

Comportamento Organizacional

LIDERANÇA

Países, organizações, grupos e indivíduos precisam de indivíduos enquanto **modelos** a seguir e a imitar - Visão, ética, força interior, segurança, sabedoria, competência

A eficácia de um grupo depende da liderança que é a resposta a uma necessidade grupal. Liderança é uma função vital no funcionamento grupal. Há duas necessidades grupais: instrumental e expressiva.

Definições de LIDER

- Aquele que sabe para ONDE DEVE IR e COMO lá chegar
- Aquele que CONDUZ, que GUIA, que vai à frente; «Não vai a reboque dos outros...»
- O indivíduo que por natureza psicológica ou posição no grupo, CONDUZ OUTROS
- A pessoa que COORDENA com sucesso colaboradores humanos de forma a atingir determinados fins

- a. HABILIDADE em levar um homem a fazer o que queremos que ele faça , da forma que queremos que seja feito, porque ele o quer fazer
- b. CAPACIDADE em conseguir atingir um OBJECTIVO recorrendo a auxílio humano
- c. CAPACIDADE de activar e manter a MOTIVAÇÃO INTRINSECA dos colaboradores para alcançarem os OBJECTIVOS organizacionais
- d. PROCESSO de INFLUÊNCIA e de desempenho numa função grupal para a realização de resultados aceites pelos membros do grupo
- e. Processo orientado para a realização de objectivos comuns...

Liderança é exercício de influência (quanto melhor a liderança, maior a influência).
Liderança é ter autoridade informal conquistada, através de legitimidade, aceitação, suspensão do juízo crítico.

A autoridade formal é extremamente limitada:

Promove a conformidade com as directivas e a disciplina, mas **não induz, não encoraja** elevados esforços, a aceitação de responsabilidades e boas iniciativas.

É importante a **autoridade da pessoa**, a **autoridade informal (liderança)**

Influenciar:

Mudar formas de pensar, julgar, fazer.

Mudar comportamentos

Adesão interior a ideias

Obediência voluntária mediante processos persuasivos, argumentativos ou carismáticos

Incremento influenciado pelo poder referente e de perito.

Alguém é líder se:

- a. **Responde a necessidades, motivações, aspirações:** Segurança, conhecimento; Sentido, auto-estima; Realização, sucesso, outras...
- b. **Resolve problemas, conduz a metas, a objectivos:** «Seguidores abdicam de autonomia em troca de...»
- c. **Eleva, transforma, produz necessidades, aspirações**

Primado da gestão (Mintzberg)

Papel «interpessoal»	Figura de proa Liderança (pessoas) Ligação, coordenação
Papel Informacional	Centro nervoso Difusão Porta-voz
Papel Decisional	Inovação Resolução de problemas Afectação de recursos Negociação

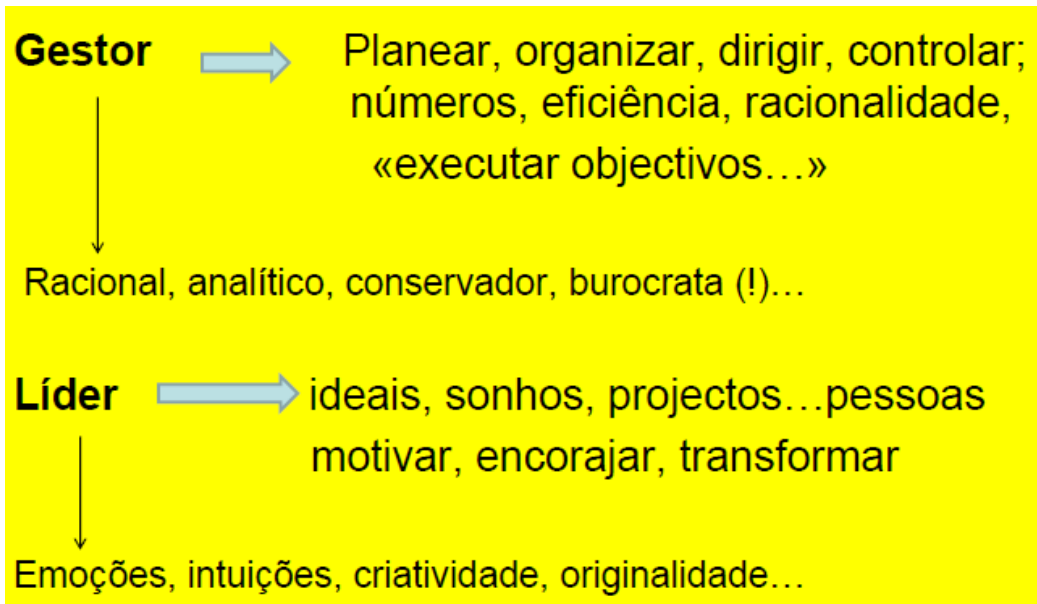
Função nuclear nos dirigentes de topo:

Visão: olhar para além das fronteiras conhecidas

Traçar novos rumos; romper com o tido-por-garantido

Fixar objectivos e escolher as pessoas certas

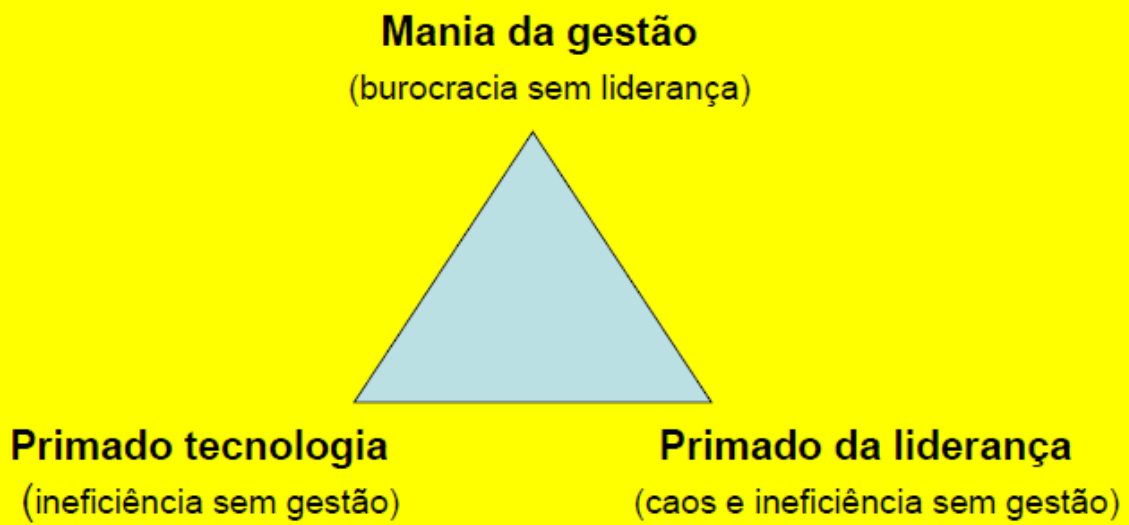
Motivar, mobilizar as pessoas



Temos os cinco tipos de **poder** interpessoais:

- Retributivo, perito, referente, punitivo e formal

Ideal: articulação contingente de todas as componentes



Líderes e gestores

Inova; cria; original	Administra; imita; é uma cópia
Interessam-se longo prazo	Interessam-se pelo curto prazo
Respiram mudança	Preferem a estabilidade
Centrado sobre as pessoas	Centrado nos sistemas e estruturas
São cativados por uma visão: •«O que deve ser feito?» •«o que devemos ser?»	Preocupados com regras ; preferem a execução: «como deve ser feito»
Confiam na intuição	Prezam a lógica, o racional linear...
Perspectiva ampla, sistema	Preocupam-se com a organização

Abordagens da liderança

Teoria Traços	Identifica características específicas da personalidade que se acredita contribuirão para a capacidade de um indivíduo assumir com sucesso a posição de liderança
Teoria do poder e influência	Fontes e quantidade de poder disponíveis e a maneira como exercem influência unilateral ou nas interações
Teoria comportamental	Analisa o que os líderes fazem, o observado, categorias comportamentais, papéis de gestão
Teoria contingencial	A importância dos factores situacionais (envolvente Liderados, tarefas...)

PERSONALIDADE

Organização dinâmica dos sistemas psicofísicos (traços constantes) que determina o pensamento e comportamento (Allport, Ferreira, 222)

Padrão único e específico de traços, que funciona como um todo organizado, em interação com a situação e que suporta a **consistência trans-situacional** do comportamento do indivíduo (Ferreira, 225)

As **pessoas são diferentes** no que toca à **personalidade** (Atitude reflexiva; capacidade de diálogo, sentido de autonomia, assertividade firmeza, auto-confiança, auto-controlo emocional...).

Para **certos cargos** há traços mais importantes que outros. A **questão da personalidade** é mais pertinente nos **níveis hierárquicos elevados** e com maior responsabilidade

Das **características da personalidade** é possível **antecipar comportamentos** no trabalho, na liderança.

TRAÇOS

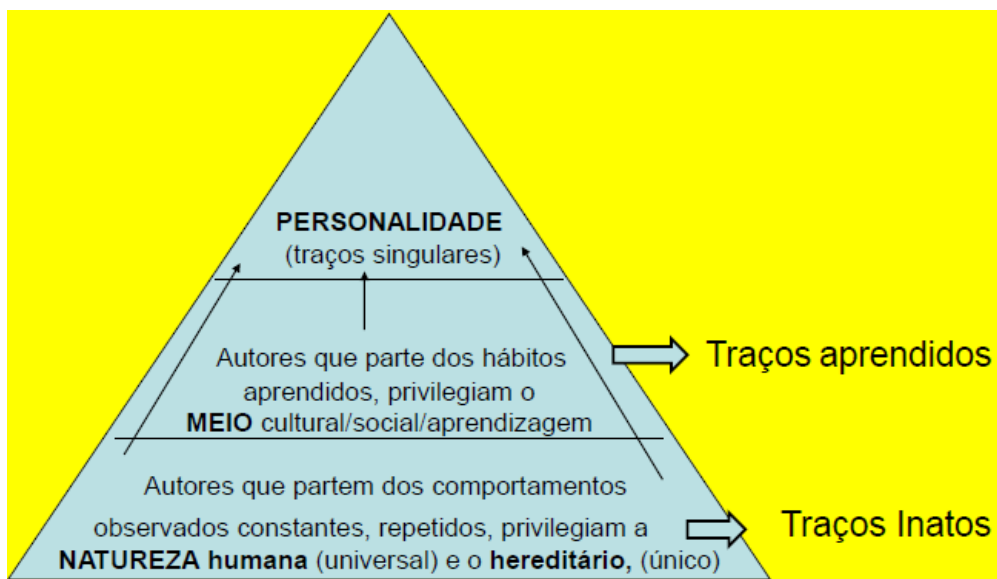
Reflectem as **tendências de resposta**...Tendência para a **extroversão, autoconfiança, sociabilidade, adaptabilidade, etc.**

Padrões consistentes de pensar, sentir e agir, que distinguem uma pessoa de outra (Jhonson, in Ferreira, 224)

Traços de personalidade

Podem ser inatos, instintivos, ou aprendidos:

Ex: Autoconfiança, firmeza, assertividade, sociabilidade, submisso, curiosidade, ascendência, egocêntrico



TEORIA DOS TRAÇOS INATOS

O **INATO**: o líder existe e **afirma-se naturalmente** pelas aptidões, características **distintivas** que possui. **Essência, atributo distintivo** que qualifica e desqualifica.

Traços de personalidade: inatos, aprendidos

(adaptado de Ferreira, et., al., 2001:225)

Traços de natureza interpessoal
assertividade, actividade, extroversão, sociabilidade

Traços social e culturalmente prescritos
consciência, conformidade, desejo de realização e de sucesso

Traços do domínio emocional
autocontrolo, estabilidade emocional, autoconfiança

Traços da vida mental e experiência de vida
intelecto, curiosidade, abertura à experiência, cultura, etc.

