

Comportamento Organizacional

1. Organizações:

ORGANIZAÇÃO – grupos de duas ou mais pessoas entre as quais se estabelecem relações de cooperação com vista à prossecução de metas ou objetivos comuns. Há coordenação formal das ações, diferenciação de funções, estrutura hierárquica, fronteiras definidas e critérios para avaliar e controlar os resultados da organização.

Uma organização existe quando se associam três critérios:

- Contextos onde a ação individual tem lugar;
- Um conjunto de regras para a ação;
- Comunidades históricas cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo.

Características das organizações formais:

- **IMPESSOALIDADE** – a maioria dos membros não se conhece entre si (exceto em pequenas organizações). Os papéis organizacionais não dependem das características individuais, mas de atributos técnicos/profissionais.
- **HIERARQUIA** – representa a divisão por níveis de autoridade formal. Permite coordenar o trabalho de um conjunto alargado de pessoas.
- **DIMENSÃO** – as organizações têm potencial para crescer desmesuradamente.
- **OBJETIVOS** – as organizações perseguem um conjunto de objetivos bem definidos.
- **EFICIÊNCIA** – é um valor central: as organizações procuram usar os recursos de forma eficiente.
- **FRONTEIRAS** – há marcas de separação entre a organização e aqueles que lhe são estranhos (exemplo: os visitantes devem exibir um cartão de visita).
- **CONTROLO** – toda a organização dispõe de um sistema de controlo.
- **TRABALHO** – é a principal atividade da organização.

METÁFORAS ORGANIZACIONAIS – imagens/modelos de representação das diferentes conceções organizacionais.

CONCEÇÃO MECÂNICA	CONCEÇÃO ORGÂNICA
Organização piramidal e vertical	Pirâmide invertida (Princípio da delegação)
Autoridade formal	Enfraquecimento do peso da autoridade formal
Primado da obediência e da disciplina	Primado da responsabilidade
Paradigma da quantidade	Paradigma da qualidade
Elevada centralização, formalização e complexidade	Maior descentralização e participação, hierarquias mais achatadas
Saber racional / técnico	Saber crítico, informação, controlo de novas tecnologias, capacidade de relação, ...
Primado de regras gerais, universais e impessoais que governam toda a atividade	Incentivo à diversidade – capacidade de aprendizagem e de adaptação da organização
Objetividade (e eliminação da subjetividade e do arbitrário)	Assunção da subjetividade
Toda a organização é criada para produzir resultados. Para isso é necessário: <ul style="list-style-type: none">▪ Padronizar comportamentos, direcionar a ação conjunta dos indivíduos e controlá-los para que não se desviem dos objetivos estabelecidos.	Nenhuma organização sobrevive sem um mínimo de disciplina, estabilidade e previsibilidade, mas... <ul style="list-style-type: none">▪ A estrutura deve ser mínima e mais flexível: maior horizontalidade e diminuição dos níveis hierárquicos, diminuição das normas e

<ul style="list-style-type: none"> ▪ A estrutura deve eliminar as incertezas organizacionais ao nível das tarefas e dos comportamentos. ▪ Cultura de eficiência – os resultados surgirão automaticamente se as coisas forem feitas da maneira correta. ▪ A cultura de eficiência valoriza: ordem, normas, regras, disciplina, padronização, diminuição da incerteza e aumento da previsibilidade. 	<p>procedimentos, expansão dos canais de comunicação em todas as direções.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Substituição de modalidades de chefia (posição, ordens, controlo) por modalidades de liderança (persuasão, influência, negociação). ▪ Cultura de eficácia – valoriza mais os resultados (lógica de mercado) do que a forma (lógica interna da organização). ▪ Valoriza a diversidade, autonomia, criatividade, participação e envolvimento dos indivíduos como veículos para a vitalidade da organização.
--	--

Segundo **SENGE** muitas empresas/organizações morrem prematuramente, porque estão pejudadas de cinismo, de stress e de lutas pelo poder/controlo e asfixiam a imaginação, a energia e o empenhamento das pessoas. **Justificação:** o paradigma vigente é o da “organização-máquina” e não o da “empresa viva”.

ORGANIZAÇÕES MECANICISTAS	ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS
Maior adesão à cadeia de comando.	Pouca preocupação em aderir à cadeia de comando.
Divisão funcional do trabalho.	Divisão do trabalho mais realista.
Natureza altamente especializada de cada tarefa; descrições detalhadas das tarefas.	Tarefas que não são claramente com antecedência, mas que são continuamente ajustadas e redefinidas.
Utilização da hierarquia formal para a coordenação; a comunicação entre os empregados é vertical.	Ênfase dada ao conselho em detrimento da ordem; a comunicação é horizontal.
Tendência para as operações e o comportamento no trabalho serem governadas pelas instituições e para as decisões serem impostas pelos superiores.	Comportamento difuso para com as tarefas da organização.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – refere-se ao modo de interação entre os membros da organização. Define os mecanismos formais: as formas como as tarefas deverão ser realizadas e por quem.

