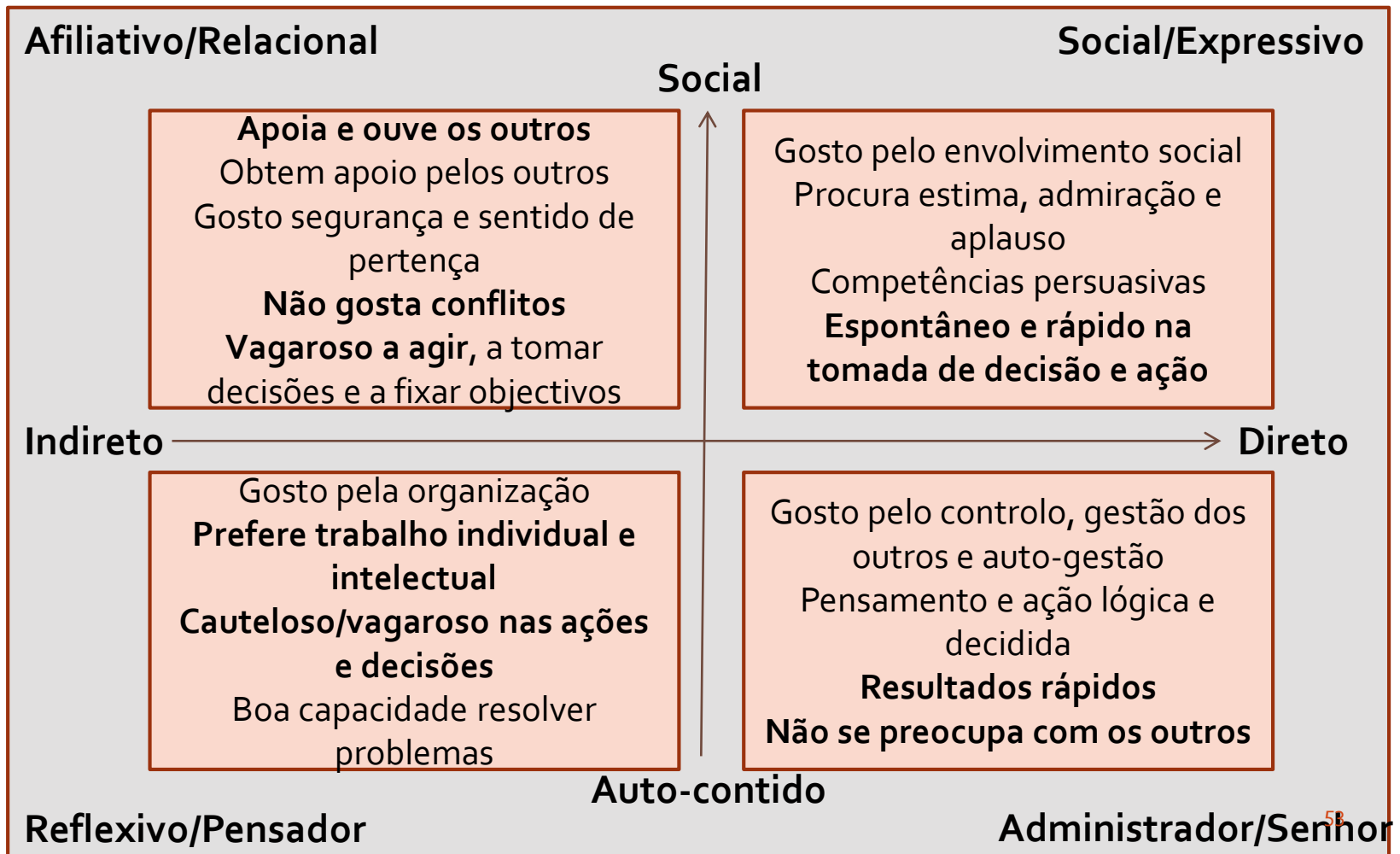
Linguagem gestual e imagem

Descodificar a linguagem gestual e a imagem

<https://www.youtube.com/watch?v=EhFPMTWSsso>

A personalidade pela comunicação

Estilos interlocutores (Alessandra e Hunsaker, 1993)



