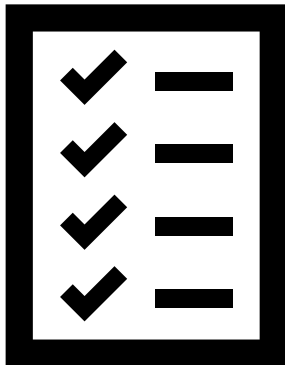


P.PORTO

POLITÉCNICO
DO PORTO
ESCOLA
SUPERIOR
DE MEDIA ARTES E
DESIGN

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS



1. Comportamento organizacional – Conceito, contextualização e objetivo
2. Evolução do comportamento organizacional e contributo para a gestão
3. Realidade organizacional na atualidade
 - 3.1 Impacto da globalização na organização
 - 3.2 Inovação e mudança, desafios, novas formas de trabalho
4. Cultura organizacional
 - 4.1 Ética, cidadania e responsabilidade social
5. O indivíduo e a organização
 - 5.1 Motivação, liderança e produtividade
 - 5.2 Stress e gestão de conflitos
6. O Empreendedorismo
 - 6.1 Definições e conceitos associados
 - 6.2 Ideia de negócio – surgimento, inovação e criatividade
 - 6.3 Desenvolvimento de projetos empreendedores
 - 6.4 Apoios aos jovens empreendedores

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

- O **desempenho** dos trabalhadores é fundamental para o sucesso de uma organização.
- Os líderes têm assim a função de **manter os seus trabalhadores motivados**.
- Estando **motivados** os trabalhadores **envolvem-se com os objetivos** e trabalham para alcançar as metas traçadas.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

- Só compreendendo a **motivação de cada um** é possível prever e influenciar o comportamento individual.
- Sem motivação individual é difícil alcançar metas e conquistar objetivos.
- Todos temos necessidade de motivação.
- A motivação é indissociável da compreensão do comportamento das pessoas.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A motivação pode ser apresentada sob várias formas:

- Por exemplo, um elogio pode ser uma forma de motivação. Um trabalhador pode ser elogiado verbalmente ou por escrito, assumindo esta última forma um carácter mais geral, porque informa um maior número de pessoas.

Sabe-se, no entanto, que a motivação é muito complexa e engloba um conjunto de fatores multivariado.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Objetivos da motivação nas organizações:

Encorajar potenciais elementos a ingressar na empresa

Estimular colaboradores a produzir mais

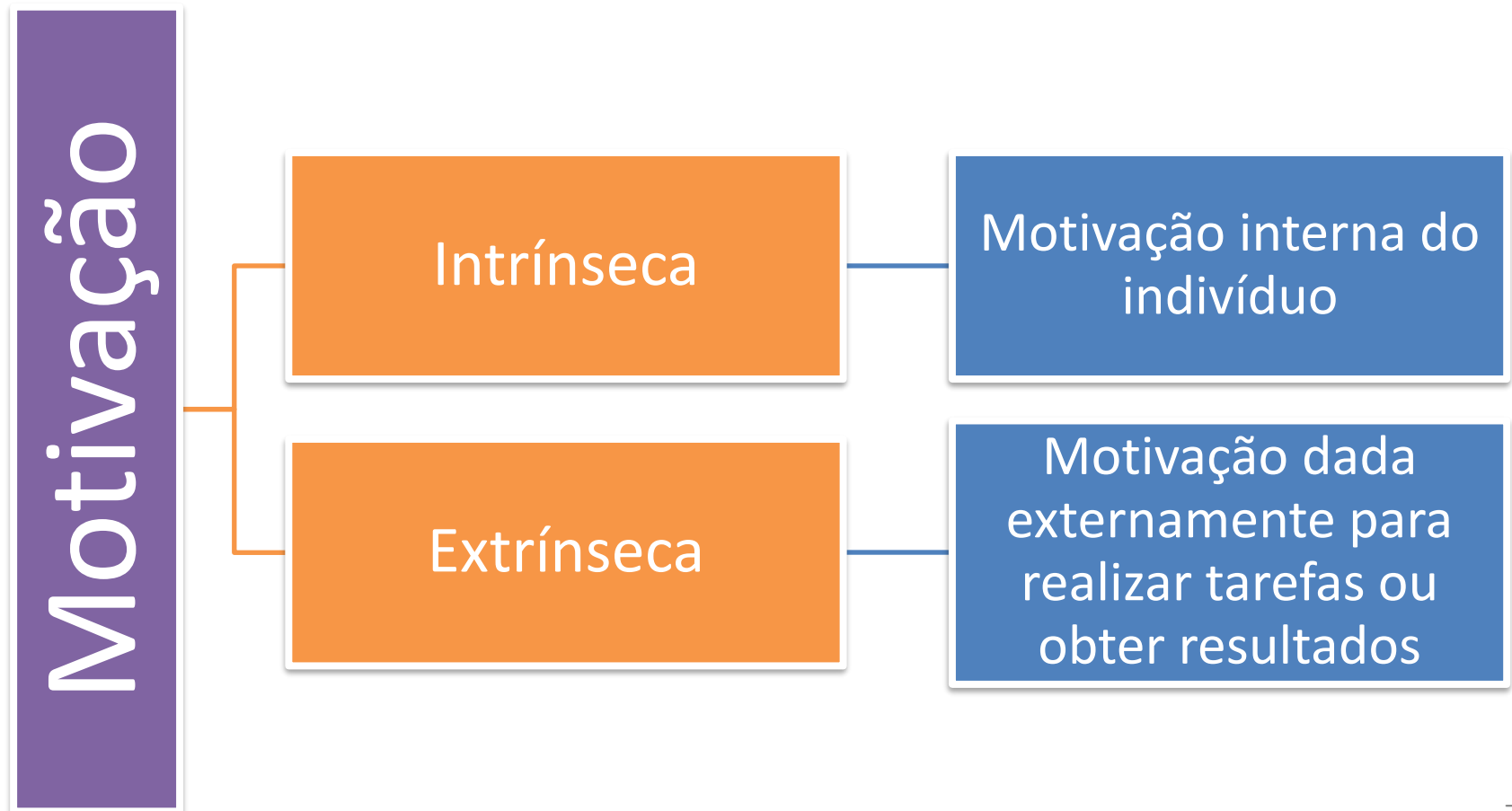
Estimular colaboradores a desempenhar funções com eficácia

