

# Motivação

Para compreender e em alguma medida tentar influenciar o comportamento dos indivíduos temos de perceber qual a motivação na base do seu comportamento

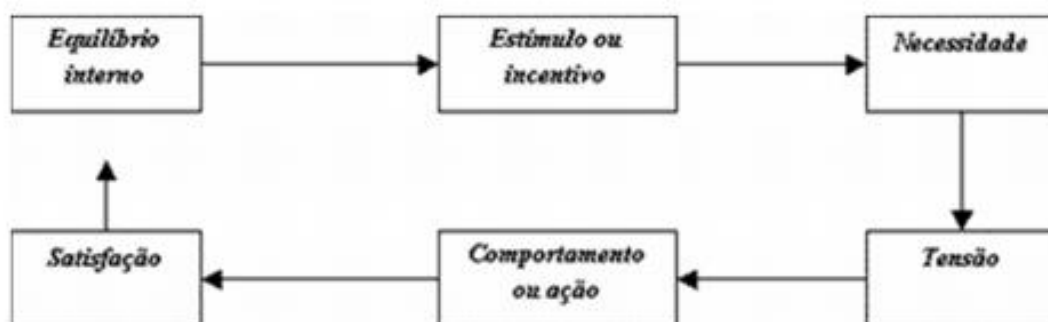
- **Motivação:** aquilo que leva o indivíduo a agir, ou a ter um determinado comportamento.
- Pode ter uma origem externa ou interna ao indivíduo, neste caso, relacionado com o que pensa e acredita, o que faz com que todos os indivíduos sejam diferentes no aspeto motivacional.

Apesar disso, o processo na origem do comportamento é mais ou menos semelhante para todos, tendo as seguintes características:

- Causalidade, todo o comportamento tem uma causa ou estímulo;
- Finalidade, todo o comportamento tem um motivo e é orientado para um objectivo.
- De acordo com a teoria do ciclo motivacional, partimos de uma situação de equilíbrio interno, surgindo um estímulo ou incentivo que dá origem a uma necessidade.
- Essa necessidade causa uma tensão que conduz a um comportamento ou ação, que tem como objectivo a satisfação da necessidade e a volta ao equilíbrio interno.

Quando a necessidade não é satisfeita podemos estar perante uma situação de:

- frustração (ex. quando o colaborador não é promovido pode ficar descontente)
- transferência ou compensação (ex. a não promoção ser compensada com um aumento de salário).



- De acordo com a teoria do ciclo motivacional estes processos repetem-se de forma cíclica.
- O comportamento será um processo contínuo de satisfação de necessidades ou resolução de desequilíbrios.

## A teoria das necessidades de Maslow

- São as necessidades sentidas pelo Homem que estão na origem da motivação (as razões que levam os indivíduos a agir).
- As necessidades humanas têm as seguintes características
  - São indispensáveis à vida do ser humano;
  - Têm uma origem não apenas psicológica e instintiva, mas também cultural e social;
  - Estão hierarquizadas, das mais básicas às mais elevadas.

### Distingue 5 níveis de necessidades (representadas numa pirâmide)

1. **As necessidades fisiológicas:** alimento, abrigo, repouso etc.;
2. **As necessidades de segurança:** proteção contra os perigos ou privação;
3. **As necessidades de pertença:** ser aceite numa comunidade humana, família, meio profissional ou outra;
4. **As necessidades de estima:** ser reconhecido, ter uma competência, ser apreciado etc.
5. **As necessidades de realização pessoal:** poder exercer a sua própria criatividade, tanto a nível artístico, como intelectual, técnico etc.

- Só as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos;
- Ao longo da vida as necessidades que vão prevalecendo são diferentes;
- As necessidades superiores manifestam-se quando as inferiores estão satisfeitas ou controladas (na sua maioria);
- As necessidades superiores manifestam-se quando as inferiores estão satisfeitas ou controladas (na sua maioria);
- As necessidades mais baixas dão origem a um ciclo motivacional rápido, as necessidades mais elevadas dão origem a um ciclo motivacional longo;
- As necessidades mais elevadas têm predominância em relação às necessidades mais baixas, mas se estas estiverem muito tempo sem serem satisfeitas tornam-se imperativas, desviando o indivíduo para a sua satisfação.

### Contributo:

- O comportamento do indivíduo na empresa não se explica somente em termos monetários, há outros fatores: a segurança, a estima e a realização.

## A teoria dos Dois Fatores de Herzberg

- É influenciada pela teoria das necessidades de Maslow
- Duas premissas essenciais:
  - os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes dos que levam ao descontentamento;
  - os sentimentos correspondentes não se opõem.

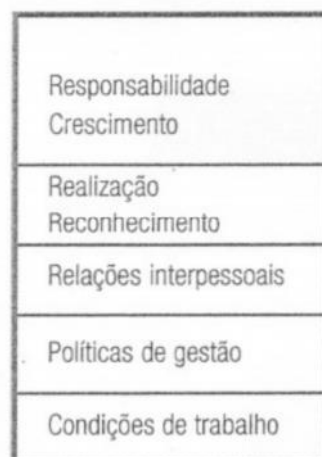
Fatores **extrínsecos ou higiênicos**, que produzem **descontentamento**:

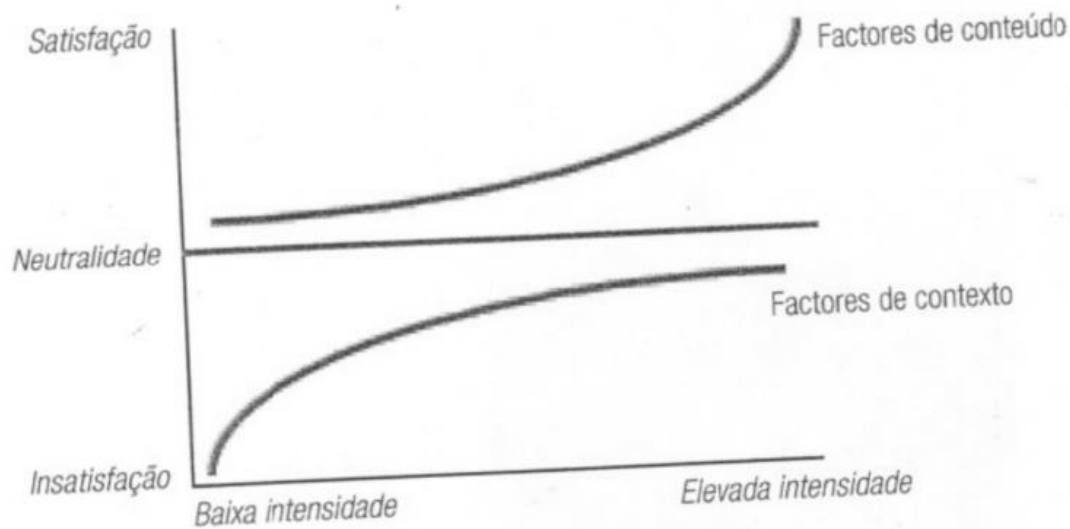
- a política de administração da empresa;
- as relações com o superior imediato e/ou subordinados;
- a remuneração;
- as relações com os colegas;
- as condições de trabalho;
- competências técnicas do enquadramento;
- estatuto na empresa;
- vida pessoal.