A personalidade pela comunicação verbal

Modelo de William Marston, 1928

Perfil de interlocutor	Características	Estratégias de comunicação
DOMINANTE	Extrovertidos e orientados para as tarefas.	Querem resultados imediatos e ser tratados com respeito .
INSPIRADOR	Extrovertidos e orientados para as relações humanas. Gostam de socializar e que os outros achem que são importantes.	Gostam de atenção e de serem tratados com deferência .
APOIANTE	Reservados e orientados para as pessoas. Orientados para o trabalho em equipa e gostam de ajudar os outros	Ser amigável e sincero .
CAUTELOSO	Introvertido, orientado para as tarefas. Focados em ser corretos e em estar certos.	Pretendem informação de qualidade. É preciso demonstrar-se confiável e íntegro .
EMOTIVO	Sensível, sentimental, que necessita de atenção e cuidado no atendimento	Relacionamento afetivo, compreensão e empatia para com as suas necessidades/problemas.

Perfil	Características	Estratégias de comunicação
RACIONAL	Possui algum poder de argumentação. Utiliza critérios racionais, dados da realidade, objetividade , denotando pouca influência de sentimentos na opção de compra	Argumentação clara, objetiva e concreta sem deixar sombra de dúvida. Necessidade de transmitir seriedade, credibilidade e transparência no atendimento.
FALADOR	Fala demais e tem tendência para se dispersar nas suas considerações.	Evitar embarcar nas suas “divagações”, dando toda atenção , cortesia, e solução, e gerindo , simultaneamente, o tempo e os argumentos .
CALADO	Introvertido , com dificuldades de comunicação e expressão verbal, com receio de exposição. Tendência para “resmungar” e falar através de monossílabos.	Sempre que possível reforçar as suas opções, encorajando a participação e a troca de informações . Utilizar questões abertas para incentivar a comunicação .
INOVADOR	Constantemente em busca de novidades . Foge do tradicional e gosta de ser o primeiro a adquirir as “últimas” tendências.	Manter-se bem informado/a sobre os produtos/serviços comercializados. Estar atento/a aos últimos lançamentos do sector e às tendências do mercado.
FORMAL	“Preso” a formalidades, etiquetas e ideias pré-concebidas . Adverso a novidades e/ou inovações.	Atenção á linguagem , tom de voz, velocidade da voz, elegância ao falar, na escolha de palavras e nos gestos.

Atendimento telefónico

- **Atendimento telefónico e presencial:**

Se estiver a atender uma pessoa e o telefone tocar, não se precipite para o aparelho. Se for mesmo imprescindível atender, deve pedir-lhe licença e atender rapidamente o telefone de forma a evitar fazê-lo esperar. Mesmo que o telefonema tenha sido breve, imediatamente após desligar deve pedir desculpa à pessoa que estava a atender por tê-la feito esperar.



Atendimento telefónico



- Atenda rapidamente. Não deixe o telefone tocar mais de três vezes.
- Dê uma saudação enfática. De seguida diga o nome do serviço e o seu e disponibilize-se, sorrindo.
- Tenha atenção ao tom de voz. Pelo tom de voz o cliente «percebe»: disponibilidade, simpatia, sinceridade, boa vontade, gentileza, profissionalismo, etc., ou o contrário!
- Escute atentamente. Tome notas. Certifique-se de que entendeu tudo o que a pessoa pretendia. Não hesite em perguntar para confirmar. Faça perguntas abertas.
- **Mostre compreensão, argumente com rigor e proatividade e informe com clareza e objetividade.**
- Transmita emoção positiva e confiança. Seja ágil. Tempo é dinheiro (para todos).
- **Após a resolução** das situações colocadas pelo cliente deve reafirmar a sua disponibilidade perguntando, por exemplo: «Posso ser útil em mais alguma coisa?».
- Agradeça e despeça-se de forma calorosa (ex.: «Sempre ao seu dispor, Obrigado pelo seu telefonema, Tenha um bom dia, etc.»).