Traços - estereótipos

MALE	FEMALE
<ul style="list-style-type: none">• Logical• Rational• Agresssive• Exploitative• Strategic• Independent• Competitive• Leader and decision-maker	<ul style="list-style-type: none">• Intuitive• Emotional• Submissive• Empathetic• Spontaneous• Nurturing• Co-operative• Loyal supporter and Follower

- Os traços, **isoladamente**, não são suficientes para explicar a liderança eficaz. São apenas uma **pré-condição**
- Não consideram os **contextos** que afectam o surgimento e a **eficiência dos traços**: a variabilidade dos desempenos
- **Não são sempre os mesmos traços associados a uma** liderança eficaz: não há universalismo, mas **contingência**

Os traços de personalidade são mais resistentes à mudança do que as atitudes. As atitudes dependem mais da informação disponível no meio e das vivências individuais.

TEORIA DAS COMPETÊNCIAS

Exemplos de competências que se aprendem:

- Técnicas, operativas (conhecimentos práticos)
- Interpessoais, relacionais
- Cognitivas, conceptuais (conhecimentos teóricos)

Liderança nos níveis hierárquicos (Katz Khan)

Topo	Intermédio (departam.)	Base (equipa)
Visão de sistema, da totalidade	Visão de subsistema (financeiro, marketing...)	Responsabilid. pela execução
Decisões estratégicas: O que queremos ser? O que fazer?	Organizar e dirigir recursos humanos e materiais; .Estabelecer pontes	Competências operacionais Saber-fazer
Animadores de equipas de gestão	Capacidade de decisão, influência, negociação Competências interpessoais	Competências interpessoais
Traços carismáticos e competências estratégicas	Traços: Motivo de poder e sucesso, assertividade, auto-confiança, auto-controlo Maturidade emocional	Sentido de equidade, justiça

Uma boa liderança conduz a elevada moral, que por sua vez conduz a maior esforço e produtividade:

- Democrática em vez de autoritária;
- Centrada nos empregados em vez de na produção;
- Centrada nas relações humanas, não nas regras burocráticas.

OHIO: COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

Comportamento Estruturação	Comportamento Consideração
Indivíduo: Agressivo, Competitivo e Auto-centrado	Indivíduo: Diplomata, Centrado no outro
Orientado para a tarefa: Objectivos; Resultados	Orientado para as pessoas; para a sua satisfação, bem-estar
Define os caminhos a seguir; Fixa objectivos, prazos, papéis; Planeia, organiza, dirige, avalia, controla	Amigável e conciliador; Escuta e respeita as ideias, preferências e necessidades dos liderados
Dá instruções específicas; informa os liderados sobre o que espera deles; Fomenta a execução de tarefas	Facilita a interacção: Dá apoio, comunica, escuta com atenção, dá feedback

Dá prioridade às tarefas

Dá prioridade às pessoas

Estruturação: (Não provoca desagrado)

Tipo autoritário – directivo.

Tipo consultivo – participativo.

Consideração: (Poucas queixas)

Maior satisfação e aceitação das chefias, tarefas.

Qual o comportamento mais eficaz?

Estruturação baixa Consideração elevada	Estruturação elevada Consideração elevada
Estruturação baixa Consideração baixa	Estruturação elevada Consideração baixa

FACTORES AVALIADOS EM LÍDERES EMERGENTES

Factores: Características comportamentais observados

FACTOR ACTIVIDADE; FACTOR SIMPATIA; FACTOR COMPETÊNCIA INSTRUMENTAL

Há 3 tipos de líderes emergentes: Líder ideal, instrumental e expressivo

Lideranças devem ser complementares: Em equipas de gestão devem integrar diferentes tipos de líderes.

	LÍDER TAREFA	LÍDER RELACIONAMENTO
MOTIVO PRIMÁRIO	Êxito na tarefa	Êxito interpessoal
MOTIVO SECUNDÁRIO	Êxito interpessoal	Êxito na tarefa

MODELO DE FIEDLER:

Cada indivíduo tem um **perfil de liderança fixo** permanente, duradouro, imutável, não adaptável e como não muda, deve liderar situações adaptadas ao seu perfil; desenhar situações que permitam aos líderes utilizar eficazmente as suas aptidões

LÍDER TAREFA:

- Vocacionado para a ruptura/mudança; situações/decisões difíceis
- Adaptado a contextos relacionais de dominação, agressividade, competitividade; aptos a vencer resistências e a realizar objectivos

LÍDER RELACIONAMENTO:

- Situações estáveis; situações de moderada dificuldade
- Apoio, cooperação, negociação; criam atmosfera harmoniosa
- Evitam iniciativas, decisões e mudanças envolvendo conflito
- Evitam comportamentos agressivos e conflituantes
- Preferem decisões em grupo e o consenso

TEORIA DOS RECURSOS COGNITIVOS

Num grupo com QI médio de 100, o Líder terá QI entre 115 a 130. Um indivíduo com QI 160 tem poucas possibilidades de ser um Líder.

Um líder inteligente é eficaz em situações de baixo stress. Mas só um líder experiente é eficaz em situações de stress elevado.

RICHARD HALL: LIDERANÇA AUTORITÁRIA E DE APOIO

LÍDER AUTORITÁRIO (DIRECTIVO-autoritário)

- Supervisão estreita: directivo; controlo minucioso
- Fundamenta-se no poder de posição
- Explora potencial coercivo: dependência, ameaça, punição

LÍDER APOIO (Não directivo: consultivo, participativo)

- Supervisão geral: dá liberdade e autonomia; delega...
- Decisão mediante consulta e participação;
- Consideração pelos subordinados...

MODELO CONTINGENCIAL DE HERSEY E BLANCHARD

Maturidade dos liderados – **Capacidade** e **vontade** das pessoas para assumirem completa responsabilidade pela direcção das tarefas e dos seus próprios comportamentos

Maturidade Trabalho-Tarefa	Maturidade Psicológica
Experiência prévia sobre as actividades a desenvolver	Autoconfiança e autonomia
Conhecimentos necessários para executar as tarefas	Auto-motivação para atingir objectivos
Capacidade de diagnóstico e de resolução de problemas	Atitude positiva face ao trabalho
Capacidade para assumir responsabilidades	Vontade de assumir responsabilidades
Cumprimento de prazos	Consistência e persistência

O CONTROLO BAIXA À MEDIDA QUE A MATURIDADE SOBE

PERFIS DE LIDERANÇA

Perfil 1-3 (directivo-participativo):

- Considera os subordinados de forma dicotómica (X---Y)
- Eficazes com trabalhadores com baixo e médio nível de maturidade