Componentes da Estrutura Organizacional:

	ESTRUTURA MECÂNICA	ESTRUTURA ORGÂNICA
COMPLEXIDADE	ELEVADA – grande diferenciação horizontal; funções fixadas (o trabalhador domina apenas a sua especialidade), rigidez hierárquica	BAIXA – pouca diferenciação horizontal; funções adaptáveis
FORMALIZAÇÃO	ELEVADA – limitada rede de informação; canais de comunicação formalizados	BAIXA – a comunicação tende a ser informal (mais horizontal do que vertical)
CENTRALIZAÇÃO	ELEVADA – a autoridade de decisão é centralizada; pouca ou nenhuma participação	BAIXA – com a participação de todos na tomada de decisão

TEORIA GERAL DOS SISTEMAS – o todo é maior do que as partes: cada um dos elementos, quando reunidos numa unidade funcional maior, desenvolve outras qualidades para além das originais.

SISTEMA – é um conjunto de elementos interdependentes e em interação que formam um todo organizado e unitário – cujo resultado é maior do que a soma daqueles elementos.

Nos **SISTEMAS FECHADOS** não há intercâmbio com o meio ambiente, ou seja, ignora-se qualquer influência ambiental. Na realidade não existem sistemas fechados, refere-se aos sistemas cujo comportamento é tido como programado e previsível (**exemplo:** sistemas fechados e máquinas).

Nos **SISTEMAS ABERTOS** há intercâmbio com o meio ambiente, ou seja, considera-se qualquer influência ambiental, são adaptativos – reajustam-se constantemente às condições do meio (a adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização).

2. Cultura e Clima Organizacionais:

CULTURA ORGANIZACIONAL – é um conjunto de valores e práticas definidas e desenvolvidos pela organização – com base dos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que molda o pensamento e o comportamento dos indivíduos. Reproduz-se através do grupo de socialização, no entanto tem carácter dinâmico, ou seja, os valores evoluem em paralelo com a evolução das sociedades.

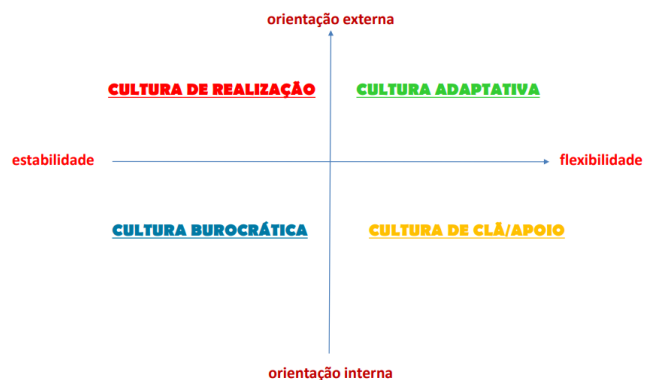
TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL – é um esquema classificativo através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns.

São consideradas duas dimensões de **TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL**:

- ✓ **ORIENTAÇÃO INTERNA-EXTERNA** – valoriza-se o bem-estar e o desenvolvimento individual no trabalho.
- ✓ **FLEXIBILIDADE-ESTABILIDADE** – traduz o grau em que a organização tem uma orientação para a abertura/mudança ou para a estabilidade/autoridade.

Os quatro tipos de cultura organizacional são:

- **CULTURA DE REALIZAÇÃO** – o foco é colocado numa clara definição da visão organizacional, assim como na definição daquilo que cada empregado deverá fazer para alcançar esse objetivo. Esta cultura pode suscitar bons resultados se a gestão for capaz de gerir o processo de definição de objetivos e de articulá-los com um sistema de recompensas que reforce a competitividade.
- **CULTURA ADAPTATIVA** – o foco é colocado no meio envolvente e a organização reforça a capacidade de deteção, interpretação e tradução de sinais ambientais em respostas organizacionais. Os valores centrais são a inovação, a resposta rápida e o espírito empreendedor.
- **CULTURA BUROCRÁTICA** – destaca as regras e os modos estabelecidos de funcionamento como garantes de previsibilidade e bom funcionamento. É uma cultura adaptada a envolventes estáveis.
- **CULTURA DE CLÁ/APOIO** – orientada para a participação de todos os membros e adaptada a envolventes em mudança rápida. A pertença à empresa é realçada e os membros são orientados e apoiados para o alcance de níveis elevados de desempenho.



Os níveis de análise da cultura organizacional são:

- **NÍVEL TRANSCULTURAL** – estuda o impacto da cultura de cada nação nas suas organizações (não há teorias de gestão universais: existem diferenças significativas entre os valores fundamentais subjacentes às respetivas culturas).
- **NÍVEL ORGANIZACIONAL** – a cultura organizacional é influenciada pelas políticas e práticas de gestão.
- **NÍVEL GRUPAL** – existem subculturas na organização (a organização não é tão homogénea que seja capaz de criar, veicular e manter uma cultura).
- **NÍVEL INDIVIDUAL** – estuda as perceções que os diferentes membros constroem da cultura organizacional (cada indivíduo interpreta a realidade organizacional de um modo particular).