Fatores **intrínsecos ou motivacionais**, que produzem **satisfação**:

- a realização pessoal no trabalho;
- reconhecimento;
- conteúdo do trabalho;
- a responsabilidade e a promoção.





- Propõe o enriquecimento individual de tarefas, como forma de motivação dos trabalhadores, consistia:
  - modificar cada tarefa individual de maneira a adquirir características correspondentes aos fatores de motivação.

O enriquecimento individual das tarefas era indicado para os postos de trabalho onde:

- os indivíduos tivessem uma baixa satisfação e baixa produtividade;
- a melhoria nos fatores higiênicos fosse insuficiente ou demasiado dispendiosa para obter as mudanças e níveis de produtividade desejados;

Fazia-se da seguinte maneira:

- suprimindo alguns controlos (mas conservando índices de desempenho);
- aumentando a iniciativa de cada um;
- fazer com que o trabalhador realizasse um conjunto em vez de uma parte;
- dando maior autoridade ao trabalhador, alguma liberdade/autonomia na maneira de fazer o seu trabalho;
- fazendo relatórios periódicos aos trabalhadores sobre a forma como realizavam o seu trabalho;
- introduzindo novas tarefas mais difíceis, que ainda não tivessem sido realizadas pelo trabalhador;
- atribuindo ao trabalhador uma tarefa que lhe permitisse tornar-se um especialista.

Contributo:

- Reabilita a motivação no trabalho, através do trabalho em si;
- É orientada para a prática;
- Permite alguma melhoria nas condições de trabalho através da reorganização das atividades.

**Motivação pela realização pessoal (need for achievement) de McClelland**

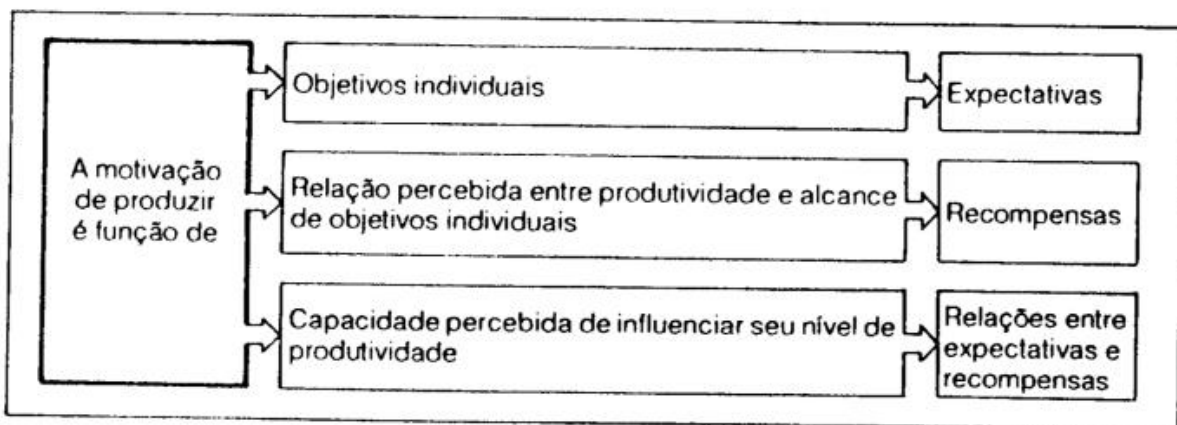
- Algumas pessoas têm uma forte necessidade de realização;
- Esta necessidade de realização pessoal encontra-se em indivíduos que face a uma tarefa conseguem delinear objetivos moderadamente difíceis, mas alcançáveis e fazem-no sempre, desde que consigam ter influência sobre os resultados;
- Estão mais preocupados com a realização pessoal do que com as recompensas associadas ao atingir dos objetivos;
- As recompensas materiais (ex. dinheiro) são valorizadas mais como uma medida da sua performance;
- Procuram situações onde haja um feedback concreto sobre a sua performance, a forma como estão a fazer o seu trabalho ou a conseguir atingir os objetivos, respondendo a essas informações de forma favorável;

Contributo:

- Os indivíduos com uma alta motivação pela realização estão interessados nas tarefas, no trabalho em si, no alcançar dos objetivos;
- Aqueles que têm uma baixa motivação pela realização estão mais preocupados com o ambiente (ex. com aquilo que os outros sentem acerca deles) do que com a maneira como estão a realizar as suas tarefas.

### Modelo Contingencial de Motivação de Vroom

- Restringe-se à motivação para produzir, pressupostos:
  - O indivíduo tem capacidade de influenciar o seu nível de produtividade;
  - Os indivíduos procuram um resultado intermédio (produtividade elevada) para alcançar o resultado final (dinheiro, promoção, aceitação...).