Perfil 2-3 (persuasivo-participativo):

- Em países com alto grau de instrução e desenvolvimento
- Perfil prudente, intervenção apropriada
- Preferem trabalhar com subordinados de nível médio de maturidade
- Dificuldades em resolver problemas disciplinares e em delegar

Perfil 1-2 (directivo-persuasivo):

- Frequente nas culturas emergentes
- Nos que ascendem a posição de chefia mas que dificilmente se libertam das funções de execução
- Eficaz em sectores produtivos e/ou prazos apertados

Perfil 3-4 (participativo-delegativo):

- Líderes que só se sentem à vontade com subordinados de elevada maturidade competentes e responsáveis
- Mulheres (!) recentemente promovidas a posições intermédias significativas
- Dificuldades em estruturar, dar directivas, disciplinar

MODELO COGNITIVO-MOTIVACIONAL (HOUSE E MITCHEL)

Papel do líder:

- a. Proporcionar **direcção, orientação e apoio**; clarificar e facilitar os caminhos; reduzir os obstáculos...
- b. **Treinar e guiar** os colaboradores para saberem escolher o melhor caminho para alcançarem os seus objectivos
- c. Garantir a **satisfação e motivação** (recompensas contingentes)

Atributos do Líder carismático (MP,393)

Max Weber	Freud	Bom e Tarde
Solitário	Narcisismo	Imaginação
Misterioso	Energia	Comunicador
Excêntrico	Auto-orientação	Inflexibilidade
Estigmatizado	Iluminado	(vontade inflexível)
Dominador	Visionário	Espírito de missão
Relacion. Personalizado	Fanático de uma ideia	Tenacidade
Qualidades excepcionais	Sedutor	Fanatismo
Legitimidade (aceitação)		Coragem
Dom sobre-humano		Sucesso
		Desprendimento
		Sedutor

Traços e competências dos líderes eficazes

- **VISÃO**: prospectivo, estado futuro desejado
- **Forte CONVICÇÃO**: força de vontade, força interior, determinação, persistência, entusiasmo
- **AUTO-CONFIANÇA** nos seus projectos; nos julgamentos e capacidades
- **Capacidade de COMUNICAR a visão e obter a adesão**: clareza, dramatismo e forma persuasiva de falar

LÍDER SEDUTOR VS LÍDER CARISMÁTICO

Líder Sedutor: **Charme/encanto/simpatia/imagem/ boa comunicação**

Líder Carismático: **Apresenta nova e radical visão sobre o futuro; Ruptura com o “tido por garantido”; Obtém sucesso, resultados concretos**

Líderes carismáticos negativos (NARSÍCOS)

Utilizam o seu talento:

Motivados pelo poder pessoal
Para benefício próprio
Para seu engrandecimento

“Demagogos”

Características:

- a. Efeito «EUCALIPTO»...«o deserto de ideias»
- b. Autoritário -Reprime a diversidade, a diferença...
- c. Promove a admiração e identificação consigo, não com a visão e missão organizacional
- d. Recompensa a lealdade, a obediência incondicional
- e. Centraliza: não delega, nem desenvolve colaboradores,
- f. Não delegando, não prepara a sua substituição
- g. Dado o excessivo amor ao “Eu”; não sente necessidade de outros: instrumentaliza-os!
- h. Não experimenta sensação de má consciência, ou de culpa
- i. Desprovido de empatia face às necessidades humanas

LIDERANÇAS TRANSACCIONAL E TRANSFORMACIONAL

TRANSACCIONAL

Procura compatibilizar e harmonizar os objectivos dos liderados através da troca simples e da negociação de conflitos; uma transacção entre liderado e líder no sentido de **recompensar** o liderado se cumprir e **punir** se não o fizer; as **motivações extrínsecas** são o principal factor de sucesso.

- Realiza as necessidades e expectativas dos liderados; enfatiza os MEIOS

TRANSFORMACIONAL

Líderes **produzem e gerem os valores, as crenças e as necessidades** dos seus seguidores para conseguirem realizar as tarefas.

São agentes da mudança envolvendo os colaboradores. Entram em conflito com a cultura existente e rompem com crenças, valores, normas, o pensar e o fazer instituídos. Agem no domínio das significações: criam e gerem a cultura organizacional; mudam atitudes e mentalidades.

Entre os efeitos desta liderança sublinha-se o *empowerment*, as **motivações intrínsecas** e o **desenvolvimento** profissional dos liderados.

- Eleva/transforma as expectativas dos liderados; enfatiza os FINS

Componentes

- Carismática (obtém lealdade, identificação, devoção, entrega...)

- Inspiracional (eleva aspirações, expectativas, motivações)
- Estimulação intelectual
- Consideração personalizada
- Decisão mediante consulta, participação...
- Valoriza a equipa e procura o consenso

Liderança transformacional assegura aprendizagem, ruptura e mobilização.

HOMEM MÁXIMO E HOMEM MÍNIMO

HOMEM MÁXIMO:

Líder; **carismático**; vertical; as **pessoas são atraídas pelo poder** das suas **visões e convicções** sobre a realidade; a sua presença inspira tanto **medo** como **fascínio**.

Grande **inovador**, mas nem sempre bom líder.

O grande **amor-próprio, narcisismo**, pode criar problemas

HOMEM MÍNIMO-CONSENSUAL:

Preocupa-se com a opinião dos pares/outros; prefere relações igualitárias.

Horizontalidade; **não dirige a opinião**, busca ideias e opiniões dos outros.

Sendo **dependente** de opiniões alheias, pode perder senso de amor-próprio e ficar incapaz de decisões próprias

CONCEITOS:

Participação

- Processo que envolve chefias, subordinados, accionistas...
- Participação nas decisões; participação nos lucros

Descentralização

- Transferência definitiva de poderes de decisão
- Competências próprias

Delegação

- Transferência temporária de autoridade e responsabilidade
- Permanece relação de subordinação: delegante/delegatário
- Supõe monitorização, avaliação, julgamento, controlo

O que explica a «não» delegação?