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/ objectivos
- Complexidade organizacional /tarefas
- Posturas agressivas
- Personalidades incompatíveis
- Fracos desempenhos
- Criticismos inadequados
- Diferenças culturais



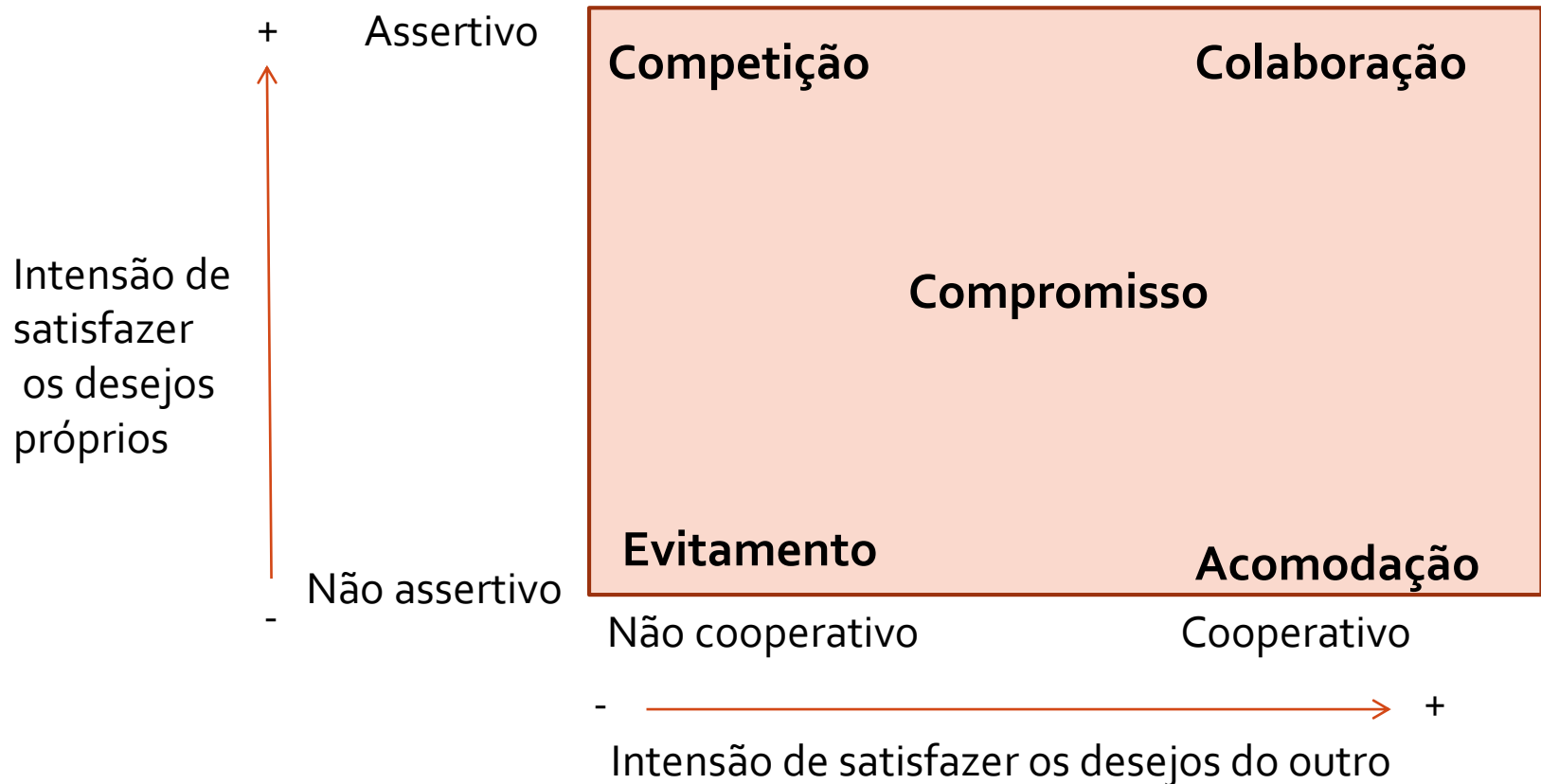
Potenciais antecedentes do Conflito

- 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

Exemplos

<https://www.youtube.com/watch?v=qiqbmuXAcog>

Resposta ao conflito



Resposta à crítica e Gestão de Conflitos:

- Verifique, em conjunto com o colaborador, qual o motivo da crítica.
- Caso seja correto, agradeça de imediato ao colega/chefia , reforçando o facto de a sua opinião ser importante para a melhoria do serviço. Admita de imediato o erro. Não use evasivas. Não culpe terceiros (colegas, empresa, fornecedores, etc.). Peça desculpa. Corrija o erro imediatamente ou diga quando o vai fazer. Informe quem e como vai resolver o problema. Explique o que sucedeu evitando justificar-se excessivamente.

Resposta ao conflito



No caso de a crítica ser infundada, escute com atenção. Não discuta nem se irrite. Regra geral, o colaborador só procura um motivo para extravasar a sua ira e a sua reação negativa só poderá piorar a situação. É importante que transmita a sua crítica no seu gabinete ou junto de alguém responsável da GRH. Caso contrário, procurará outros locais para o fazer.

Tente não interromper até que termine. Idealmente, leve-o para uma sala que tenha disponível e sente-o. Caso venha a falar, fale sempre com entoação calma e mais lenta. Se ele falar alto, responda-lhe falando baixo e pausadamente. Se ele o desafiar, ignore o desafio. Se ele o ameaçar, diga-lhe que decerto existem soluções mais fáceis para resolver o assunto. Se ele o ofender, diga-lhe que o compreende mas que gostaria de ter uma oportunidade de o ajudar.

«Quando um não quer, dois não brigam!»

Só quando o colaborador estiver calmo é possível o diálogo, e aí poderá expôr o seu ponto de vista. Determine em conjunto uma linha de ação e efetue, imediatamente, as devidas providências.

Caso não tenha resposta imediata para o problema/reclamação mantenha o indivíduo informado de que irá tratar o assunto com celeridade. Se possível, fixe uma data (hora) para o contacto futuro, transmitindo assim mais confiança.

Concluir com amabilidade, agradecendo.

“Qto maior o desafio, maior a oportunidade de mostrar a sua competência!”

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.

O que é um líder?

<https://www.youtube.com/watch?v=urrYhnaKvy4>

Adaptado de Bennis (1989)

Competências de Liderança



THINK
POSITIVELY



PERSONAL
EFFECTIVENESS



SELF
IMPROVEMENT



DREAM BELIEVE
ACHIEVE



STRONG MIND



ESCAPE
COMFORT
ZONE



BUILD FAITH



PUBLIC SPEAKING



OVERCOME
YOURSELF



NEVER GIVE UP



TACTICAL
ADVANTAGE



OPEN YOUR
MIND



KEEP CALM



WAKE UP



STEREOTYPE



BE STRONG

Como desenvolver
competências de liderança
[https://www.youtube.com/
watch?v=h6q8WoZLf28](https://www.youtube.com/watch?v=h6q8WoZLf28)

Comunicação não verbal
dos líderes
[https://www.youtube.com/
watch?v=33HYGYKKO7U&li
st=TL PQMjExMTlwMTmwb
onbUhuPBg&index=3](https://www.youtube.com/watch?v=33HYGYKKO7U&list=TL PQMjExMTlwMTmwb onbUhuPBg&index=3)
[https://www.youtube.com
/watch?v=7LkEtZhskv4](https://www.youtube.com/watch?v=7LkEtZhskv4)

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
Inovação	Liderança visionária, catalisador da mudança, aceitação dos riscos, Curiosidade em aprender
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; empatia, consciência organizacional, orientação para o serviço; influência, desenvolver os outros, gestão de conflitos, criar laços, espírito de equipa e cooperação

Competências relevantes para eficácia dos líderes

Competências	Incluem
Conceptuais	Capacidade analítica, pensamento lógico, de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo.
Complexidade cognitiva	Empatia cultural, Escuta activa, Sentido de Humildade
Auto-consciência	Auto-consciência emocional; auto-confiança; autoavaliação rigorosa, moralidade pessoal
Auto-gestão	Auto-controlo, ser inspirador de confiança, conscienciosidade, adaptabilidade, orientação para o êxito, iniciativa, Energia e tolerância ao stresse (robustez física, resiliência emocional, tenacidade)

Estilos de Liderança:

1. Autocrática



Centrado no chefe

O líder detém toda autoridade e responsabilidade.