Encorajar colaboradores a permanecer na empresa

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Existem dois tipos de motivação:



Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A motivação pode ser apresentada sob várias formas:

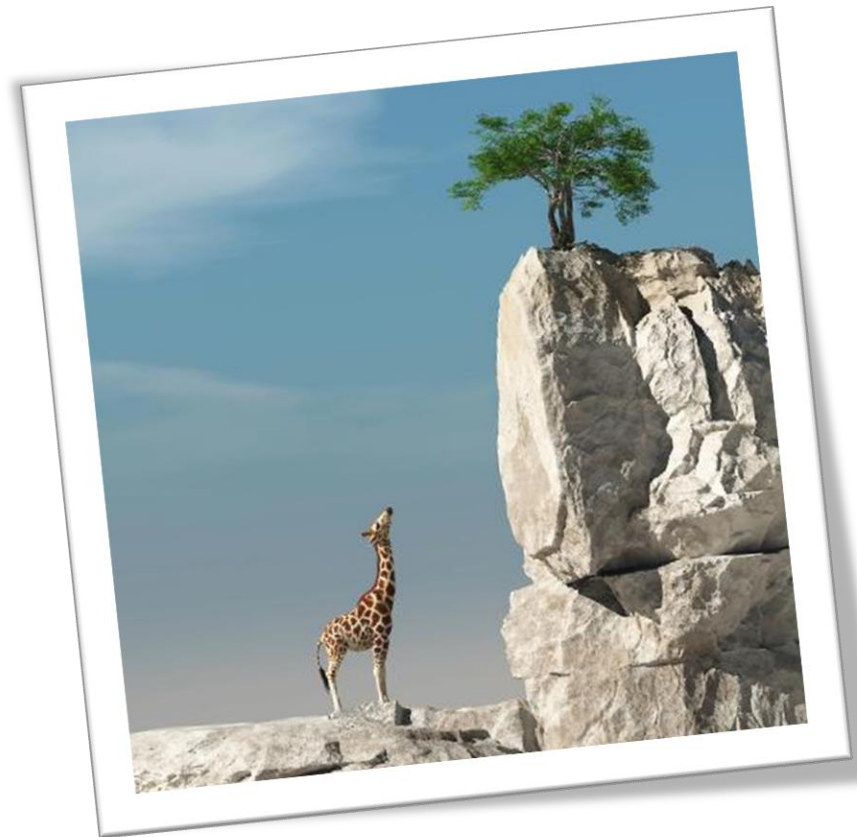
- Intrínseca - o indivíduo aplica-se empregando todas as suas competências e capacidades para realizar uma tarefa porque tem gosto pelo que faz.
- Extrínseca - o indivíduo aplica-se na realização de uma tarefa visando a obtenção de um resultado:
 - recompensa monetária, reconhecimento, promoção, evitar ser criticado ou punido por uma tarefa mal desempenhada, etc.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A atuação da organização faz-se no âmbito da motivação extrínseca.

A organização pode atuar de modo a motivar o trabalhador, dele obtendo a sua melhor colaboração e potencial de realização da tarefa.



Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

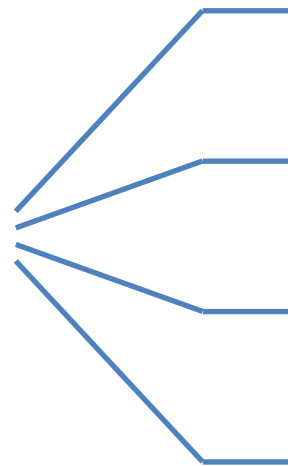
5.1 Motivação, liderança e produtividade

- Foram desenvolvidas **várias teorias de motivação** ao longo do tempo.
- Estas teorias de motivação **concentram-se nas necessidades próprias de cada um**, e que motivam o seu comportamento.
- As pessoas agem de determinada forma num esforço para reduzir e/ou satisfazer as suas próprias necessidades.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A motivação é
uma
abordagem que
está associada a
pensadores
como:



Maslow

Herzberg

McGregor

McClelland

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)

- É, provavelmente, a teoria mais estudada/aplicada e que recebeu mais atenção por parte dos responsáveis pelas organizações, sendo uma das mais conhecidas.
- Esta teoria classifica as necessidade humanas de modo lógico e conveniente, com implicações importantes para os administradores.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)

Necessidades fisiológicas - a nível organizacional refletem-se na necessidade de um **salário justo** que assegure a **sobrevivência** e de **condições de trabalho mínimas** (temperatura, luz, etc.).