Segundo **HOFSTEDE**, todas as pessoas transportam no seu interior padrões (programas mentais) para pensar e sentir, bem como potencial para agir, que foram aprendidos ao longo da vida.

DIMENSÃO CULTURAL – é um aspeto da cultura que pode ser medido e comparado com outras culturas. **HOFSTEDE** considerou três dimensões: distância hierárquica, individualismo vs coletivismo, masculinidade vs

feminilidade e evitamento da incerteza que permitem caracterizar cada país e conhecer as diferenças entre as respetivas culturas nacionais.

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA AO PODER – está relacionada com as desigualdades sociais que existem nas sociedades e com o modo como as pessoas aceitam uma repartição desigual do poder. Informa-nos sobre as relações de dependência num determinado país.

Onde a distância hierárquica é **baixa**, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é também limitada: trata-se mais de uma interdependência entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo consultivo.

Onde o índice é **elevado**, existe uma dependência considerável dos subordinados face às suas chefias que tendem a ser autocráticas ou paternalistas.

GRAU DE INDIVIDUALISMO VS COLETIVISMO:

SOCIEDADES COLETIVISTAS – os interesses do grupo prevalecem sobre os do indivíduo. As pessoas pertencem a grupos ou coletividades que devem cuidar delas em troca da sua lealdade.

SOCIEDADES INDIVIDUALISTAS – os interesses do indivíduo prevalecem sobre os grupos. As pessoas devem cuidar de si mesmas e da família mais próxima.

Os países individualistas são mais ricos e os coletivistas mais pobres.

GRAU DE MASCULINIDADE VS FEMINILIDADE:

MASCULINIDADE – as sociedades enfatizam o sucesso na carreira e a aquisição de dinheiro e bens (materialismo), tendem a definir os papéis dos homens e das mulheres de forma mais rígida, importância atribuída a sinais exteriores de riqueza.

FEMINILIDADE – as sociedades enfatizam a qualidade de vida, relacionamentos interpessoais e a preocupação com os outros, satisfação e flexibilidade no emprego.

São **masculinas** as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados – o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida.

São **femininas** as sociedades onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem – tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida.

CONTROLO DA INCERTEZA – mede o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se pelo stress e a necessidade de previsibilidade, uma necessidade de regras, escritas ou não. O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo são transmitidas e reforçadas pelas suas instituições de base, como a família, a escola e o Estado.

Existem culturas mais ansiosas do que outras:

- ❖ Nos países de **baixo** controlo da incerteza, o nível de ansiedade é relativamente baixo.
- ❖ Nos países de **elevado** controlo da incerteza, as pessoas tendem a ser mais inquietas, emotivas, agressivas e ativas.

Portugal tem uma grande distância ao poder, é um país coletivista, feminino e de elevado grau de aversão à incerteza.

Os três níveis de análise, segundo **SHEIN**, são: os artefactos (os aspetos visíveis da organização), os valores (convicções relativas à preferência de uns modos de conduta em detrimento de outros) e os pressupostos básicos (a essência da cultura do grupo).

CLIMA ORGANIZACIONAL – debruça-se sobre a influência que as políticas e práticas exercem sobre o desempenho individual e organizacional (traduz o que acontece). É um conjunto de percepções partilhadas, é criado por um grupo de indivíduos que interagem e que partilham a cultura organizacional.

As dimensões do clima organizacional são:

- **FLEXIBILIDADE** – grau em que as pessoas se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativa.
- **RESPONSABILIDADE** – grau em que as pessoas se sentem organizacionalmente responsáveis.
- **PADRÕES** – padrões de desempenho e exigência estabelecidos pelas próprias pessoas e que as norteiam nas suas atividades.
- **RECOMPENSAS** – a forma como é percebido o feedback sobre o desempenho e a adequação das recompensas.
- **CLAREZA** – grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores da empresa são claros.
- **EMPENHAMENTO** – nível de empenhamento das pessoas num propósito comum.

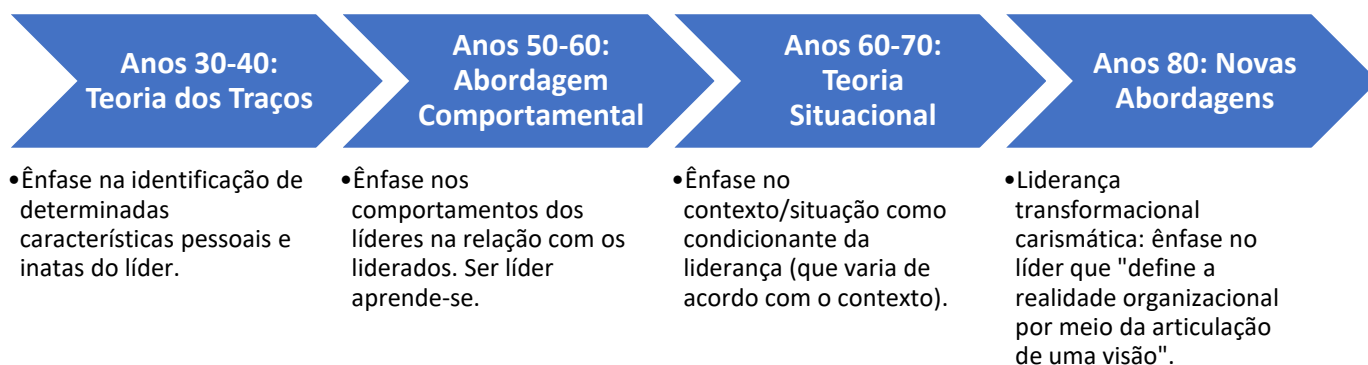
3. Liderança:

PODER – é a capacidade de levar outra pessoa ou grupo a aceitarem as nossas próprias ideias ou planos. Em essência, o poder capacita para obter de outras o que deles se pretende.

TIPOS DE PODER (de French e Raven)		FONTES DE PODER	TEM PODER PORQUE...
PODERES DE ESTRUTURA	LEGÍTIMO	Baseado na posição do indivíduo na hierarquia formal que lhe atribui autoridade para tomar decisões e dar ordens.	...os outros reconhecem-lhe legitimidade, pelo que se dispõem a cumprir o que ele ordena.
	COERCITIVO	Baseado na capacidade de punir.	...os outros receiam que ele aplique punições a quem não cumpra/obedeça.
	COMPENSATÓRIO	Baseado na capacidade de compensar.	...os outros desejam aceder às recompensas que ele pode facultar.
PODERES PESSOAIS	INFORMACIONAL E DO CONHECIMENTO	Baseado no acesso a informação ou conhecimentos vitais para a organização.	...os outros necessitam dessa informação ou acreditam nas suas competências.
	REFERENCIAL	Baseado na admiração, respeito e carisma.	...os outros o respeitam e identificam-se com ele.

INFLUENCIAR – consiste na adesão interior a ideias e projetos, na obediência voluntária mediante processos persuasivos, argumentativos ou carismáticos e é fruto dos poderes referencial e/ou informacional ou do conhecimento.

LÍDERES – são pessoas capazes de pensar para além do imediato (visão) e de contaminar os outros levando-os numa corrente (mobilização). **As diferentes abordagens da liderança são:**



TEORIA DOS TRACOS – a liderança enraíza-se em certos traços de personalidade e qualquer líder em qualquer situação revela os mesmos traços.

TRACOS – são características pessoais inatas (psicológicas e físicas) que distinguem os líderes dos não líderes (**exemplo:** autoconfiança, motivação para o êxito, motivação para o poder social, ...).

Traços e Competências mais habituais nos líderes eficazes (Yulk):

Traços:

- Adaptabilidade ao contexto
- Atento ao ambiente social
- Ambicioso e direcionado para o sucesso
- Afirmativo
- Cooperativo
- Decisivo
- Motivado para impressionar os outros
- Enérgico
- Persistente
- Autoestima elevada
- Capaz de absorver o stress
- Desejoso de assumir responsabilidades

Competências:

- Inteligente
- Concetualmente bem dotado
- Criativo
- Diplomático
- Eloquente
- Conhecedor das funções do grupo
- Organizado
- Persuasivo
- Socialmente bem dotado

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL – refere-se a tudo aquilo que o líder faz (vs aquilo que ele é). O estilo de comportamento do líder como principal fator nos estudos sobre a liderança procura a criação de modelos de comportamento com o objetivo de desenvolver programas de formação para líderes aprenderem e aperfeiçoarem comportamentos eficazes.

- ❖ **PRESSUPOSTOS** – a liderança é algo que pode ser treinado.
- ❖ **OBJETO DE ESTUDO** – os aspetos comportamentais – sobretudo a relação do líder com os liderados.
- ❖ A abordagem comportamental passou a enfatizar questões como os **estilos dos líderes** ou os **estilos de liderança**.

ESTILOS DE LIDERANÇA – consistem nos diferentes padrões de comportamento do líder na relação com os liderados.

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA – o líder estabelece as diretrizes do grupo. O líder fixa as medidas e as técnicas para a implementação das tarefas, cada uma por sua vez. O líder destina qual a tarefa que cada membro deve realizar e qual o parceiro de trabalho. O líder dominador personaliza os elogios e críticas ao trabalho de cada um.

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA – as linhas gerais são discutidas e definidas pelo grupo, estimulado e auxiliado pelo líder. O grupo delinea as medidas e as técnicas para atingir o alvo, e pede aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este propõe alternativas ao grupo e as tarefas resultam de debate. A divisão de tarefas é tarefa do próprio grupo e cada indivíduo é livre de escolher o seu parceiro de trabalho. O líder procura ser também um membro da equipa, sem encarregar-se substancialmente das tarefas. É objetivo e nas críticas e elogios limita-se aos factos.

LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE – a intervenção do líder é mínima, existindo liberdade completa nas decisões grupais ou individuais. A participação do líder no debate é restrita dado que apresenta apenas os materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as solicitassem. A divisão de tarefas e a escolha dos parceiros fica a cargo do grupo. O líder é não participante. O líder não procura avaliar ou regular a execução das tarefas. Quando questionado, o líder comenta as atividades do grupo.

ESTUDOS DE OHIO E MICHIGAN:

Fizeram emergir duas categorias de comportamentos:

- **ORIENTAÇÃO PARA AS TAREFAS** – grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objetivos. Comportamento de Estruturação → a execução da tarefa é mais importante do que o crescimento e a satisfação dos liderados.
- **ORIENTAÇÃO PARA AS PESSOAS/RELACIONAMENTOS** – grau em que o líder age de modo apoiante e se preocupa com o bem-estar dos seus subordinados. Comportamento de Consideração → o crescimento e a satisfação dos liderados são mais importantes do que a execução da tarefa. (Tem maior sucesso, porque o cumprimento das tarefas também é produto do clima interno.)

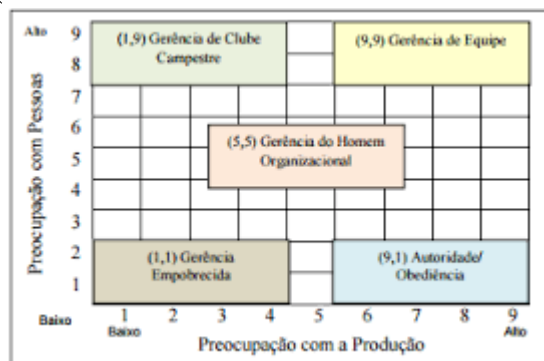
GRADE OU GRELHA GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON:

Avalia a preocupação do líder relativamente a indivíduos e tarefas/produção. O líder situa o seu desempenho na grelha com o objetivo de atingir o estilo ideal – EQUIPA.

ABORDAGEM SITUACIONAL/CONTINGENCIAL:

CONTEXTO – é o novo aspeto no estudo da liderança.

Cada situação exige um tipo de liderança diferente e adequado ao respetivo contexto.



MODELO DE HERSEY E BLANCHARD – o comportamento do líder depende do grau de maturidade dos liderados. À medida que o grau de maturidade evolui, evolui também o estilo de liderança a aplicar.

MATURIDADE – “conhecimento, experiência, capacidade, confiança, empenhamento e motivação para a realização de uma determinada tarefa”. (REGO)

MATURIDADE NO TRABALHO – experiência prévia sobre as atividades a desenvolver, conhecimentos necessários para executar as tarefas, capacidade de diagnóstico e de resolução de problemas, capacidade para assumir responsabilidades e cumprimento de prazos.

MATURIDADE PSICOLÓGICA – autoconfiança e autonomia, motivação para atingir objetivos, atitude positiva face ao trabalho, vontade em assumir responsabilidades e consistência e persistência.

O controlo baixa à medida que a maturidade sobe.

MODELO DE FIEDLER:

LÍDERES ORIENTADOS PARA AS TAREFAS são mais eficazes em situações de elevado ou baixo controlo (do que os orientados para o relacionamento).

LÍDERES ORIENTADOS PARA O RELACIONAMENTO são mais eficazes em ocasiões de controlo moderado.

NOVAS ABORDAGENS:

Segundo **SHEIN** existe uma relação dual entre cultura e liderança. As peças estruturantes do sucesso organizacional são a cultura organizacional e a mudança cultural. Os líderes, na sua relação com os colaboradores devem ser capazes de transmitir a sua visão e de a fazer cumprir.

LIDERANÇA CARISMÁTICA:

Liderança através da influência, através de processos de identificação pessoal (os colaboradores veneram o líder, querem imitá-lo e agradecer-lhe) e internalização (os colaboradores interiorizam as atitudes e valores veiculados pelo líder).

Dimensões essenciais do líder:

- **Criação de uma visão** que permite dotar a organização de uma identidade.
- **Ancoragem dessa visão** no sistema de normas e valores majoritariamente partilhadas na organização.
- **Personificação** da identidade do grupo e da própria visão.

O líder tem carisma, que é “o processo pelo qual os líderes carismáticos geram entusiasmo e empatia nos seguidores não é claro, mas uma componente importante é a articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconscientemente, nas necessidades, valores e sentimentos dos seguidores” (YULK).

TEORIA DE HOUSE:

TIPOS DE FATORES	DESCRIÇÃO
TRAÇOS DE PERSONALIDADE DO LÍDER	<ul style="list-style-type: none"> • Tem necessidade de poder. • Procura ser dominante. • Revela autoconfiança elevada. • Está convicto da moralidade das suas crenças.
COMPORTAMENTO DO LÍDER	<ul style="list-style-type: none"> • Cria a impressão de competência junto dos colaboradores. • Atribui relevância significativa ao trabalho dos colaboradores inspirando o seu empenho e dedicação. • Modela papéis. • Manifesta confiança nos colaboradores. • Transmite elevadas expectativas de desempenho aos colaboradores. • Desperta os colaboradores para a missão do grupo de modo a suscitar empenho e esforço nas tarefas.
CONDIÇÕES FACILITADORAS	<ul style="list-style-type: none"> • Define os papéis dos colaboradores em termos ideológicos de forma apelativa.