Planeia e orienta para o cumprimento dos procedimentos e dos objetivos.

Toma decisões por conta própria, sem consultar os subordinados.

Comunicam aos subordinados o que fazer (diretrizes) e esperam uma implementação imediata.

O ambiente de trabalho autocrático normalmente tem pouca ou nenhuma flexibilidade.

Tipos de processos decisórios	O líder Autocrático
Decisão autocrática (pura)	Decide sozinho
Decisão autocrática mitigada	Decide sozinho com base factual na informação dos colaboradores

Estilos de Liderança:

2. Democrática



Os subordinados estão envolvidos na tomada de decisões. Fomenta o consenso através da participação.

Liderança participativa, centrada nas contribuições dos subordinados.

O líder democrático tem a responsabilidade final, mas ele é conhecido por delegar autoridade a outras pessoas, que determinam projetos de trabalho.

A comunicação é ativa para cima e para baixo, facilita e encoraja auto-objectivos

Cria padrões de pensamento positivo, implica justiça, competência, criatividade, coragem, inteligência, boa comunicação, empatia e honestidade.

Preocupam-se com justa recompensa.

Tipos de processos decisórios	O líder democrático
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

Estilos de Liderança

3. Estratégica



Envolve um líder que é essencialmente o chefe de uma organização. É voltado para um público mais amplo, em todos os níveis hierárquicos, com o desejo de criar uma equipe ou uma organização de alto desempenho. A liderança da equipe envolve a criação de uma imagem vívida da missão da empresa.

A estratégia precisa de ser formulada na proximidade dos mercados, i.e., nas unidades de negócio

Preenche a lacuna entre novas oportunidades e ameaças do mercado e os pontos fortes e fracos dos recursos da organização.

55% dessa liderança envolve pensamento estratégico e é adequada a tempos de mudança, complexidade, instabilidade e elevado risco.

Estilos de Liderança

4. Transformacional



Orientada para o êxito. Interesses organizacionais e individuais alinhados
Iniciam mudanças em organizações, grupos, em si mesmos e nos outros.
Os líderes transformacionais motivam os outros a fazer mais do que pretendiam originalmente e, muitas vezes, até mais do que eles achavam possível.
Investigam modos de alcançar a excelência.
Estabelecem expectativas de alcance de elevados desempenhos e metas desafiantes.
Capacitam os seguidores, que ficam mais comprometidos e satisfeitos.
Recompensa o bom e penaliza o mau
É empenhado, proactivo e criativo.
Geralmente alcançam um desempenho mais alto.

Estilos de Liderança

5. Apoiente



Forte poder social.

Trabalha com os corações e mentes de todos os envolvidos.

Reconhece que o trabalho em equipe envolve confiança nos relacionamentos cooperativos.

Mostra respeito e consideração pelas necessidades de bem-estar dos colaboradores.

Cortês e justo, boa comunicação e empatia.

Estilos de Liderança

6. Transcultural

Atua no mercado globalizado contemporâneo.

Organizações, particularmente as internacionais, exigem líderes que possam efetivamente ajustar sua liderança para trabalhar em diferentes ambientes.

Líderes interculturais são adequados quando diferentes culturas vivem e trabalham numa determinada região.



Estilos de Liderança

7. Facilitadora

Muito dependente de medidas e resultados do grupo;

Estilo difícil de dominar.

Se o grupo tiver um alto funcionamento, o líder facilitador usa uma mão leve no processo.

Se o grupo estiver com baixa produtividade, o líder facilitador será mais diretivo, para ajudar o grupo a executar o processo.