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)

Necessidades de segurança - a nível organizacional as **condições de trabalho** devem ser **seguras** (sem perigos físicos) e o indivíduo não se deve sentir inseguro relativamente à manutenção do posto de trabalho.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)

Necessidades de amor e relacionamento - a nível organizacional estas necessidades manifestam-se na necessidade de relacionamentos de trabalho agradáveis que promovam a integração, a interação social, a estabilidade. São necessidades sociais.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)

Necessidades de estima - a nível organizacional estas necessidades manifestam-se pela necessidade de **reconhecimento público do seu bom desempenho**, da **respeitabilidade do seu cargo**.

São necessidades relacionadas com a forma como o indivíduo se vê e se avalia.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)

Necessidades de realização pessoal - a nível organizacional traduz-se na **necessidade de desafios, incentivos à criatividade, auto motivação** para alcançar resultados mais elevados.

Este é o topo das necessidades dos indivíduos. É a **realização de todo o seu potencial**.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)



Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)

Maslow via a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades, que iam das necessidades mais básicas, fisiológicas, às mais elevadas, de autorrealização.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)

De acordo com Maslow, os indivíduos serão motivados a **satisfazer a necessidade que para eles for preponderante, ou mais forte, num determinado momento.**

A preponderância de uma necessidade depende da situação do indivíduo no momento e de suas experiências recentes.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)

Uma conclusão da teoria de Maslow é que os **trabalhadores precisam de um salário que seja suficiente** para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias de um modo entendido como satisfatório e de um ambiente de trabalho seguro, **antes** dos administradores tentarem oferecer **incentivos destinados a prover outras necessidades** como: estima, sentimento de participação, oportunidade de crescimento, etc..

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)

Na organização moderna tanto as necessidades fisiológicas como as de estabilidade são, regra geral, atendidas satisfatoriamente.

O aspecto seguinte na hierarquia é a necessidade de participar e de ser amado. Esta é uma necessidade sentida com mais força dentro da família, mas também afeta o ambiente de trabalho.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW (Abraham)

Maslow também salienta que, a não ser que se sintam como parte integrante da organização, os empregados irão sentir-se frustrados por uma necessidade de participação não atendida e provavelmente não responderão às oportunidades e incentivos de ordem mais elevadas.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG (Frederick)

Desenvolveu uma teoria da motivação que ficou conhecida como teoria motivação-higiene ou teoria dos dois fatores.

Demonstrou que os fatores que provocam atitudes positivas face ao trabalho são os mesmos que provocam atitudes negativas.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG (Frederick)



Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG (Frederick)

Fatores Higiénicos - Têm por base o conceito de **higiene mental**. São necessários mas insuficientes para uma relação positiva com o trabalho.

Se não estiverem presentes geram insatisfação relativamente ao trabalho **mas, só por si, não geram aumentos de motivação**, porque são encarados como naturais.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG (Frederick)

Fatores higiénicos - Exemplos:

- Salário
- Segurança de emprego
- Condições de trabalho
- Política da empresa
- Relações interpessoais
- ...

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG (Frederick)

Fatores Motivacionais - Têm por base o conteúdo do trabalho e a natureza das tarefas a desempenhar.

São fatores controlados pelo próprio indivíduo. Envolvem sentimentos de autorrealização, crescimento e reconhecimento pessoal.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG (Frederick)

Fatores motivacionais - Exemplos:

- Reconhecimento
- Realização
- Progresso
- Valorização pessoal
- ...

Todos estes fatores estão relacionados com o conteúdo do trabalho e com as recompensas ao desempenho profissional.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA X E Y DE MCGREGOR (Douglas)

Douglas McGregor é considerado um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas.

Desenvolveu uma teoria da motivação que é ainda muito estudada.

Assenta na ideia que existem dois tipos fundamentais de pessoas, dois perfis de personalidade e comportamento, chamados por ele de Teoria X e Y.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA X E Y DE MCGREGOR (Douglas)

- **Teoria X** - assenta na hipótese da mediocridade das massas.

"O trabalho é em si mesmo desagradável para a maioria das pessoas."

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA X E Y DE MCGREGOR (Douglas)

Teoria X

Parte do pressuposto de que os trabalhadores possuem uma aversão natural à responsabilidade e às tarefas do trabalho, necessitando sempre de ordens superiores para render alguma coisa no trabalho.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA X E Y DE MCGREGOR (Douglas)

Teoria X

As ordens vêm sempre acompanhadas de punição, elogios, dinheiro, coação, ou seja, de **artifícios utilizados pelos gestores para tentar gerar um empenho** maior do colaborador.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA X E Y DE MCGREGOR (Douglas)

- Teoria Y

"O trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis."