- a. Personalidade que tudo quer controlar, ou perfeccionista
- b. Falta de auto-confiança nas próprias capacidades
- c. Falta de confiança nos colaboradores

d. Desejo de preservar o cargo, o estatuto e o poder:

- Manter o carácter «**esotérico**» da sua função
- Manter o **monopólio** da informação e do saber
- Manter os colaboradores na sua **dependência**
- Manter-se «**insubstituível**»; falta de substitutos
- Medo, receio de preparar **concorrentes, adversários**

e. Cultura nacional e/ou organizacional centralizadora.

GESTORES PORTUGUESES AVALIADOS PELOS ESTRANGEIROS

1. Sobre o estilo de liderança

Tipo Autoritário (78%); trabalho em equipa (apenas 18%)

2. Estratégia

Sem estratégia de médio e longo prazo; sem planeamento

Cumprir prazos: deixar tudo para última hora

3. Criatividade

Para 52% não são originais nem criativos; há o desenrascanço

4. Formalismo

Obsessão por títulos académicos; relações muito formais

5. Presentismo

Permanência de longas horas; serem notados; baixa produtividade

6. Remunerações

Superiores à média europeia

7. Relações com clientes

Amadorismo; não orientados para clientes

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

A emoção dos líderes é contagiosa:

Se transmitem energia e entusiasmo, a organização progride.

Se espalham negativismo e dissonância, a organização afunda-se.

Os líderes de excelência relacionam-se com os outros na base de **competências da IE** tal como a **autoconsciência** e a **empatia**, e não apenas por serem inteligentes ou tecnicamente competentes

(SINCRONIZAÇÃO) A inteligência emocional inclui qualidades como:

- Compreensão e o controlo das próprias emoções
- Capacidade de se colocar no lugar dos outros

LÍDERES OPTIMISTAS, ENERGICOS, SEGUROS

- a. Trabalham bem a informação: melhores decisões
- b. Transmitem sentimentos exaltantes
- c. Contagiam as pessoas, geram entusiasmo pelo trabalho
- d. Estimulam a autoconfiança e a esperança
- e. Estimulam a cooperação, maior esforço e desempenho
- f. Atraem e fixam os melhores
- g. Vendedores vendem mais; produtores produzem mais

LÍDERES COM EMOÇÕES NEGATIVAS

- a. Dificuldade em processar informação; **más decisões**
- b. Provocam a **apatia** e piores desempenho
- c. Indutores de **ódios, rancor, fúria, divisão, tensão, conflito**
- d. Afastam as pessoas; **não fixam os melhores**

LÍDERES COM EMPATIA:

- Sintonizado com os sentimentos dos outros; tomar **decisões que canalizem esses sentimentos...**
- **Entrar na interioridade do outro; colocar-se no lugar dele**
- Não uma atitude piegas de estar sempre de acordo...

LÍDERES SEM EMPATIA:

- Inconscientemente dessintonizados
- Chocam, causam reacções negativas

DOMÍNIOS DA IE: RELAÇÃO DINÂMICA ENTRE SI

AUTOCONSCIÊNCIA; AUTOGESTÃO; CONSCIÊNCIA SOCIAL; GESTÃO DAS RELAÇÕES

COMPETÊNCIAS DA AUTOCONSCIÊNCIA:

- Autoconsciência emocional
- Auto-avaliação; auto-exame
- Autoconfiança

COMPETÊNCIAS DA AUTOGESTÃO:

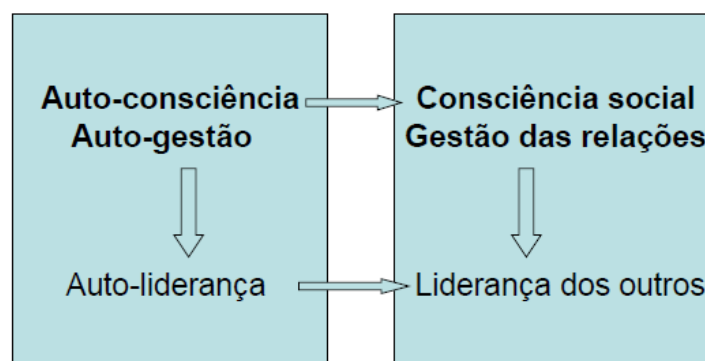
- Autocontrolo emocional
- Transparência
- Capacidade de adaptação
- Capacidade de realização
- Capacidade de iniciativa
- Optimismo

COMPETÊNCIAS DA CONSCIÊNCIA SOCIAL:

- Empatia (fundamental)
- Consciência organizacional
- Espírito de serviço, missão

COMPETÊNCIAS DA GESTÃO DE RELAÇÕES:

- Liderança inspiradora
- Influência
- Desenvolver os outros
- Catalisador da mudança
- Gestão dos conflitos
- Criar laços
- Espírito de equipa, colabor.



LÍDER RESSONANTE:

Capta e influencia positivamente as emoções dos seguidores; encaminha as emoções no grupo na direcção certa; apoia e gera entusiasmo, optimismo, paixão pelo trabalho; cultiva ambiente de cooperação e confiança. Valores positivos construtivos e partilhados.

LÍDER DISSONANTE:

Agressivos, irritabilidade, fazem ataques pessoais, humilham e diminuem as pessoas; geram medo, apatia, agressividade, ódios e divisões no grupo; envenenam o clima emocional. Emoções conduzidas numa direcção negativa. Falta de EMPATIA.

DECISÃO

Caracterização do tipo de problema alvo de decisão

- a. A **novidade**: processos não estruturados; são criadas soluções novas para problemas novos.
- b. A **ambiguidade**: falta de clareza: há diversas interpretações e sentidos; debate e diagnóstico aprofundado da situação na criação de soluções alternativas e na posterior escolha.
- c. A **dimensão**: âmbito do problema; maior abrangência, maior será a sua provável complexidade e necessidade de envolver múltiplos pontos de vista
- d. A **importância**: quanto mais decisivo ou crítico, maiores serão os riscos associados à decisão.
- e. A **urgência**: a urgência estabelece limites de tempo; a legitimidade da decisão é menos questionada.
- f. **Previsibilidade estratégica do problema**: quanto maior a previsibilidade de um problema futuro mais fácil se tornará a decisão.
- g. A existência de **preferências e visões antagónicas** condiciona todo o processo de decisão e dificulta a produção de um consenso.