**FIGURA 2.9. Os três fatores da motivação para produzir.**

Contributos:

- As recompensas organizacionais são um meio para atingir um objectivo

## Teoria da expectativa de Lawler

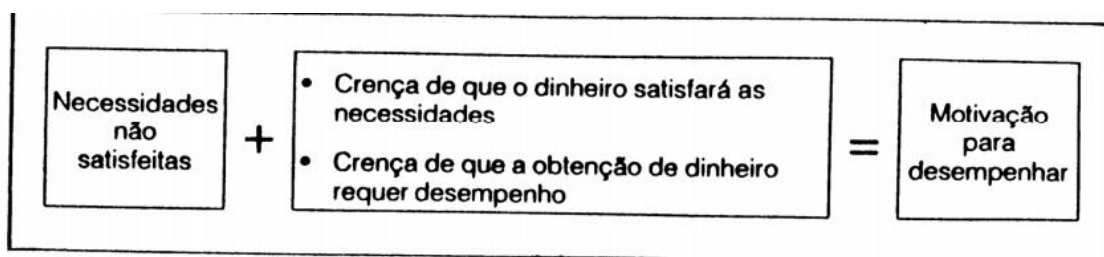
- Importância do dinheiro na motivação para o desempenho;
- Geralmente o dinheiro apresenta uma fraca capacidade de motivação, devido á sua má aplicação pelas organizações, que apresentam uma relação inconsistente entre dinheiro e desempenho.

### Porquê a **inconsistência**:

- Grande volume de trabalho que dá origem a pequenos aumentos de remuneração, dando a impressão de que o aumento é independente do desempenho;
- Os gestores fazerem pequenas distinções na avaliação de desempenho, especialmente quando isso ocasiona diferenças salariais;
- Política salarial das empresas ligada a políticas oficiais (salário mínimo, regulamentação coletiva, etc.);
- Preconceito em relação ao poder motivador do salário.

### Lawler por sua vez afirma que:

- As pessoas desejam dinheiro porque este permite a satisfação das suas necessidades;
- O dinheiro seria um meio e não um fim em si;
- As pessoas acreditam que o seu desempenho é necessário para obter mais dinheiro;
- O que levaria à motivação para o desempenho.



### Contributo:

- Podemos motivar os colaboradores através das remunerações, benefícios... (!)

## Teoria da Equidade de Adams

- O indivíduo pode experimentar discrepâncias quando compara os seus ganhos com os dos outros;
- A comparação tem um carácter subjetivo, trata-se de uma percepção;
- Comparação pode ser:
  - Mesma organização = equidade interna;
  - Fora da organização = equidade externa.
- O seu esforço no trabalho será função do resultado da comparação com o esforço dos outros.

Aqui os **elementos importantes** são:

- A pessoa que se compara com outrem (Próprio);
- A outra com quem se compara (Referente);
- Os recursos da pessoa (nível de instrução, inteligência, competência, experiência, esforço, absentismo etc.);
- Outputs (remuneração direta, benefícios, condições de trabalho, estatuto, privilégios etc.).
- 

Do processo de comparação podem surgir 3 situações:

- **Igualdade** – situação de equidade:
  - Resultados recebidos P = Resultados recebidos R;
  - Contributos P = Contributos R
- **Desigualdade** – percepção de **iniquidade por defeito**;
  - Resultados recebidos P < Resultados recebidos R
  - Contributos P < Contributos R
- **Desigualdade** – percepção de **iniquidade por excesso**;
  - Resultados recebidos P > Resultados recebidos R
  - Contributos P > Contributos R



Os sentimentos de iniquidade são geradores de tensão que o sujeito procura reduzir, de várias formas:

- Modificar a dose de inputs (eg. esforço);
- Procurar alterar os outputs (eg. aumento de salário);
- Alterar as auto-percepções (eg. reavaliar o meu esforço ou benefícios recebidos);
- Alterar as hetero-percepções (eg. reavaliar o esforço ou benefícios recebidos pelos outros);
- Escolher termos de comparação diferentes (eg. comparar-me com alguém com uma situação mais semelhante);
- Saída.

Contributos:

- **Importância da equidade** (interna e externa).

## O conflito nas organizações

### Conflito

- Os conflitos são atritos que decorrem das interações entre os diferentes indivíduos e grupos, que entram em discussão e competição.
- Estão presentes nos conflitos forças construtivas que levam à inovação e mudança e forças destrutivas que levam ao desgaste e à negociação.
- A ausência de conflitos longe de significar um estado de “bem-estar” geral, significa apatia e acomodação, porque o conflito existe quando temos pontos de vista e interesses diferentes. A existência de conflito significa dinamismo interno.
- Os conflitos iniciam-se quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou pretende frustrar algum interesse seu.
- Geralmente uma parte procura alcançar os seus objetivos no relacionamento com as outras partes.
- O conflito surge quando o alcance dos objetivos ou interesses de uma parte sofre interferência deliberada de outra parte. Trata-se algo mais profundo do que um desacordo.

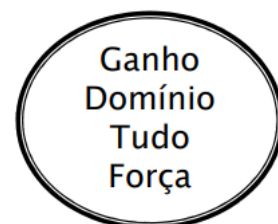
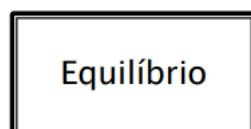
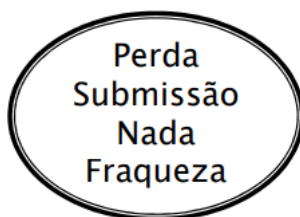
- Existem **três condições antecedentes** que predispoem ao conflito:
  - **Diferenciação de atividades** - refere-se à especialização de atividades, com grupos a desempenhar diversas tarefas, a relacionar-se com partes diferentes do sistema, que começam a desenvolver maneiras próprias de pensar, agir, etc., começam a ter os seus próprios objetivos e interesses, o que tende a gerar conflitos;
  - **Recursos compartilhados** - os recursos disponíveis são escassos e distribuídos de forma mais ou menos proporcional na organização, se uma área ou grupo pretender aumentar a sua fatia nos recursos distribuídos também pode gerar conflitos de interesses;
  - **Actividades interdependentes** - os indivíduos nas organizações dependem uns dos outros para desempenhar as suas atividades, são interdependentes porque um grupo não pode realizar o seu trabalho sem que o outro realize o seu. Nestas circunstâncias surgem oportunidades para os grupos se auxiliarem ou prejudicarem no seu trabalho.
  
- Estas condições antecedentes conduzem à criação de condições que predispoem ao conflito.
- O conflito ocorre quando surgem **duas condições desencadeantes**:
  - Perceção de incompatibilidade de objetivos;
  - Perceção de oportunidade de interferência.
  