Envolve a monitorização da dinâmica de grupo, oferecendo sugestões de processos e intervenções para ajudar o grupo a permanecer no caminho certo.

Nível de Maturidade das Equipas	M1 – Não é capaz e não quer assumir responsabilidades ou é insegura. Não é empenhada nem competente	M2 – É incapaz de assumir responsabilidades. É empenhada na prossecução das tarefas.	M3 – É capaz de assumir responsabilidades mas é insegura. Não é empenhada.	M4 – É capaz de assumir responsabilidades, tem vontade e confiança. É empenhada e competente
Liderança apropriada (situacional ou contingencial)	Dar ordens, guiar, dirigir, estabelecer	Vender, Explicar, Clarificar, Persuadir	Participar, Encorajar, Colaborar, Comprometer	Delegar, Observar, Monitorizar

Estilos de Liderança

8. Laissez-faire

Dá autoridade aos funcionários e promove equipas autogeridas. Os departamentos ou subordinados podem trabalhar da maneira que escolherem com pouca ou nenhuma interferência. Estilo de gestão menos satisfatório e menos eficaz.



Estilos de Liderança

9. Transacional

Envolve um processo de troca, pelo qual os seguidores obtêm recompensas imediatas e tangíveis pela execução das ordens do líder.

Competências essenciais: clareza, foco nas expectativas, o feedback, esclarecer o que se espera do desempenho dos seguidores; explicar como atender a essas expectativas; e alocar recompensas que são contingentes ao cumprimento dos objetivos.



Estilos de Liderança

10. Coaching



Tutorial: envolve ensinar e supervisionar os seguidores, que são ajudados a melhorar suas capacidades.

Altamente operacional na definição de onde os resultados / desempenho exigem melhorias.

Motiva, inspira e incentiva seguidores.

Autoconsciência., empatia, empenhamento no desenvolvimento dos outros e do caminho dos seguidores

Ação do líder para ajudar os outros a trilhar o seu próprio caminho de autodesenvolvimento.

Coloca-se ao serviço dos colaboradores, apoia e orienta, em prol do aproveitamento de todo o seu potencial, de modo franco e encorajador.

Confidencialidade pessoal e/ou profissional.

Fomenta a independência.

Considera e respeita as crenças, valores e individualidade dos colaboradores.

Coaching

As lições de José Mourinho - *Financial Times*, Fev 2005

- Envolve-se fortemente na recuperação física dos jogadores mas não faz pressões indevidas sobre eles/ equipa médica.
- Presta atenção aos detalhes. Escreve tudo o que possa ser relevante para os jogos.
- Motiva a equipa de modo imaginativo e fornece pistas que permitem aos jogadores descobrirem soluções per si.
- Não repisa o passado. Foca-se no próximo jogo.
- Serve-se da hostilidade dos rivais para reforçar a tenacidade da sua equipa.

Estilos de Liderança

11. Carismática



O líder carismático manifesta o seu poder revolucionário.

Carisma não significa pura mudança comportamental, mas envolve uma transformação dos valores e crenças dos seguidores.

Distinção entre um líder carismático e um líder populista: o populista pode afetar atitudes em relação a objetos específicos, mas que não está preparado, como o líder carismático, para transformar a orientação normativa subjacente que estrutura atitudes específicas.

O líder é dominante, tem elevada autoconfiança e forte convicção na moralidade das suas crenças “direitos, justiça, autoridade moral, bem comum”, fé e esperança

Cria perceção de competência entre os colaboradores e modela papéis dos seguidores.

Comunica uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro e de confiança na missão do grupo, associada a elevadas expectativas de desempenho, salienta a identidade coletiva e a semelhança entre líderes e seguidores.

Estilos de Liderança

12. Visionária

Envolve líderes que reconhecem que os métodos, etapas e processos da liderança são obtidos com e através das pessoas.

Focam-se na visão da organização, para onde ela está a ir e o que ela representará no futuro. Esta visão inspira e fornece um forte senso de propósito e direção.

São altamente visionários que transformam as suas visões em realidades. Autoconfiança, empatia, catalisador de mudança.