Teoria da escolha racional (Pfeffer)

- a. Os actores são intencionais e com objectivos que guiam o comportamento
- b. Actores têm uma hierarquia de preferências bem ordenada
- c. O comportamento não é acidental, ou racionalizado depois... “aposteriori”
- d. A decisão é baseada no processamento de informação: «a Informação dita a escolha»
- e. Informação está centrada nos problemas; inclui alternativas e postula relações causa-efeito
- f. Os decisores detêm toda a informação, conhecem todas as alternativas e respectivas consequências
- g. As escolhas maximizam os objectivos.

Crítica ao modelo da escolha racional

«A maior parte das informações obtidas têm pouca relação com as decisões. Servem sobretudo para justificar as decisões já tomadas em vez de formarem a decisão»
(March:1991,12)

- (1) Primeiro – existe mas preferências, os valores, os objectivos, a vontade, os interesses do decisor.
- (2) Segundo – há uma selecção de informação, de factos e pareceres que sustentam, justificam a decisão.

Racionalidade limitada

- a. Todos os membros das organizações são decisores.....
- b. Os comportamentos dos indivíduos devem ser compreendidos como fruto de decisões onde procuram ser racionais mas somente o conseguem de forma limitada
- c. Indivíduos e grupos simplificam os problemas de decisão pois é difícil conhecer todas as opções (March,139)
- d. Os indivíduos são «racionais nas intenções» mas «limitados pelas suas capacidades» (saber incompleto)

Limites à racionalidade

1. Racionalidade requer uma escolha entre todos os comportamentos alternativos. Porém, na realidade, apenas algumas de todas as possíveis alternativas estão na mente, são conhecidas.
2. Racionalidade requer um completo conhecimento e a antecipação das consequências de cada escolha.
Porém, o conhecimento das consequências é sempre fragmentário, incompleto.

Racionalidade limitada é racionalidade subjectiva, isto é, corresponde à interpretação pessoal que o decisor faz dos dados conhecidos da situação em que se encontra.

Efeitos agregados de decisões individuais

Efeitos perversos — efeitos não perspectivados e não desejados

Efeitos de reforço — efeitos não perspectivados mas que são favoráveis aos actores

Efeitos neutros — efeitos não previstos e que produzem efeitos a que os actores são indiferentes

Deve-se decidir em grupo quando:

Há problemas a nível da qualidade:

- a. Problema novo, ambíguo, complexo, crítico, importante
- b. Não é claro qual a solução certa ou errado
- c. Problemas de qualidade; défice de informação
- d. Importa alargar o nº de alternativas e de consequências

Há problemas ao nível da aceitação-legitimação:

- a. Quando a aceitação da decisão não está garantida
- b. Quando a aceitação da decisão é importante
- c. Quando é necessário representar e cooptar vários interesses

Vantagens da decisão em grupo (mais objectividade):

- Permite canalizar e expressar a agressividade (catarse, purificação...)
 - Proporciona a sensação de estatuto e poder
 - Permite superar a insegurança individual
 - Facilita a decisão aos líderes inseguros
 - Indivíduos identificam-se com a decisão: fazem-na sua
 - Compreensão mais clara da natureza do problema
 - Indivíduos sentem que fazem parte da solução
 - Ficam a saber a forma como serão afectados pela decisão
 - Expressando pontos de vista, têm oportunidade de defender os seus interesses
- menor resistência
- Ao identificarem-se com a decisão (legitimam-na) exercem pressão social para a sua aceitação

Tipos de decisão em grupo

- a. Aprovação tácita (ratificação de decisões tomadas...)
- b. Decisão por minoria (efeito surpresa, argumentação, persuasão)
- c. Decisão por maioria (quantidade)
- d. Decisão por compromisso (concessão, cedência, negociação)
- e. Decisão por integração (alargamento a outras sugestões)
- f. Decisão por consenso (pleno acordo)

Origem dos problemas na decisão grupal:

- a. Liderança inadequada
- b. Deficiente metodologia (objectivos pouco claros)
- c. Jogos de poder, correlação de forças configuram a decisão
- d. Existência de afinidades e lealdades (internas e externas)
- e. Intenções ocultas («agenda escondida»...)
- f. Problemas interpessoais, conflitos interpessoais
- g. “Paroquialismos”: defesa de interesses particulares, egoístas
- h. Polarização interna
- i. Procura do consenso -evita-se o conflito, a decisão julgada «não desejada» pelos outros: as expectativas sobre as expectativas;
... o conformismo com a norma; a «racionalidade do compromisso»
- j. Desresponsabilização -a diluição da responsabilidade individual
- l. Ruído; processos demorados...problemas de eficiência
- m. Forma (ritualismo) em vez de substância

Estilos de decisão:

AUTORIDADE (A1) - decide sozinho

AUTORIDADE (A2) - obtém informação e decide sozinho

CONSULTIVO (1) - «discute» o problema com cada indivíduo isoladamente. Depois decide por si

CONSULTIVO (2) - discute o problema com os subordinados em grupo.

Depois toma decisão que expressa ou não o seu contributo

GRUPAL - discussão em grupo; não procura influenciá-lo; aceita e implementa a solução que tenha o apoio do grupo

Situações em que o líder pode aceitar a decisão grupal

- a. Quando a decisão é relativamente inconsequente
- b. Quando há diversas consequências aceitáveis
- c. Quando a informação é limitada
- d. Quando a aceitação da decisão é problemática
- e. Os indivíduos agem no interesse da organização

Regras decisórias:

Regras que promovem a qualidade

- Regra da informação → elimina A1
- Regra do problema não estruturado → elimina A1, A2 e C1

Regras que promovem a aceitação

- Regra da aceitação → elimina A1 e A2
- Regra da prioridade da aceitação → elimina A1, A2, C1 e C2
- Regra do conflito → elimina A1, A2 e C1