- A parte que se sente afetada desencadeia o conflito, que provoca em regra uma reação da outra parte, o que pode levar à intensificação do conflito ou à sua resolução.
- **A resolução é o fim do conflito**, mas não significa que este tenha sido solucionado ou gerido, apenas que terminou.
- A resolução ocorre quando uma parte ganha e outra perde, quando há compromisso ou através de outros meios, como quando uma terceira parte consegue pacificá-los.
- Conforme o comportamento das partes em conflito e do tipo de resolução encontrado ficam as sequelas do conflito, estas produzem perceções e sentimentos residuais que prevalecem além da resolução do conflito e que as partes terão quando o próximo conflito se instalar. Daí a importância da gestão de conflitos, quanto à forma de resolução.

- Os resultados do conflito podem ser potencialmente construtivos ou destrutivos.
  
- **Os resultados construtivos** são os seguintes:
  - Despertar os sentimentos e estimular energias, as pessoas ficam mais atentas, mais interessadas em descobrir novas formas de realizar as tarefas ou abordar os problemas;
  - Fortalecer sentimentos de identidade, um grupo em conflito torna-se mais coeso, mais motivado no desempenho do grupo;
  - Despertar a atenção para problemas existentes;
  - Testar a “balança” do poder, podendo levar a novos equilíbrios.
  
- No entanto, **são os resultados potencialmente destrutivos, aqueles que são mais conhecidos:**
  - Sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade;
  - Pressões para a conformidade das pessoas, o aumento da coesão do grupo aumenta também a pressão para que as pessoas se conformem aos objetivos do grupo;
  - Dispersão de energia, que é gasta no próprio conflito e não nas atividades produtivas;
  - Produz ações de bloqueio e de recusa de cooperar, entre as partes que estão em oposição, o que conduz a uma quebra no desempenho do conjunto do sistema;
  - Gera distorções perceptivas, o relacionamento entre as partes altera-se e com a escalada do conflito cada “parte” vê a outra de uma forma estereotipada, como o “inimigo”, atribuindo-lhe intenções e objetivos negativos. Estas percepções distorcidas realimentam o conflito.

## Formas de resolução de conflito

A forma como o conflito é resolvido vai influenciar os resultados que daí advém e os futuros episódios de conflito. Os conflitos podem ser resolvidos de três formas:

- **Ganhar / perder**
    - Quando uma das partes consegue vencer o conflito, atingindo os seus objetivos e frustrando a outra parte na sua tentativa de atingir os objetivos.
  - **Perder / perder**
    - Cada parte desiste de alguns objetivos, assumindo um compromisso. Nenhuma alcança tudo o que desejava, ambas perdem alguma coisa
  - **Ganhar / ganhar**
    - Ambas as partes atingem os seus objetivos, identificando as melhores soluções para os seus objetivos.
- 
- Os dois primeiros padrões de resolução tendem a conduzir a uma continuidade do conflito.
  - As partes que perderam tendem a achar que o conflito não está encerrado e continuarão motivadas para um novo episódio de conflito, para poderem ter a oportunidade de ganhar.
  - No terceiro caso, em que todos ganham a probabilidade de o conflito continuar é muito menor.
  - A negociação é essencial, especialmente porque nem sempre é possível chegar a uma solução ganhar/ ganhar, a negociação deve poder chegar a um equilíbrio entre dois polos:



## Gestão de conflitos

- A gestão dos conflitos envolve reconhecer que:
  - Alguns tipos de conflito, que podem ter efeitos negativos no desempenho individual e de grupo devem ser reduzidos;
  - Esses conflitos são geralmente causados por comportamentos negativos entre os membros da organização (ex. ataques pessoais);
  - Existem alguns tipos de conflito que podem ter efeitos positivos no desempenho individual e do grupo.
  - Estes conflitos surgem por desentendimentos relativamente às tarefas, políticas a implementar e outras questões organizacionais. Podem ser utilizadas estratégias de gestão de conflitos que envolvem o gerar e manter um grau moderado desses conflitos;
  - Os membros da organização ao interagir uns com os outros poderão ter de lidar com os seus desentendimentos de forma construtiva, o que poderá implicar formação para lidar com as várias situações de forma eficiente.
- As estratégias de gestão de conflitos, para serem eficientes, deverão:
  - **Minimizar os conflitos afetivos** – estes conflitos dizem respeito à inconsistência nas relações interpessoais, que acontece quando os membros da organização tomam consciência de que os seus sentimentos em relação a alguns temas são incompatíveis.
- Os **conflitos afetivos** afetam negativamente o desempenho do grupo, limitando a capacidade de processamento de informação, o funcionamento cognitivo dos membros do grupo, e causando comportamento antagonista entre os membros do grupo.
- Este tipo de conflito diminui a lealdade do grupo, o compromisso para com o grupo de trabalho, a intenção de ficar na organização e a satisfação no trabalho;
- **Atingir e manter um nível moderado de conflito substantivo** – o conflito substantivo ocorre quando dois ou mais membros da organização discordam sobre uma tarefa ou questões de conteúdo.
- O conflito substantivo é semelhante ao conflito que ocorre quando existe desacordo relativamente ao reconhecimento e solução de um problema relacionado com uma tarefa.

- Um nível moderado de conflito substantivo é benéfico e estimula a discussão e o debate, ajudando o grupo a melhorar o seu nível de performance, estando ainda associado à tomada de melhores decisões, pela melhor compreensão das questões, dos vários pontos de vista e das soluções alternativas.
- Tem igualmente alguns **aspectos negativos**:
  - diminui a lealdade ao grupo;
  - o compromisso para com o grupo de trabalho;
  - a intenção de ficar na organização e a satisfação no trabalho.
- As intervenções no âmbito da gestão de conflitos devem ser no sentido de desenvolver normas culturais que apoiem o desacordo entre os membros do grupo em relação às tarefas e outras questões de gestão sem gerar conflito afetivo;
- **Selecionar e usar as estratégias de gestão de conflito apropriadas** – existem vários estilos de comportamento que podem ser usados na gestão de conflitos, e para os quais deve ser dada formação aos membros da organização.
- Existe consenso entre os especialistas de que um nível moderado de conflito é necessário para atingir o máximo de eficiência organizacional, e que a relação entre conflito e eficiência organizacional teria a forma de uma função em U invertido, o que sugeriria a intervenção da gestão de conflitos para o reduzir quando é muito, ou para o aumentar, quando é pouco.
- Há, no entanto, que distinguir entre o conflito afetivo e o substantivo, no caso do conflito afetivo esta forma de gestão não é apropriada.
- Outro problema que surge, é que ao aumentar o conflito substantivo o conflito afetivo pode igualmente aumentar, correndo-se o risco de eliminar os efeitos positivos, em termos de eficiência do conflito substantivo.
- O conflito intra-organizacional – substantivo ou afetivo – pode ser classificado como interpessoal, inter-grupo ou intra-grupo.
- O conflito interpessoal, refere-se a desentendimentos ou incompatibilidade entre dois ou mais membros da organização, sejam ou não do mesmo nível hierárquico ou unidade.
- O conflito intra-grupo, refere-se ao conflito entre membros de um mesmo grupo ou departamento, ou entre sub-grupos, em relação aos objectivos, tarefas, procedimentos, etc.
- O conflito inter-grupos, ou interdepartamental, refere-se a conflitos entre dois ou mais grupos ou unidades dentro da organização.