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA X E Y DE MCGREGOR (Douglas)

Teoria Y

Nesta teoria os trabalhadores são encarados como pessoas altamente competentes, responsáveis e criativas, que gostam de trabalhar fazem-no como diversão.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA X E Y DE MCGREGOR (Douglas)

Teoria Y

Aqui é necessário que as organizações proporcionem meios para que estas pessoas possam dar o melhor de si, com mais desafios, participações e influências na tomada de decisão.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA X E Y DE MCGREGOR (Douglas)

Teoria Y

McGregor acreditava que as necessidades de ordem superior na escala de Maslow dominavam as pessoas nesta Teoria.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DOS MOTIVOS DE McCLELLAND (David)

Defendia que o indivíduo apresenta tendência para desenvolver determinadas forças motivacionais, resultante do ambiente cultural em que se desenvolveu e no qual vive.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DOS MOTIVOS DE McCLELLAND (David)

Elencou três tipos de necessidades ou motivos:

- Sucesso
- Afiliação
- Poder

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

A TEORIA DOS MOTIVOS DE McCLELLAND (David)

Elencou três tipos de necessidades ou motivos:

Sucesso

- Orientação para a excelência ou desejo de querer ser bem sucedido
- Pessoas que gostam de assumir responsabilidades

Afiliação

- Pessoas que tendem a agir amigável e cooperativamente
- Procuram aprovação dos outros e reconhecimento público do seu desempenho

Poder

- Orientados para o prestígio e reputação
- Necessidade de poder - vontade de manter o controlo para poder influenciar indivíduos e organizações

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

"liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação".

Chiavenato (2000, p.89)

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Embora não exista uma definição unanime de liderança, podemos dizer que **liderar é ter a capacidade de influenciar pessoas** de um modo que estas, de forma livre e voluntária se empenhem e se comprometam na **concretização de objetivos** ou metas.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Nas organizações é determinante a existência de um líder que exerça esta faculdade de liderar um grupo, independentemente da dimensão, comprometendo esse grupo com a concretização e alcance dos objetivos estratégicos traçados.

O sucesso das organizações está, em larga medida, na dependência da existência desse líder.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Alguns grandes líderes reconhecidos pela história:

- Bill Gates (Microsoft)
- Fidel Castro (Presidente Cuba)
- Jeff Bezos (Amazon)
- Winston Churchill (1º Ministro Inglês 2ª Guerra)
- Steve Jobs (Apple)
- Nelson Mandela (Presidente da África do Sul)
- Mahatma Ghandi (descolonização Índia)

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

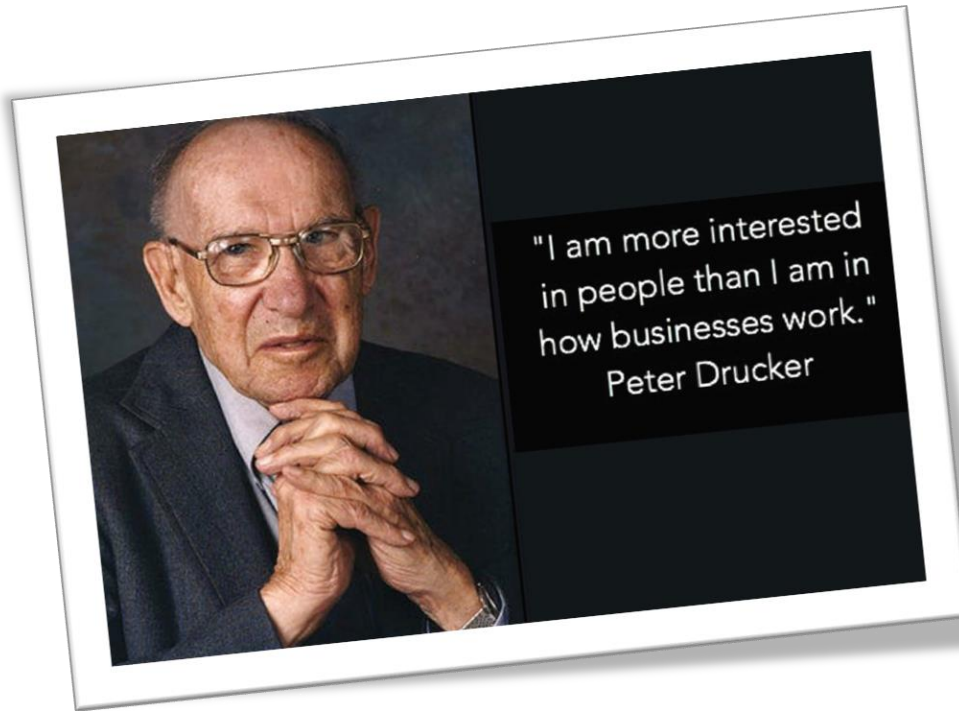
5.1 Motivação, liderança e produtividade

Alguns grandes líderes reconhecidos em Portugal:

- Belmiro de Azevedo (SONAE)
- Américo Amorim (Corticeira Amorim)
- Rui Nabeiro (DELTA)
- Capitão Salgueiro Maia (25 Abril)

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade



- Peter Drucker é um dos autores que afirmam que:

“muitos dos insucessos empresariais são fruto de uma liderança ineficaz”