TEORIAS DE CONGER E KANUNGO:

Os elementos fundamentais do modelo são: os traços, os comportamentos do líder, o processo de influência e as condições facilitadoras. A partir destes autores desenvolveram o modelo comportamental da liderança carismática.

LIDERANÇA TRANSACIONAL:

O líder dirige e motiva os seus liderados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa, deve recompensar os comportamentos apropriados (produtivos) dos liderados e punir os não apropriados. Utiliza a legitimidade/autoridade que lhe é formalmente reconhecida para exercer o poder através de um sistema de regras e normas desenvolvido num ambiente de concordância e apoio.

Segundo **BURNS** e **BASS**, é a liderança praticada pelos líderes que impulsionam grande mudanças, deixando marcas profundas e duradouras.

Componentes da liderança transformacional:

- **CARISMÁTICA** – as características carismáticas do líder transformacional são de natureza socioafetiva e inspiram sentimentos de lealdade e devoção nos seguidores.
- **INSPIRACIONAL** – o líder entusiasma os seguidores a cumprir os objetivos da organização.
- **CONSIDERAÇÃO PELOS SEGUIDORES** – o líder considera as necessidades, interesses e capacidades dos membros da organização, fomenta valores como a equidade, o respeito e a confiança.

- **ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL** – o líder realiza um esforço suplementar com o fito de conduzir os seguidores a ultrapassarem o curto prazo e desenvolverem as suas capacidades estratégicas.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL:

- ❖ **INFLUÊNCIA IDEALIZADA** – provoca fortes emoções, confiança e identificação, influenciando os ideais dos colaboradores.
- ❖ **LIDERANÇA INSPIRADORA** – transmite visão apelativa, utiliza símbolos para incrementar o esforço dos colaboradores, age enquanto modelo, inspira otimismo.
- ❖ **ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL** – incita os colaboradores à tomada de consciência dos problemas e da sua própria consciência e imaginação e estimula a criatividade.
- ❖ **CONSCIÊNCIA INDIVIDUAL** – o líder é atento ao desenvolvimento dos colaboradores, apoia-os estimulando o seu potencial, delega responsabilidades e fornece *feedback*.

LIDERANÇA TRANSACIONAL:

- ❖ **RECOMPENSA CONTINGENTE** – explicita os caminhos que possibilitam recompensar os colaboradores pelo esforço.
- ❖ **GESTÃO POR EXCEÇÃO ATIVA** – monitoriza os colaboradores e aplica ações corretivas se os objetivos não forem alcançados.
- ❖ **GESTÃO POR EXCEÇÃO PASSIVA** – age, apenas perante os problemas e nessa altura age corretivamente.

LIDERANÇA E GESTÃO:

“A LIDERANÇA deve ser considerada como a atividade mais importante dos executivos de topo, enquanto que as atividades de gestão passam a um nível subsidiário.” (JESUÍNO)

LIDERANÇA – adota a mudança através de uma visão, com o objetivo de orientar os colaboradores para essa visão. Os líderes são protagonistas num mundo em mudança

GESTÃO – traduz-se em planeamento, organização e resolução de problemas. Os gestores são protagonistas num mundo estático.

LÍDER VISIONÁRIO – procura a viabilidade da organização a longo prazo, para isso promove a mudança e a criatividade.

LÍDER GESTIONÁRIO – procura a estabilidade financeira a longo prazo, tenta manter a ordem existente.

LÍDER ESTRATÉGICO – combina estas duas orientações, conciliando as qualidades do gestor com as do líder.



4. O Processo de Tomada de Decisão:

DECISÃO – “possui uma qualidade imperativa pois seleciona um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orienta o comportamento rumo à alternativa escolhida.” (SIMON)

Existem três fases no processo de tomada de decisão (HERBERT SIMON):

- ⌘ Identificação de situações que exigem a tomada de decisão.
- ⌘ Descoberta dos diversos cursos de ação disponíveis.
- ⌘ Escolha do curso de ação que se afigura mais adequado

Existem algumas classificações para o processo de tomada de decisão:

- **PROGRAMADAS** – implementadas de acordo com regras e procedimentos previamente estabelecidos.

- **NÃO PROGRAMADAS** – referem-se a situações novas (necessidade de diagnosticar o problema).
- ❖ **PRESCRITIVOS** – procura-se desenvolver métodos para a tomada de decisão racionalmente ótima.
- ❖ **DESCRITIVOS** – procura-se compreender como os indivíduos tomam as decisões nos diferentes contextos organizacionais.

NÍVEL INDIVIDUAL DE TOMADA DE DECISÃO:

MODELO RACIONAL – os indivíduos tendem a decidir com base no interesse próprio e, conseqüentemente, as escolhas são reveladores das suas preferências.