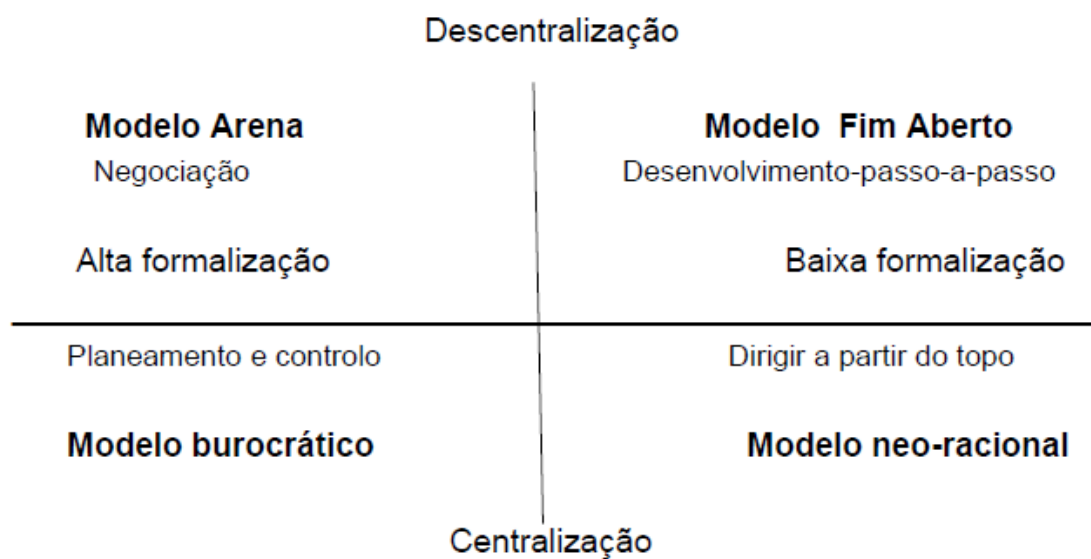
Regra dos custos-tempo

- Eliminar → C2, grupal

Regra do desenvolvimento dos colaboradores

- Eliminar → A1 e A2

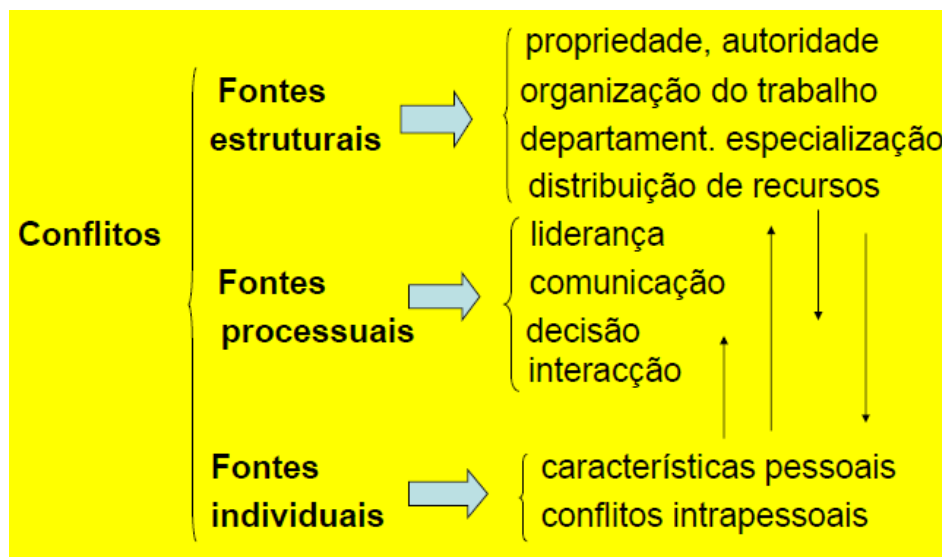
Modelos de decisão organizacional



CONFLITO

Uma divergência percebida de interesses, ou a crença que os interesses actuais das partes não podem ser alcançados simultaneamente: ou por uma, ou por outra; Percepção que os interesses são incompatíveis.

FONTES GERAIS DE CONFLITO NA ORGANIZAÇÃO:



LOCALIZAÇÃO DO CONFLITO:

- Intrapessoal: Condição em que o indivíduo se encontra exposto ou motivado por forças contraditórias, ou antagônicas; Inconsistências, dissonâncias cognitivas
- Interpessoal
- Intragrupal
- Intergrupal
- Intraorganizacional
- Interorganizacional

FONTES de CONFLITO (não estruturais)

- Liderança deficiente
- Processos de decisão
- Falhas na Comunicação
- Deficiente definição de funções e de responsabilidades
- Resistência à Inovação e mudança
- Tensão entre necessidades humanas e a estrutura formal
- Desentendimentos interpessoais
- Divergências entre departamentos, grupos (horizontais)
- Divergências entre superiores e subordinados (verticais)

Conflito resolvido pela boa liderança, diálogo e negociação

ORIGEM DO CONFLITO NAS REUNIÕES-GRUPO

- a. Objectivos vagos
- b. Interações e comunicação frequentes
- c. Divergência motivacional e escassez de recursos
- d. Valores individuais do tipo «ganha –perde»
- e. Egocentrismos, maniqueísmos

Conflito: funcional – disfuncional

Nível de conflito	Tipo de conflito	Clima de trabalho	Desempenho
reduzido ou nulo	disfuncional	Apatia, rotina estagnação resignação	reduzido
apropriado	funcional	Autocrítico inovador, criativo mudança	elevado
elevado	disfuncional	caótico, anomia desconfiança não colaborante	reduzido

FUNCIONALIDADE DO CONFLITO:

- a. Confronto pode melhorar a qualidade de decisão
- b. Contraria a rotina, a apatia e o imobilismo
- c. Superação dos modos de pensar, sentir e fazer
- d. Estimula novas ideias, a inovação, a mudança
- e. Estimula a mudança das relações de força, do poder
- f. Contribui para a unidade e coesão dos grupos
- g. Estimula a consciência, a identidade individual

GESTÃO DE CONFLITOS:

Gestor deve reconhecer:

- A diversidade de percepções da realidade
- A diversidade de objectivos, interesses e de estratégias

- A competição e conflito por recursos escassos
«Deve arbitrar e negociar preferências, valores e interesses»

ORIGENS DO CONFLITO:

- a. Antagonismos motivacionais
- b. Percepções erradas, mal-entendidos
- c. Quadros cognitivos diferentes
- d. Interesses: salários, prémios, carreira...
- e. Má comunicação

TENDÊNCIAS NA SOLUÇÃO DO CONFLITO

Confrontação com coerção

1. Agressiva; Desconsidera o direito e sentimentos do outro;

Não existe confrontação

2. Submissa; Apenas considera o direito, ideias e sentimentos do outro

Confrontação sem coerção

3. Assertiva; Considera direitos, sentimentos do outro e de si mesmo

ASSERTIVIDADE:

Defesa firme do «interesse próprio». Os indivíduos são claros, directos, frontais, firmes; não evitam o confronto na relação com o outro. Não se escondem; não usam discursos redondos!