## Estilo de Gestão de conflitos

- A tipologia de gestão de conflitos apresentada baseia-se em duas dimensões: a preocupação com o próprio e preocupação com os outros.
- A primeira dimensão explica o grau (alto ou baixo) em que a pessoa tenta satisfazer as suas preocupações.
- A outra dimensão explica o grau (alto ou baixo) em que a pessoa tenta satisfazer as preocupações dos outros.
- Estas dimensões mostram a orientação motivacional dos indivíduos durante o conflito e dão origem a **5 formas de gerir o conflito interpessoal**:

## Os cinco estilos

### 1. **Integrador** (alta preocupação consigo e com os outros)

- Está associado à resolução de problemas;
- Envolve abertura, troca de informação, procurar alternativas, examinar as diferenças para chegar a uma solução efetiva e aceitável para ambas as partes
- **Aplicável:**
  - Situações complexas, quando uma das partes não consegue resolver sozinha;
  - É necessária uma síntese de ideias para chegar a melhores soluções;
  - É necessário compromisso por parte dos outros para a implementação das soluções com sucesso;
  - Temos tempo para resolver o problema;
  - A outra parte não consegue resolver o problema;
  - Os recursos de todas as partes envolvidas são necessários para resolver o problema;
- **Não aplicável:**
  - A tarefa ou problema é simples de resolver;
  - É preciso tomar uma decisão de imediato;
  - A outra parte não está interessada nos resultados;
  - A outra parte não tem as competências para resolver o problema;

## 2. Cedência

- Baixa preocupação consigo, grande preocupação com os outros;
- Tenta-se diminuir as diferenças e realçar as semelhanças;
- **Aplicável:**
  - Achamos que podemos estar errados;
  - A questão é mais importante para os outros;
  - Estamos dispostos a ceder, para em troca ter um ganho no futuro;
  - Estamos a negociar a partir de uma posição de fraqueza;
  - É importante preservar a relação com a outra parte;
- **Não aplicável:**
  - A questão é importante para nós;
  - Achamos que estamos certos;
  - A outra parte está errada, ou não tem um comportamento ético;

## 3. Dominação

- Grande preocupação consigo e baixa preocupação com os outros;
- Associado a uma orientação ganhar/perder;
- **Aplicável:**
  - A questão é trivial/ sem importância;
  - É necessário tomar uma decisão rápida;
  - Implementação de uma decisão impopular;
  - É necessário ultrapassar subordinados “insistentes”;
  - Uma decisão desfavorável por parte dos outros pode causar-nos custos/danos;
  - O subordinado não tem as competências técnicas para tomar decisões;
  - A questão é importante para nós;
- **Não aplicável:**
  - A questão é complexa;
  - A questão não é importante para nós;
  - Ambas as partes são igualmente poderosas;
  - Não é necessária uma decisão rápida;
  - O subordinado tem um alto nível de competência;



#### 4. Evitamento

- Baixa preocupação consigo e com os outros;
- Não se satisfaz as nossas preocupações nem as dos outros;
- **Aplicável:**
  - A questão é trivial;
  - Os potenciais efeitos disfuncionais de confrontar a outra parte são superiores aos benefícios da resolução da questão;
  - É necessário um período de “arrefecimento”;
- **Não aplicável:**
  - A questão é importante para nós;
  - É da nossa responsabilidade tomar a decisão;
  - As partes envolvidas não querem ceder, e a questão tem de ser resolvida;
  - É necessário agir de imediato;

#### 5. Compromisso

- Preocupação (inter)média consigo e com os outros;
- Existem cedências mútuas para chegar a um compromisso;
- **Aplicável:**
  - Os objetivos das partes envolvidas são mutuamente exclusivos;
  - Ambas as partes são igualmente poderosas;
  - Não se consegue chegar a um consenso;
  - Os estilos dominadores ou integrador não são bem-sucedidos;
  - É necessária uma solução temporária para um problema complexo;
- **Não aplicável:**
  - Uma das partes é mais poderosa;
  - O problema é demasiado complexo, precisando de uma solução participada.

## Abordagem Política

- Os estudos mais importantes começam na década de '70, analisando-se a dimensão política e estratégica das organizações.
- *Henry Mintzberg*
  - análise da influência do **poder nos diferentes tipos/estruturas de tipos/estruturas de organizações**.
- De acordo com **Mintzberg** existem **5 tipos de estruturas organizacionais**:
  - **Estrutura simples** – coordenação centralizada no topo estratégico, pouca formalização, supervisão direta, em organizações de pequena dimensão, com pequena especialização do trabalho, sistemas de planeamento e controlo incipientes, o processo de tomada de decisão é assumido muitas vezes por uma só pessoa;
  - **Burocracia mecanicista** – standardização do trabalho, comportamento burocrático e formalizado, processo de tomada de decisão evolui no sentido descendente, ambiente simples e estável.
    - O poder é exercido com uma especial incidência no controlo das funções e tarefas, para eliminar as incertezas e padronizar o comportamento nas organizações.
  - **Burocracia profissional** – mecanismo de coordenação assente na standardização das qualificações, descentralização vertical e horizontal, trabalho qualificado e standardizado.
    - Os profissionais controlam a linha hierárquica através do ajustamento mútuo, o exercício do poder baseia-se na competência que a burocracia profissional desenvolve na execução das tarefas;
    - Poder de natureza democrática, porque o trabalho é complexo e exige que seja desenvolvido com uma grande margem de autonomia pelos profissionais;

- **Estrutura divisionalizada** – o mecanismo de coordenação principal é a estandardização de resultados, uma vez que se caracteriza pela existência de unidades autónomas, coordenadas por uma administração central, há uma especialização moderada do trabalho, formalização, ambiente simples, estável, mas com mercados diversificados;
  - O poder emerge pelo controlo exercido pela linha hierárquica.
- **Adhocracia** – o principal mecanismo de Adhocracia coordenação tem como base o ajustamento mútuo, grande especialização horizontal do trabalho e muita formalização, comportamento pouco formalizado, fluxos de autoridade pouco significativos, a comunicação informal atravessa o centro operacional.
  - Os fluxos relacionados com o processo de tomada de decisão são complexos.