Os passos para a tomada de decisão, segundo BAZERMAN:

- ✚ Definição do problema
- ✚ Identificação dos critérios de decisão
- ✚ Atribuição de um coeficiente de importância a cada critério
- ✚ Produção de alternativas
- ✚ Classificação de cada alternativa quanto aos critérios
- ✚ Cálculo de decisão ótima

Este modelo foi criticado com base no modelo normativo, que faz que há um conjunto de orientações que indicam como a decisão deve ser tomada e que é de difícil adaptabilidade, já que só seria possível desenvolver este modelo se os decisores possuíssem toda a informação, o que quase nunca acontece. Estas críticas deram origem à **TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA**.

TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA – o processo de decisão é feito de acordo com critérios específicos que limitam o processo de escolha e o número de alternativas possíveis.

Segundo SIMON, as decisões devem ser satisfatórias, mas não ótimas; o ser humano deve ser limitado ao acesso e processamento cognitivo de todas as opções; a otimização das decisões é uma ficção; há uma impossibilidade material de obter todas as informações, dados os problemas de tempo e custo e existe pressões afetivas, culturais e jogos de poder que influenciam no conteúdo das decisões.

Os conceitos de racionalidade limitada e de decisão satisfatória revelam que os julgamentos dos decisores se desviam sistematicamente da realidade – mas não permitem o diagnóstico dos viesamentos envolvidos.

TEORIA DO COMPORTAMENTO DA DECISÃO – as heurísticas e os atalhos cognitivos são regras que implicitamente orientam os julgamentos permitindo que o decisor possa lidar com a complexidade da envolvente das decisões colocando de lado alguma da informação disponível. Simplificam as tarefas de triagem e análise de informação exigidas na tomada de decisão, reduzindo a exigência cognitiva das escolhas.

NÍVEL GRUPAL DE TOMADA DE DECISÃO:

“Os grupos geralmente levam mais tempo do que um indivíduo a chegar a uma decisão. No entanto, as decisões entre cinco ou mais participantes são melhores do que as decisões individuais.” (**GIBSON ET AL**)

A eficácia da decisão em grupo depende de:

- Capacidades individuais dos seus membros
- Qualidade da informação partilhada
- Dimensão do grupo
- Natureza do problema

PENSAMENTO DE GRUPO OU GROUPTHINK – é um encadeamento de viesamentos que empobrece a eficácia cognitiva do grupo. Pode surgir quando o problema é complexo, exigindo a análise de várias alternativas e a produção de soluções originais.

Os sintomas do pensamento de grupo são:

- **SOBREVALORIZAÇÃO DO GRUPO** – os membros do grupo percebem-se a si próprios e ao grupo como invulneráveis e moralmente corretos.
- **PRESSÃO PARA A CONFORMIDADE** – existe grande intolerância face a opiniões divergentes, o que faz com que um elemento que tenha reservas quanto ao rumo assumido pelo grupo não as manifeste – assim, o grupo reforça a ilusão de unanimidade.
- **RIGIDEZ COGNITIVA** – os membros do grupo racionalizam a informação que contraria as orientações dominantes e utilizam estereótipos para caracterizar os elementos exteriores ao grupo.

5. **Indivíduos e Grupos nas Organizações:**

TRAÇOS DE PERSONALIDADE – são “padrões consistentes de pensar, sentir e agir, que distinguem uma pessoa de outra”. (JHONSON) Na investigação procura-se detetar e explicar a consistência de traços caracterizadores da forma de pensar, de sentir e de agir.

PERCEÇÃO – é o processo de interpretar estímulos, em que o produto final é o significado, que depende de fatores estruturais e de fatores funcionais do indivíduo. É função de interdependência entre o sujeito que percebe, o objeto percebido e o contexto da percepção.

Os conceitos estão interligados através de uma rede de relações – sistema conceitual – que permite a organização de diferentes experiências que temos diariamente.

Os fatores condicionadores/enviesadores da percepção são:

- ✚ **EFEITO DE HALO** – tendência para formar uma opinião global sobre uma pessoa através de uma característica dela que se nos evidencia.
- ✚ **EFEITO DE LENIÊNCIA/SEVERIDADE** – tendência para classificar qualquer pessoa nos extremos das nossas escalas de valores, sem considerar as posições intermédias.
- ✚ **EFEITO DE TENDÊNCIA CENTRAL** – tendência para avaliar apenas em termos de média, evitando/ignorando os extremos superiores e inferiores.

PERCEÇÃO INTERPESSOAL – é o processo de inferências que uma pessoa faz sobre outra pessoa ou outras pessoas com base na informação disponível.

Na formação das primeiras impressões, um dos principais riscos é a **CATEGORIZAÇÃO** com a tendência em valorizar as características dos outros que estão de acordo com os nossos valores e necessidades.