Estilos de Liderança:

13. Narcisista



Forte poder pessoal, nos interesses pessoais e no autoengrandecimento

Fantasia de grandeza e onipotência

Tentam dominar os outros.

Tendem a ser socialmente irresponsáveis

Ira perante ameaça ao seu ponto de vista, interpretado como sinal de rejeição e deslealdade

Ignoram informação negativa

Procuram a lealdade dos funcionários para com eles

Manipuladores, têm pouca empatia e respeito pelas necessidades dos outros

Motivação para o sucesso, autocontrolo e proatividade

Fuga a críticas desfavoráveis e à verdade desagradável.

Não admitem responsabilidade para com o fracasso

Fraco impacto sobre o desempenho

Estilos de Liderança:

14. Transcendental



Orienta-se para o desenvolvimento pleno pelo exemplo.

Autossacrifício em função das necessidades da organização, prejudicando os seus autointeresses.

Lidera pelo exemplo.

Altruísta para com os trabalhadores.

Lealdade bem vincada e postura de defesa da organização.

Forte sentido de consciência do divino; fé na autoridade moral.

Elevada eficácia.

Teste de liderança

<https://www.youtube.com/watch?v=iYL2ISgCvqQ>



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)

<https://www.youtube.com/watch?v=DPiaYrpf8Hk>

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

Planeamento de uma negociação

<https://www.youtube.com/watch?v=rDMftMbFkQM>

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?
- Melhor Alternativa para o Acordo Negociável?, Ponto de Resistência?

3. Conhecer o seu oponente

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

4. Desenvolva argumentação e factos de apoio

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

Preparação da negociação

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?

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?

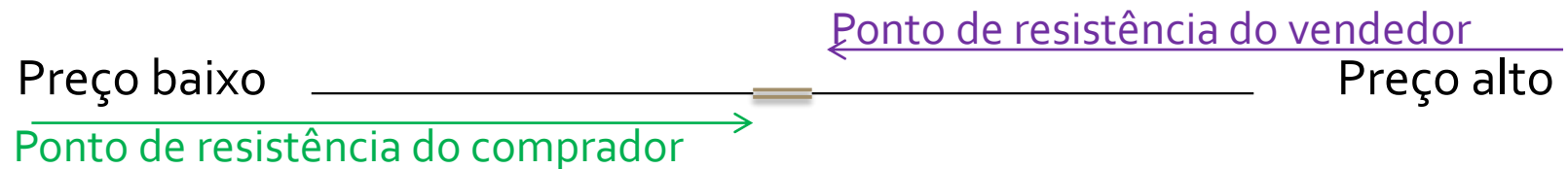
8. Recorra a simulações

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

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 de negociação



Princípios de Harvard

<https://www.youtube.com/watch?v=RfTaIFeEKKE>

Canvas da Negociação

<https://www.youtube.com/watch?v=7yPCkci7qEk>

Táticas distributivas ou competidoras

<https://www.youtube.com/watch?v=oz5clyWOOIc>

Cerco Psicológico

Efeito contraste

Prova social

Efeito Escassez

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 integrativas ou expansivas

<https://www.youtube.com/watch?v=m6Dgq-p4Tsc>

- 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.

Estilos negociação no mundo

<https://www.youtube.com/watch?v=65KzUTnligw>

Perfil de um negociador

<https://www.youtube.com/watch?v=l-AfFmfbYvQ>

Erros negociais comuns

- Não se prepara cuidadosamente
- Focaliza-se nas posições, não nos interesses
- Faz aos outros o que gostarias 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 ítem
- Cai na cilada da soma fixa
- Não permite que o oponente “salve a face”
- 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

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

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

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)

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)