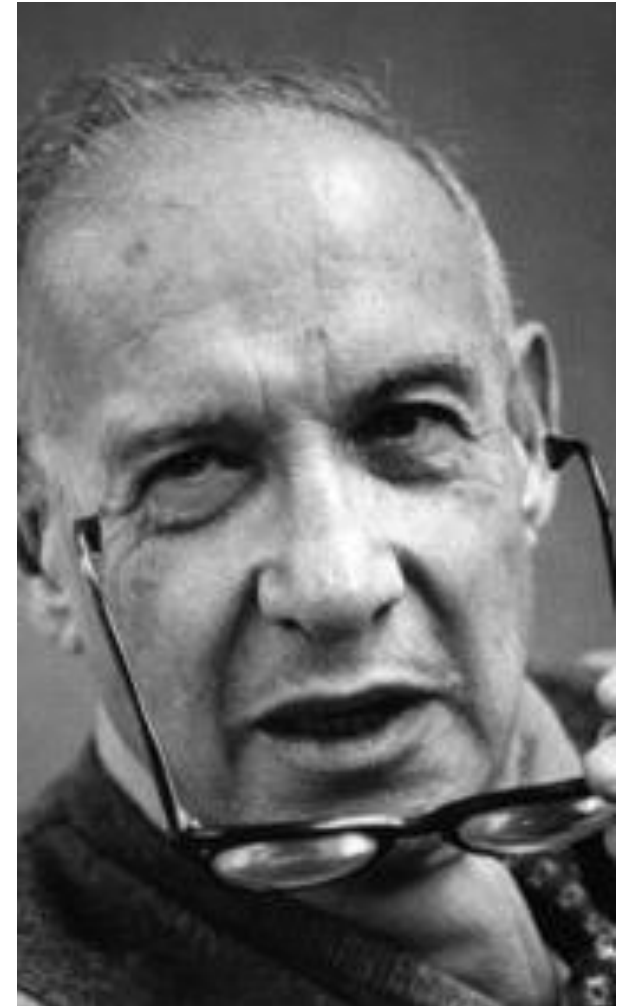
Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

- *"A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes."*

•

"O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim!"



Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Várias são as questões que se colocam relativamente à questão do que é ser líder, tais como:

- Há um conjunto de características específicas que definem um líder?
- O líder nasce com essas características ou apreende-as ao longo da vida?
- O que têm os líderes em comum?

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Várias foram as teorias de liderança que foram sendo desenvolvidas ao longo dos tempos.

Estas teorias foram evoluindo tendo passado por várias fases.

Apresentam-se, sucintamente, as diferentes abordagens das teorias de liderança. 5 abordagens.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Abordagem dos traços de personalidade

- Liderança é o resultado de uma combinação de traços, características ou qualidades do líder.
- Líder já nasce com as características que o tornam líder.

Abordagem comportamental

- Comportamento de liderança aprende-se.
- Se um líder tem bons resultados pode-se aprender com ele, copiando o seu comportamento.

Abordagem contingencial ou situacional

- Não há estilos de liderança adequados universalmente.
- Os resultados dependem de situações específicas.
- Liderança é mais eficaz se o líder tiver maior capacidade de adaptação.
- Situações diferentes exigem tipos de liderança diferentes.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Teoria da liderança transacional

- Liderança é um sistema de trocas entre líder e liderados.
- Líder motiva os liderados a realizar a tarefa de forma eficiente pela atribuição de recompensas que tenham valor para os liderados. (dinheiro / promoções etc.)

Teoria da liderança transformacional

- Relação de influência do líder sobre os liderados.
- Liderados vão sendo transformados em função da liderança.
- Líder é carismático e um exemplo a seguir.
- Apesar disso, o líder não só influencia os liderados como é influenciado por eles.
- Estes líderes criam na organização um ambiente em que os liderados se sentem motivados a inovar e partilhar ideias.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

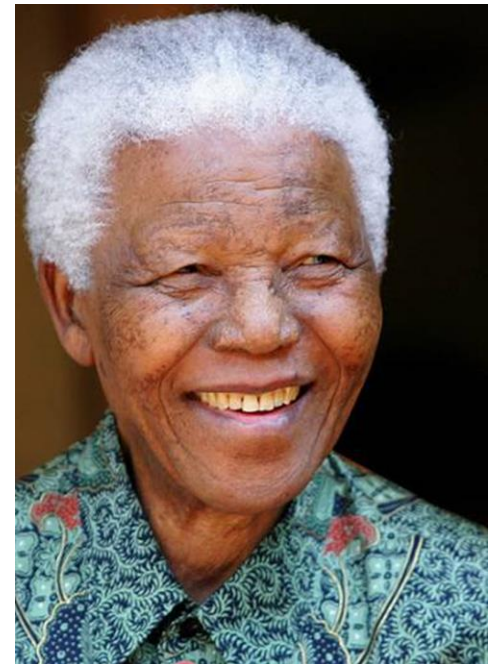
Apesar de não existir uma lista específica e única de atributos que caracterizem um líder, as análises realizadas aos grandes líderes permitem assumir que há um conjunto de características ou traços de personalidade comuns ou transversais aos grandes líderes. Passaremos a abordar algumas dessas características.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Características:

- Resiliência
- Inteligência / inteligência emocional
- Controle emocional
- Determinação

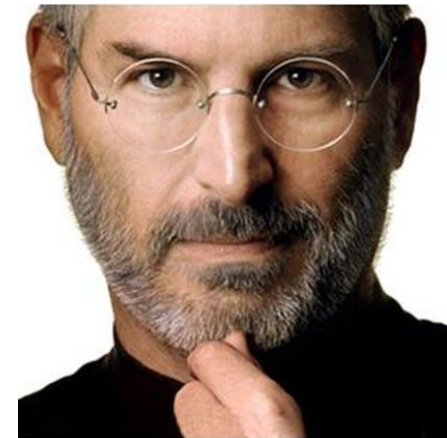


Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Características:

- Atitude consentânea com o discurso
- Capacidade para propor, estimular e apoiar ideias novas
- Empreendedorismo
- Capacidade de delegar
- Gosto pelo trabalho em equipa



Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Características:

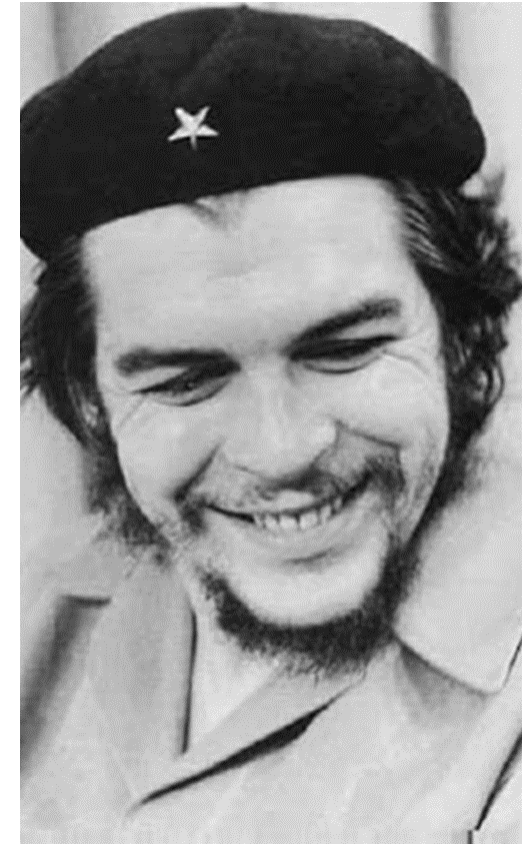
- Visão / visão do futuro
- Capacidade analítica
- Capacidade de antecipação
- Capacidade de incutir confiança
- Comunicabilidade
- Capacidade de resolução de conflitos
- Otimismo
- Criatividade
- Responsabilidade

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Características:

- Respeito pelo outro
- Capacidade de ensinar/partilhar conhecimentos
- Capacidade de integrar novos valores
- **CARISMA**



Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

“LIDERAR NÃO É IMPOR”



Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

As teorias de liderança evoluíram ao longo do tempo.

A liderança implica **motivar e criar um clima de confiança** entre o líder e o liderado.

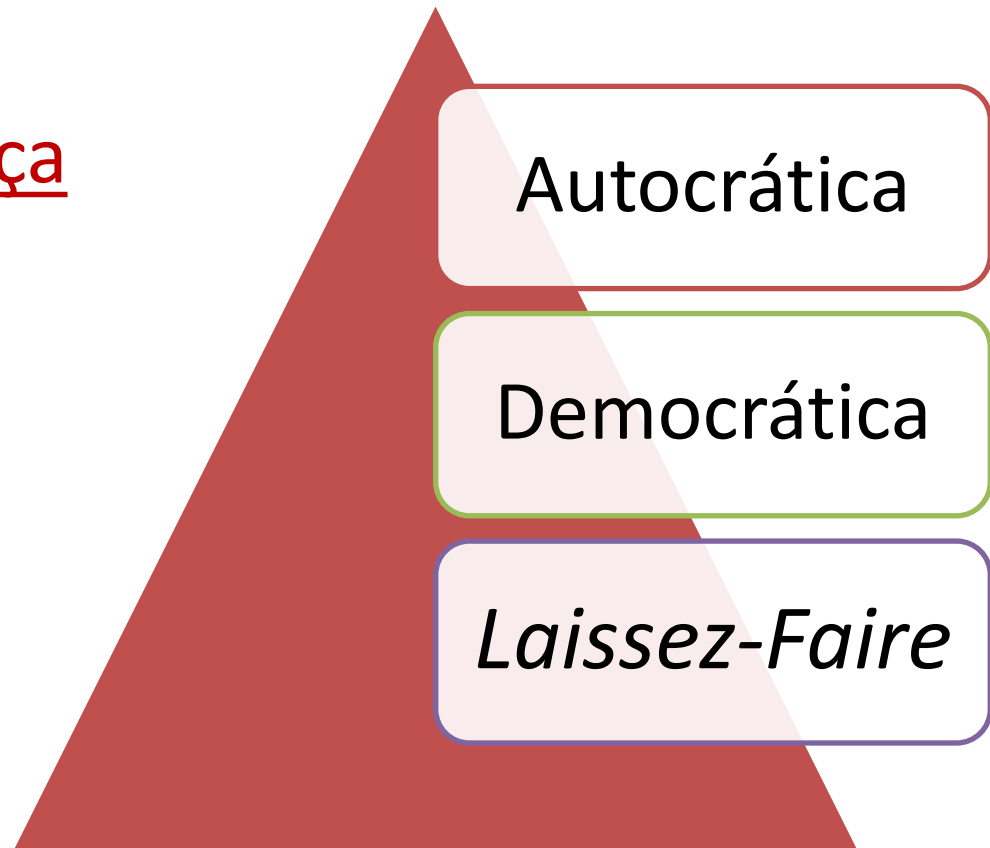
A comunicação é um **elemento essencial** deste processo.