## Tipologias de poder

- Refere-se aos grupos que exercem poder dentro da organização, grupos que detém o poder de influência externa e poder de influência interna.
- **Poder de influência externa:**
  - proprietários (detentores legais);
  - associados (fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes, que influenciam o mercado);
  - associações de empregados (ação coletiva), públicos relacionados com a organização (os que influenciam a opinião pública);
  - os governos e grupos de interesse particular;
- **Poder de influência interna:**
  - administração (os mais poderosos, que detém o poder formal e faz a ligação com os detentores de influência externa)
  - quadros intermédios (pelo poder formal a partir dos níveis hierárquicos inferiores à administração),
  - operadores (apenas executam tarefas, são os que estão na base da linha de poder, embora haja diferença entre os mais e menos qualificados);

- analistas da tecnoestrutura (pessoal diretamente relacionado com tarefas de concepção e gestão dos sistemas formais da organização, que tem a seu cargo o controlo burocrático de execução das tarefas no processo produtivo);
- especialistas das funções logísticas (poder de influência pela importância das funções e das suas competências).

## Configurações de poder

- Os vários grupos podem entrar em coligações/alianças, para tentar exercer o seu domínio sobre a organização, dando origem a **várias configurações de poder**:
  - **Instrumento** – acordo entre uma coligação externa dominante e uma coligação interna burocrática (ex. empresas cuja maioria do capital é detida por poucos acionistas);
  - **Sistema fechado** – acordo entre uma coligação externa passiva e uma coligação interna burocrática, que exerce a influência na organização através dos administradores, quadros e analistas (ex. empresas cujo capital está disperso em bolsa, são fechadas à influência externa, mas procuram influenciar o meio);
  - **Autocracia** – acordo entre uma coligação externa passiva e uma coligação interna personalizada, em que todo o poder está concentrado numa pessoa – o administrador;
  - **Missionário** - acordo entre uma coligação externa passiva e uma coligação interna ideológica, em que uma direção carismática tenta exercer influência sobre o ambiente externo (ex. comunidades religiosas, políticas);
  - **Meritocracia** - acordo entre uma coligação externa passiva e uma coligação interna profissional, onde os especialistas exercem o seu poder de influência (ex. universidades);
  - **Arena política** - acordo entre uma coligação externa dividida e uma coligação interna politizada, conflito no plano interno e externo, em que a organização é submersa pelos conflitos.

## O poder na análise estratégica (M.Crozier)

- Começa-se a estudar a zona “informal” da organização, analisando-se:
  - os papéis organizacionais e a margem de manobra para o seu desempenho;
  - as ideologias;
  - os valores e dimensões inconscientes dos indivíduos.
- **O poder para Crozier é uma relação entre atores**, sendo ainda **contingente**, segundo a forma como eles “jogam” com a incerteza. Se o poder é uma **relação**, implica um mútuo reconhecimento dos atores, trocas e adaptação.
- A relação de poder é **instrumental** (serve determinados fins), não **transitiva** (não se pode trocar de atores) e **recíproca**, mas desequilibrada.
- Os atores sociais elaboram então estratégias próprias, estabelecendo **relações de poder** com outros atores no quadro de uma dada organização, procurando sempre ter uma determinada **vantagem** ou ganho. O comportamento dos atores é guiado por uma **racionalidade**, o que implica que não há comportamentos inconscientes ou irracionais.
- A **origem do poder** situa-se no **controlo das margens de incerteza** por parte dos atores.
- Para controlar as margens de incerteza os indivíduos, tal como num jogo têm **trunfos**, têm de ter em conta a **pertinência** da ação e a sua **oportunidade**.
- Estes jogos de poder desenrolam-se num campo estruturado, constituído pela organização e pelas suas regras.
- As organizações tornam possível o exercício das relações de poder e vão igualmente **regularizá-las**, ao afetarem a capacidade dos atores e ao condicionarem a sua vontade fixando aquilo que está em jogo.

## As fontes de poder na organização

- Existem **quatro fontes de poder**:
  - Poder ligado à posse de uma **competência** dificilmente substituível (o poder do perito);
  - A capacidade (posicional ou funcional) para **controlar as relações** da organização com o exterior;
  - A capacidade para **controlar as comunicações** e os **fluxos de informação** internos à organização;
  - A utilização das regras organizacionais.

## Comunicação

- **Comunicar** – meio pelo qual dois ou mais intervenientes produzem e interpretam significados, e põem em comum um entendimento recíproco.
- **Funções da comunicação:** informação, formar e influenciar atitudes e crenças, por prazer, para realizar tarefas em grupo, para criar ou manter as organizações ou para inovar:
  - **Produção** – execução das tarefas para alcançar os objetivos;
  - **Manutenção** – processos informais como a socialização, o estabelecimento e manutenção das relações interpessoais;
  - **Inovação.**
- **Comunicação** – comportamento que é intencionalmente produzido com vista a partilhar uma determinada finalidade (mais ou menos explícita).
- Esse comportamento é expresso na forma de mensagens (verbais e não verbais) que são transmitidas entre um transmissor e um recetor, levando este último a modificar o seu padrão de comportamento em resposta.
- Modelo básico de comunicação:
  - **Emissor** – fonte ou origem da mensagem;
  - **Recetor** – destinatário, que recebe e descodifica a mensagem;
  - **Canal** – meio através do qual é transmitida a informação;
  - **Código** – forma pela qual o emissor cifra um determinado significado;
  - **Mensagem** – conjunto de informação, codificada e transmitida por um canal;
  - **Feedback** – informação de retorno;
  - **Ruído** – perturbações físicas ou subjetivas (o recetor não quer entender).