COOPERAÇÃO:

A preocupação e a consideração do «interesse do outro».

ESTRATÉGIAS:

1. Estratégias de EVITAMENTO (ou fuga)

- a. Refugiar-se no trabalho
- b. Acomodar-se, afirmando que tudo está bem
- c. Mudar de assunto sempre que o conflito é focado

2. Estratégia de DESACTIVAÇÃO

- a. Ganhar tempo para que as coisas acalmem/arranjar solução
- b. Resolver pequenas coisas
- c. Não ir ao fundo do problema
- d. Esperar que o tempo resolva o conflito

3. Estratégia de CONFRONTO DIRECTO

- a. Ganhar-perder (uso do poder...)
- b. Perder-perder (nenhum permite, ou facilita, a vitória ao outro...)
- c. Ganhar-ganhar (problema a resolver, não uma batalha a vencer)

SUGESTÕES PARA UM PROCESSO DE ESCUTA:

- a. Escutar até ao fim o interlocutor: não interromper
- b. Ouvir activamente, reformular e clarificar
- c. Mostrar interesse pela mensagem do interlocutor
- d. Fazer perguntas clarificando o pensamento, o argumento...
- e. Prestar atenção às próprias expressões faciais: não revelar arrogância, negativismo ou rejeição do que diz o interlocutor
- f. Separar pessoas e problemas: assumir que o que está em causa é resolver um problema e não as pessoas
- g. Utilizar expressões empáticas
- h. Conquistar o direito a ser ouvido e falar de forma serena
- i. Não impor, mas propor ideias
- j. Defesa de posições na base de princípios, despersonalizar

USO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (UMA PESSOA COM QE ALTO):

- Sabe antecipar um problema antes de ele deflagrar
- É capaz de distinguir bem o «pessoal» do «profissional»
- Esforça-se por saber o que os outros querem
- Faz valer os seus pontos de vistas em agressividade
- Sabe explicar serenamente o que pretende e descobrir a maneira sensata e, se possível, consensual de lá chegar
- Aceita críticas e faz críticas sem atingir a honra do outro

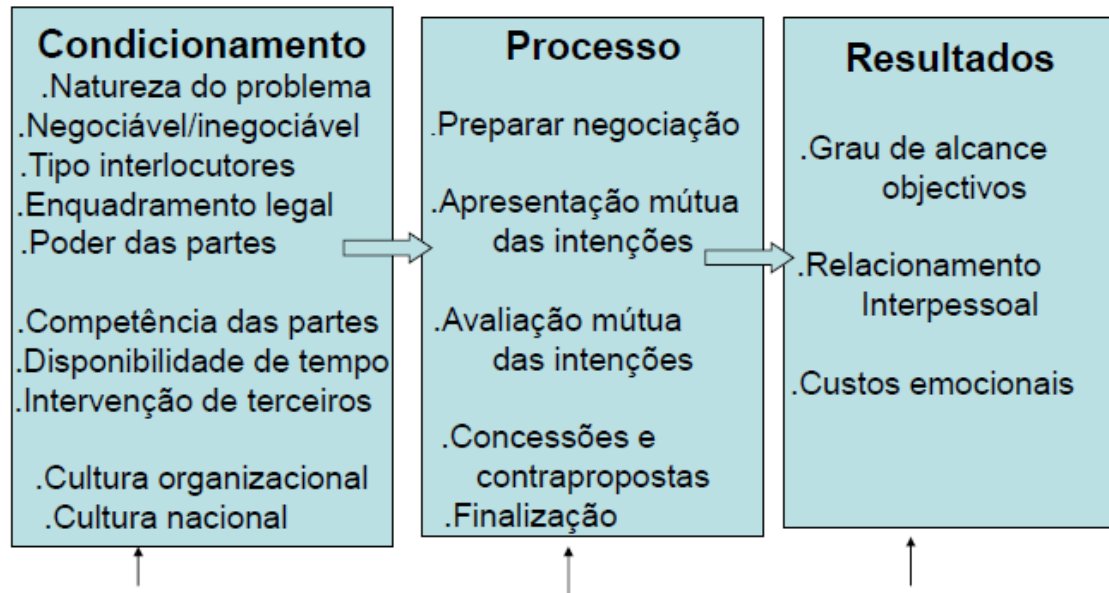
NEGOCIAÇÃO

Processo através do qual as partes em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta nas matérias objecto de desacordo ou dissenso (Pina Cunha et. al., 2003: 462)

Reconciliação de diferenças por duas ou mais partes em conflito, caracterizadas por algum grau de interdependência que procuram reverter a seu favor o máximo de

resultado do ajustamento das diferenças e por acreditarem ser necessário ou possível um acordo (Ferreira et. al.,:2001:523)

Modelo sistémico processo negocial



CONCEITOS:

- Nível de aspiração: O ideal a atingir
- NAPAN: Alternativa mais favorável em caso de desacordo -ruptura
- Ponto de resistência: Resultado mínimo aceitável: preço máximo de compra; preço mínimo de venda; dar (limite máximo)-receber (limite mínimo)
- Amplitude de negociação: Zona definida pelos pontos de resistência; Negativa, positiva, nula
- Ganhos relativos: Diferença entre acordo final e os pontos de resistência

AGIR PARA OBTER SOLUÇÃO INTEGRATIVA:

- Empatia: colocar-se no lugar do outro...; Escutar
- Criar clima de confiança mútua: ser honesto, transparente
- Discutir de forma franca e aberta as razões do desacordo
- Afirmar o que deseja e enfatizar os interesses comuns
- Procurar leque de soluções aceitáveis para ambas as partes
- Separar as pessoas dos problemas (despersonalizar...)
- Saber perguntar: não fazer perguntas hostis, incómodas