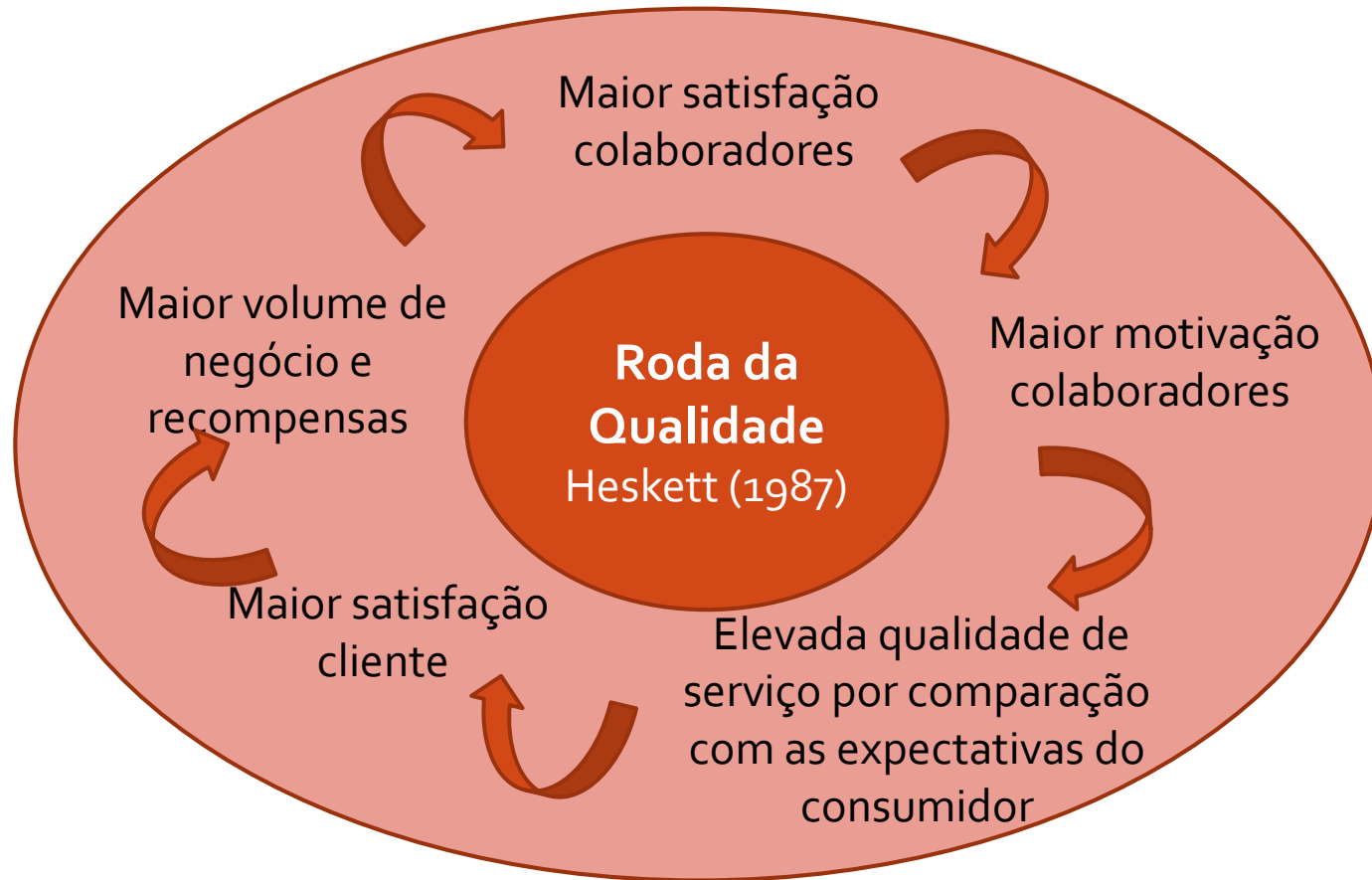
Comportamentos de Cidadania Organizacional: Dificuldades de distinção

- 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: Antecedentes

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

Consequências externas da satisfação



Consequências e respostas à insatisfação

Respostas individuais à insatisfação com o trabalho

Saída

Voz

Lealdade

Negligência



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 Stresso Ocupacional

Nível de intervenção	Locus de intervenção
Primários Secundários Terciários	Organizacionais Individuais



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.

Referências Bibliográficas

Adaptado principalmente de:

- 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