## A comunicação nas organizações

### Conceção mecanicista

- Redes de comunicação - Um dos aspetos da estrutura de um grupo ou de uma organização e configuram os padrões de transmissão de mensagens que se estabelecem entre os membros do grupo ou da organização. As redes podem ser mais ou menos centralizadas.

- **Redes de comunicação** - Um dos aspetos da estrutura de um grupo ou de uma organização e configuram os padrões de transmissão de mensagens que se estabelecem entre os membros do grupo ou da organização. As redes podem ser mais ou menos centralizadas.
- Considera-se que:
  - Para tarefas simples as redes centralizadas são mais eficazes;
  - Para a resolução de problemas complexos as descentralizadas são mais eficazes;
  - Independentemente da tarefa, a satisfação é mais elevada nas redes descentralizadas;
  - As redes descentralizadas são mais adaptáveis à mudança organizacional.
- As redes são influenciadas pela estrutura hierárquica, mas na prática a realização das tarefas leva ao aparecimento de redes de comunicação não coincidentes com a estrutura formal.
- **Papéis de comunicação** – desempenhados por membros do grupo ou organização:
  - **Gatekeeper** – indivíduos que controlam (retendo ou acelerando) os fluxos de informação na organização, podem não ter lugar de destaque na hierarquia formal;
  - **Papel de ligação** – pessoas que articulam diversas subunidades organizacionais, formal ou informalmente;
  - **Líder de opinião** – importante na tomada de decisão, com uma influência determinante na formação das opiniões dos outros.
- Determinar quem desempenha estes papéis pode ser importante para melhorar a eficácia da organização.
- **Sentido da comunicação:**
  - Ascendente – de baixo para cima, normalmente como feedback;
  - Descendente – de cima para baixo, com perda de informação;
  - Lateral.

## Conceção psicológica

- Centra-se no modo como as características individuais afetam a comunicação (interpretação dos dados).
  - A existência de diferenças individuais entre emissor e recetor (ao nível de crenças, atitudes e valores) leva a que emissor e recetor interpretem de forma diferente a mesma informação.
  - A conceção psicológica da comunicação centra o seu estudo dos efeitos dos filtros cognitivos que são acionados para a interpretação da mensagem.
  - Os filtros cognitivos criam barreiras de significado (psicológicas) no processo de comunicação. Estas barreiras prendem-se com quadros de referência não partilhados, ou com a ocorrência de distorções na descodificação da mensagem que prejudicam o seu significado.

## Conceção simbólica-interpretativa

- Nesta perspetiva a comunicação é o resultado da interação simbólica entre os membros da organização.
  - As palavras e ações são interpretadas de forma simbólica, o gestor deve ter como competência comunicacional a promoção e gestão da criação de significados simbólicos na organização.
- O simbolismo e o contexto são importantes para reforçar ou contradizer a mensagem que a organização quer passar.
- Aquilo que os membros da organização percebem como sendo a realidade organizacional é composto não só por aquilo que veem e ouvem, mas por um quadro interno de referência construído ao longo do tempo que ajuda a interpretar a realidade organizacional, um conjunto de crenças e valores interiorizados que determinam a perceção de significados por parte dos membros da organização.
- Nesta perspetiva a comunicação pode ser um meio para construir uma visão partilhada da realidade e contribuir para escolha estratégica da envolvente onde quer competir.



## Conceção interaccionista sistémica

- Comunicação como conjunto de comportamentos sequenciais e recorrentes que ocorrem na interação social, o estudo da comunicação centra-se na análise dos padrões de comportamento comunicativo (verbal e não verbal).
- A comunicação é resultado da comunicação individual, o indivíduo é uma parte do processo de comunicação, e o centro do processo comunicacional é o comportamento de interação do indivíduo com os outros.
- Analisam-se os atos comunicativos, as suas sequências iterativas, e mudanças ao longo do tempo.
- A comunicação é vista numa perspetiva sistémica, como uma sequência sistémica de interações sociais, que permite uma leitura diferente da realidade, e desenhar intervenções integradas que não se limitam aos problemas de transmissão e receção das mensagens, mas assumem uma visão global das interações sociais para a melhoria da comunicação na organização.

## Comunicação ao nível comportamental – individual

- Procura-se compreender a natureza das diferenças de performance comunicacional por parte dos membros da organização e quais os determinantes de uma comunicação eficaz.
- Este tipo de análise compreende duas áreas: a análise do discurso e a análise das interações interpessoais, vamos abordar a última.
- Na análise da comunicação ao nível interpessoal existem três fatores importantes:
  - **O modo de comunicar** – o conteúdo, código, canal utilizado (linguagem, gestos, símbolos);
  - **As características intrapessoais do emissor/ recetor;**
  - **O contexto** – relacionamento com o recetor, características da relação.
- **Modos de comunicar**
  - O que é transmitido entre os intervenientes são as mensagens, não os significados, é importante conseguir que a mensagem veicule um significado tão próximo quanto possível daquele que foi a intenção do emissor;
  - A mensagem implica uma codificação intencional por parte do emissor, e uma decodificação do significante percebido por parte do recetor.

- **Comunicação verbal** – modalidade de comportamento social que é expressa através de um código linguístico falado ou escrito, implica a escolha de um canal apropriado.
- Em situações de carácter operacional a comunicação verbal tende a ser mais eficaz, nos outros casos pode ser melhor utilizar a comunicação por escrito (ex. formalizar procedimentos).
- **Comunicação não verbal** – o comportamento não verbal inclui várias formas de comunicação, que o emissor expressa de uma forma intencional ou não (ex. “piscar o olho”, bocejo).
- A comunicação não verbal são todos os comportamentos não verbais com um significado socialmente partilhado, pode fornecer informação adicional ou complementar à verbal.