A produtividade do trabalhador tem uma **dependência direta com a sua motivação** (intrínseca ou extrínseca) e com a sua relação com a liderança da organização.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Estilos de Liderança



Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Autocrática

- ✓ Diretrizes do trabalho são apenas ditadas/emanadas pelo líder, sem participação do grupo de trabalho, e no momento em que ele decide.
- ✓ Líder determina a forma/técnica de realização de tarefas, definindo *timings*.
- ✓ Atribui tarefas a determinados elementos e define isoladamente equipas de trabalho.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Autocrática

- ✓ Líder não se envolve/participa ativamente com o grupo de trabalho.
- ✓ Elogios/críticas aos membros da equipa podem assumir forma pessoal.
- ✓ É impessoal e poderá ser até hostil com os membros da equipa.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Autocrática

- ✓ Líder tende a provocar picos de tensão no grupo de trabalho.
- ✓ O seu comportamento promove oscilações e diminuições nos níveis de produtividade.
- ✓ Inibe/ignora a criatividade do grupo de trabalho e a espontaneidade.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Autocrática

- ✓ Tende a não dar oportunidade a novos colaboradores para se afirmarem/contribuírem para a evolução da organização.
- ✓ Inibe a espontaneidade e criatividade do grupo.
- ✓ Líder é maioritariamente dominador.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Autocrática



Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Autocrática

- ✓ É uma forma extrema de liderança onde o líder exerce um nível elevado de poder sobre os membros da equipa.
- ✓ A maior parte das pessoas não gosta de ser tratada desta forma.
- ✓ Tende a promover elevados níveis de absentismo e de insatisfação.
- ✓ Perdem-se muito dos benefícios do trabalho de equipa.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Autocrática - Aplicação do estilo

- ✓ Quando é necessário controlo.
- ✓ Quando existe pouca margem para o erro/prazos para cumprir.
- ✓ Com subordinados pouco experientes num certo tipo de trabalho.
- ✓ Quando existem muitos subordinados (existe pouco tempo para dedicar a cada pessoa).

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Autocrática - Aplicação do estilo

- ✓ Em projetos de curto-prazo/complexos e técnicos/projetos urgentes.
- ✓ Em funções pouco qualificadas com tarefas monótonas (que podem levar a baixa motivação).
- ✓ Quando existe muito turnover por parte dos trabalhadores (é importante manter o conhecimento organizacional no líder).

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Autocrática - É um estilo de liderança que se adequa a setores/áreas como:

- ✓ Militar
- ✓ Construção
- ✓ Indústria com mão-de-obra pouco qualificada e elevado número de colaboradores.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Democrática

- ✓ As atividades são planeadas e distribuídas de acordo com a decisão do grupo.
- ✓ Etapas para alcançar objetivos do grupo são esquematizados com/pelo grupo.
- ✓ O líder é objetivo/realista nos seus elogios e críticas.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Democrática

- ✓ Líder procura ser um membro regular do grupo, sem ter que cumprir uma parte excessiva do trabalho.
- ✓ O líder tem comportamentos de orientação e apoio.
- ✓ O grupo sente receptividade do líder à espontaneidade/criatividade, fortalecendo-se a capacidade de iniciativa.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Democrática

- ✓ Diretrizes de trabalho discutidas pelo grupo na presença e com o estímulo do líder.
- ✓ O próprio grupo desenvolve as ações/técnicas para alcançar objetivo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando/se necessário.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Democrática

- ✓ Divisão de tarefas está ao critério do grupo.
- ✓ Líder é objetivo limitando-se aos factos em situação de crítica/elogio.



Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Democrática

- ✓ Líder possibilita que todos façam parte das decisões importantes do grupo, aceita ideias, sugestões e críticas tendo como finalidade alcançar o aperfeiçoamento das atividades e da organização como um todo.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança Democrática

- ✓ Líder encoraja a participação de todos, preocupa-se com o trabalho e com o grupo como um todo.
- ✓ Liderança dá espaço a uma comunicação interna mais efetiva, criando laços de relacionamentos úteis para a organização.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança *Laissez-faire* (liberal)

- ✓ Deixado ao grupo/indivíduos toda a liberdade para decidir sem a participação de líder: ausência de regras.
- ✓ Líder fornece os itens principais e só se lhe pedirem é que dará informações suplementares.
- ✓ Ausência completa de participação do líder na determinação dos trabalhos da equipa.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança *Laissez-faire* (liberal)

- ✓ Comentários sobre a atividade do grupo raros/inexistentes, a não ser quando solicitados.
- ✓ Não há tentativa para participar/interferir no curso dos trabalhos.
- ✓ Liberdade completa para decisões do grupo/individuais, com participação mínima do líder.
- ✓ Líder intervém/opina apenas se solicitado.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança *Laissez-faire* (liberal)

- ✓ Divisão de tarefas, escolha dos companheiros de trabalho, totalmente a cargo do grupo.
- ✓ Absoluta falta de participação do líder.
- ✓ Líder não faz nenhuma tentativa para avaliar/regular o curso dos trabalhos.
- ✓ Líder somente faz comentários irregulares sobre atividades dos membros quando perguntado.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança *Laissez-faire* (liberal)

- ✓ Esta expressão em francês significa "deixar andar" e é usada para descrever um líder que deixa os colegas prosseguir com o que fazem.
- ✓ Pode ser eficaz se o líder controlar o curso do trabalho e disso dar conhecimento à equipa regularmente.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança *Laissez-faire* (liberal)

- ✓ Normalmente, a liderança *laissez-faire* funciona em equipas onde os indivíduos têm muita experiência e espírito de iniciativa válido.
- ✓ Infelizmente, também pode resultar em situações em que os gestores não exercem controlo suficiente.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança *Laissez-faire* (liberal)