TEORIA DAS ATRIBUIÇÕES OU ATRIBUIÇÃO CAUSAL – consiste em conhecer a forma como as pessoas explicam o porquê e como decorrem os acontecimentos e assume duas modalidades: orientação interna e externa. (HEIDER)

As quatro perspetivas desta teoria são (DOYSE):

- **PERSPETIVA INTRAPESSOAL** – relaciona-se com a forma como, em termos psicológicos, as pessoas organizam as suas percepções e atribuições das ocorrências sociais e na base do processamento de informação.
- **PERSPETIVA INTERPESSOAL** – acentua a dinâmica da relação interpessoal como a principal origem da atribuição de uma causa.
- **PERSPETIVA INTERGRUPAL** – estudo dos efeitos da categorização social na atribuição causal.
- **PERSPETIVA SOCIETAL** – estuda as crenças partilhadas por um grande número de pessoas numa sociedade e a sua influência na atribuição causal, ou como as crenças coletivas servem de fundamento para as atribuições causais.

APRENDIZAGEM – é a modificação do comportamento resultante da prática.

Premissas da aprendizagem:

- η Aquisição de um comportamento
- η Mudança de um comportamento
- η Carácter de durabilidade da mudança

APRENDIZAGEM SOCIAL E MODELAÇÃO DO COMPORTAMENTO: (BANDURA)

O sujeito não é um ser passivo face às influências externas, mas antes alguém com capacidade para influenciar o seu próprio comportamento. Pode-se aprender observando o comportamento de outros e as consequências que têm para os mesmos.

TEORIA DO LOCUS DE CONTROLE INTERNO-EXTERNO DO REFORÇO: (ROTTER)

O comportamento, numa dada situação, é função da expectativa e do valor do reforço.

CONTROLE INTERNO – a pessoa percebe o reforço como contingente ao seu comportamento.

CONTROLE EXTERNO – o reforço é percebido como resultado de algo externo ao próprio indivíduo.

Funções com implicação na aprendizagem:

- INFORMAR – a partir do feedback do seu comportamento, as pessoas criam um repertório informativo que lhes serve de guia para as ações futuras.
- MOTIVAR – a motivação para certos comportamentos será tanto maior quanto mais for valorizada pelo sujeito a expectativa relacionada com a consequência de determinada ação.
- REFORÇAR – a aprendizagem é incrementada de acordo com o conhecimento que o sujeito tem do que está a ser reforçado.
- MODELAR – muito do comportamento é aprendido a partir da observação das ações de outros.

6. Satisfação, Motivação e Desempenho:

Os aspetos pessoais que influenciam o funcionamento interno e a produtividade das organizações são: os que têm origem mais hereditária/inata (**seleção**) e os outros que têm origem mais ambiental/construída (**formação**).

TEORIAS MOTIVACIONAIS:

Para além da influência dos aspetos (hereditariedade vs meio), há outro importante fator: a MOTIVAÇÃO dos indivíduos, que pressupõe no contexto de trabalho que cada indivíduo é um ser capaz de uma racionalidade própria e muitas vezes em contradição com a racionalidade organizacional.

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL – “desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual.” (FERREIRA)

TEORIAS DE CONTEÚDO:

TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND:

Existem três impulsos básicos:

- ✓ NECESSIDADES DE REALIZAÇÃO – desejo e procura de excelência no desempenho.
- ✓ NECESSIDADE DE PODER – desejo de controlar o comportamento dos outros.
- ✓ NECESSIDADE DE AFILIAÇÃO – desejo de ser aceite pelos outros.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO – “é uma atitude generalizada em relação ao trabalho.”

As formas de satisfação no trabalho são:

- **SATISFAÇÃO PROGRESSIVA** – satisfeito e procura aumentar o nível de aspirações.
- **SATISFAÇÃO ESTABILIZADA** – satisfeito e mantém o nível de aspirações.
- **SATISFAÇÃO RESIGNADA** – insatisfeito de modo difuso e reduz o nível de aspirações (adequa-se às condições).
- **INSATISFAÇÃO CONSTRUTIVA** – insatisfeito, mantém o nível de aspirações e procura soluções.
- **INSATISFAÇÃO ESTÁVEL** – insatisfeito, mantém o nível de aspirações, mas não procura soluções.
- **PSEUDO-SATISFAÇÃO** – insatisfeito e frustrado, mantém nível de aspirações e não consegue identificar soluções – acaba por distorcer a realidade (racionaliza).

Variáveis e consequências da satisfação no trabalho:

- β **DESEMPENHO PROFISSIONAL E PRODUTIVIDADE** – os indivíduos com melhores desempenhos e consequentemente melhor recompensados apresentam níveis de satisfação elevados.
- β **COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL** – manifesta-se com maior incidência nos indivíduos que estão mais satisfeitos com o trabalho.
- β **COMPORTAMENTO DE FUGA** – baixa correlação entre a satisfação e o absentismo (nem sempre os menos satisfeitos são os mais faltosos).
- β **BURNOUT** – correlações significativas com o nível de satisfação no trabalho.
- β **BEM-ESTAR FÍSICO E PSICOLÓGICO** – correlações elevadas com o nível de satisfação no trabalho.
- β **SATISFAÇÃO COM A VIDA** – correlações moderadas com o nível de satisfação no trabalho.