- ✓ Esta liderança dá ao grupo completo poder de decisão e autonomia total.
- ✓ Neste tipo de liderança o grupo é o foco de tudo.
- ✓ As decisões são tomadas com total liberdade e podem ser individuais ou em grupo.
- ✓ Falta firmeza e poder de decisão ao líder do tipo Liberal.
- ✓ Membros do grupo, podem revelar dificuldade em desempenhar o seu papel/tarefa.
- ✓ Performance pode afetar qualidade/quantidade do trabalho realizado.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.1 Motivação, liderança e produtividade

Liderança *Laissez-faire* (liberal)

- ✓ Por vezes estes grupos ignoram inteiramente o líder e apresentam características menos adequadas como:
 - ✓ Individualismo
 - ✓ Insatisfação
 - ✓ Agressividade
 - ✓ Desrespeito
 - ✓ Falta de integração.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Stress

Inicialmente utilizada para exprimir uma pressão ou constrição de natureza física esta expressão alargou-se no Séc. XIX passando também a significar as pressões que incidem sobre a mente humana.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Stress

O stress profissional tem sido alvo de estudos porque é uma das consequências da sociedade atual.

O trabalho é uma das principais atividades da vida humana, ocupando, a par com a família, uma grande percentagem do tempo do indivíduo.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Stress

Alguns estudos indicam que os indivíduos passam cerca de 1/3 das horas em que estão acordados no trabalho.

A saúde dos trabalhadores tem-se tornado um tema central das organizações.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Stress

O stress associado ao trabalho é uma área prioritária de estudo nas organizações pelos efeitos nefastos que causa, não apenas ao nível do bem estar do trabalhador e da sua relação com o grupo de trabalho mas, e não menos importante, pelo impacto gerado na produtividade. É o designado *stress profissional*.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Stress Profissional

O stress profissional está associado à interação entre o trabalho ou as condições do trabalho e o indivíduo, ou as suas características.

Está, por isso, associado a um desajustamento entre as exigências face às quais o trabalhador é exposto e a sua capacidade para lidar com elas.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Stress Profissional - Burnout

Um dos conceitos associados ao stress profissional é o de *burnout*.

Inicialmente associado a indivíduos que prestavam serviços ao público, como os professores ou os médicos, é visto, atualmente, como uma reação que pode ocorrer em qualquer categoria profissional.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Stress Profissional - Burnout

O conceito de *burnout* é associado a três fatores, ou seja, tem uma vertente tridimensional:

- ✓ Desgaste emocional
- ✓ Despersonalização
- ✓ Falta de realização pessoal

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Stress Profissional - Burnout



Desgaste emocional

Sentimentos de exaustão e esgotamento de recursos emocionais



Despersonalização

Adoção de atitudes negativas e de medidas de distanciamento e frieza em relação ao trabalho



Falta de realização pessoal

Sentimentos de incompetência e ineficácia profissional

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Stress Profissional - Burnout - Como prevenir

No âmbito da organização devem ser tidas em consideração e implementadas ações que visem a prevenção do burnout das equipas.

Uma equipa em burnout é uma equipa menos produtiva, menos empenhada no alcance das metas traçadas para a organização e, tendencialmente, mais conflituosa.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Stress Profissional - Burnout - Como prevenir:

- Criação de horários de trabalho mais razoáveis
- Aposta na formação contínua para promover a manutenção da competência profissional
- Estabelecer objetivos realistas para cada trabalhador e garantir que este os compreendeu
- Alinhar os objetivos da empresa com os do colaborador
- Demonstrar ao trabalhador que o seu contributo é importante para alcançar os objetivos da organização

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Stress Profissional - Burnout - Como prevenir

- Promover períodos de férias com maior frequência, ainda que mais curtos
- Promover a prática desportiva e as atividades de carater lúdico
- Promover a criação de grupos informais
- Disponibilizar apoio ao trabalhador.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Gestão de Conflitos

Nas organizações, em especial nas que têm um grande número de trabalhadores, é natural a existência de conflitos, não só porque as próprias pessoas têm diferentes naturezas e, na troca de opiniões nem sempre há consenso, como pelo facto de as trocas de opiniões nem sempre serem realizadas de forma pacífica.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Gestão de Conflitos

A palavra conflito é maioritariamente entendida e interpretada ou conotada como algo negativo.

A questão não se coloca na existência do conflito, porque este é natural, mas sim na forma como o mesmo é gerido.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Gestão de Conflitos

O conflito numa organização pode ser visto como algo benéfico e construtivo levando à evolução e à mudança ou, como algo negativo e prejudicial à própria organização por gerar situações negativas e desagradáveis.

Um conflito bem gerido pode ser positivo para a organização, já um conflito mal gerido pode ser muito negativo.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Gestão de Conflitos

As organizações devem promover o diálogo e utilizar técnicas de gestão de conflitos para lidar com as situações de divergência ocorridas entre colaboradores.

De acordo com alguns autores as organizações devem, em primeiro lugar, identificar o tipo de conflito para promoverem o debate entre os colaboradores.

Tema 5 - O Indivíduo e a Organização

5.2 Stress e gestão de conflitos

Tipos de Conflitos - exemplos

Intrapessoal - dentro do próprio indivíduo

Interpessoal - entre indivíduos - ex: colegas de trabalho

Intragrupal - dentro de um grupo - ex: equipa de trabalho

Intraorganizacional - abrange toda a organização

Intergrupar - entre grupos - ex: departamentos diferentes

Interorganizacional - entre organizações.