#### Exemplos comunicação não verbal:

- “Palmadinha” nas costas = apoio
- Olhar de frente= frontalidade ou agressividade
- Acenar de cabeça para cima ou para baixo= concordância ou desejo de intervir
- Sorriso = felicidade, amizade... Ou ironia, embaraço...
- Fitar o outro “olhos nos olhos” = sinceridade ou desafio
- Fazer o outro esperar = atraso justificado ou demonstração de poder

#### As características intrapessoais do emissor/recetor

- A forma como o indivíduo comunica é função não apenas do modo de comunicação, mas também de variáveis intrapessoais:
  - **Auto-percepção** – a pessoa que interpreta uma mensagem processa a informação do contexto e integra-a dinamicamente com a percepção de si próprio de forma a introduzir os seus próprios significados à mensagem recebida;
  - **Expectativas em relação ao comportamento do recetor** – criação de expectativas sobre o comportamento do recetor significa que estamos a efetuar previsões sobre o mesmo, o que condiciona a escolha do repertório comunicacional;
  - **Percepção do comportamento do recetor** - podemos interpretar de forma errada o comportamento do recetor, por causa da nossa subjetividade;
  - **Atribuições ao efeito da comunicação** – as atribuições ao resultado da comunicação determinam as atribuições às aptidões comunicacionais
    - a atribuição que fazemos à nossa competência comunicacional numa dada situação pode ter um efeito de reforço ou inibição das escolhas de comportamentos comunicativos nessa situação no futuro

- **O contexto**

- Os comportamentos na comunicação são situacionais, não se pode dissociar o contexto da interpretação do significado, a comunicação e o seu contexto são elementos dinâmicos.
- Os indivíduos devem adaptar o seu estilo de comunicação ao contexto para obter maior eficácia.

## Competências comunicacionais

- O grau de eficácia da comunicação varia de acordo com o grau em que se minimizam as interpretações incorretas de significados.
- **Barreiras à comunicação:**
  - **Físicas** – pode incluir a perda de informação através dos escalões hierárquicos, ou ruído (informação parasita)
  - **Barreiras de significado** (ou psicológicas), como o grau de congruência entre a mensagem e os valores e crenças do recetor.
- Para tentar obviar estas dificuldades os envolvidos no processo de comunicação devem procurar ter de tornar comuns os significados das suas mensagens (grounding).
- **Defensividade** – comportamento que ocorre em resultado de um comportamento por parte do emissor (avaliação, controlo, manipulação, indiferença, superioridade, certeza) que é suscetível de afetar a sua integridade da autoimagem e/ou autoestima do recetor;
- O oposto é um comportamento de suporte (descrição, orientação para o problema, espontaneidade, empatia, equitatividade, provisoriedade).

## Competências de comunicação

- Para diminuir as probabilidades de desentendimento das mensagens recebidas, devemos ter em conta os **5 princípios de Beck**:
  - Nunca podemos conhecer o estado mental de outra pessoa (atitudes, crenças, sentimentos);
  - Para nos informarmos sobre esse estado mental dependemos de sinais frequentemente ambíguos;
  - Utilizamos o nosso sistema de codificação que pode ser defeituoso para os decifrar
  - Dependendo do nosso estado de espírito podemos interpretar de forma enviesada o comportamento dos outros;
  - O grau em que pensamos estar corretos sobre os outros não está verdadeiramente relacionado com a exatidão do nosso julgamento

- Para melhorar a comunicação devemos então:
  - Fornecer feedback eficaz, dizer ao outro qual o efeito do que aquilo que disse em nós;
  - Autoavaliação do comportamento para poder modificá-lo;
  - Reflexividade, o feedback deve refletir o que o outro fez e o efeito que teve em nós.
  - Assertividade, expressão clara e firme da vontade individual, mas sem ferir a suscetibilidade do outro ou prejudicar a relação interpessoal
- Trata-se de expressar os sentimentos, opiniões e desejos de uma forma clara, com um comportamento calmo, firme e direto em que se defende os nossos interesses sem violar os interesses e os direitos dos outros.

## Mudança organizacional

### Gestão da mudança

- A mudança é necessária porque a organização precisa de viver e sobreviver no seu meio envolvente;
- Todos os processos de mudança geram resistência, porque vão alterar os hábitos da organização;
- A mudança precisa de vencer a inércia e os interesses instalados;
- A mudança pode ter causas intrínsecas e extrínsecas:
  - **Intrínsecas** - decorrem da estrutura da empresa, das normas internas e da sua forma de funcionamento.
  - **Extrínsecas** - aquelas que impõem a mudança por alteração do meio envolvente (ex: choques económicos, alterações legislativas, mudança de hábitos de consumo...).
- **Causas da mudança:**
  - Força de trabalho: o individualismo e mobilidade, maior exigência de realização e satisfação profissional, flexibilidade e preocupação com o ambiente de trabalho;
  - Novas tecnologias: alteração nas competências requeridas e nas atividades quotidianas;

- **Causas da mudança:**
  - Choques económicos: mudam o contexto, são imprevisíveis e inevitáveis;
  - Globalização e concorrência “global”: pressiona para a inovação, desenvolvimento de novos produtos, flexibilidade da produção.
- **Mudança espontânea:** resulta de uma avaliação interna e da tomada de decisões sobre a estratégia a seguir face ao mercado ou à envolvente, é planeada e calendarizada;
- **Mudança provocada:** resulta de perda de competitividade, diminuição da quota de mercado, quebra nos lucros etc. Tem de ser feita num prazo mais curto, em condições menos favoráveis e com menos participação.
- **Processo de mudança:**
  - Parte de uma situação insatisfatória;
  - É preciso uma visão do futuro que se apresente como alcançável e desejável para a empresa;
  - Uma liderança adequada, um controlo do rumo e ritmo de mudança, para prosseguir na direção traçada, de uma forma aceitável para os colaboradores;
  - É comum verificar-se rejeição ou resistência à mudança;
  - As organizações baseiam o seu dia a dia na previsibilidade e estabilidade, e a rotina dá segurança aos indivíduos;
  - A resistência à mudança pode tornar-se uma fonte de conflito e diminuir a capacidade de adaptação organizacional.
- A resistência à mudança pode ser um processo aberto e claro ou manifestar-se através da sabotagem.
  - Pode manifestar-se através do aumento do absentismo, desmotivação, maior número de erros etc.
- A gestão da mudança tem de ser feita cuidadosamente, tentando diminuir a resistência através:
  - da **comunicação**;
  - da **participação**;
  - da **partilha de uma visão do futuro por parte de todos os membros da organização**.

- **Causas da resistência individual:**
  - **Hábitos** (as rotinas estabelecidas);
  - **Segurança** (ex: medo de não se adaptarem);
  - **Fatores económicos** (ex: perda de emprego);
  - **Medo do desconhecido** (incerteza e imprevisibilidade);
  - **Informação seletiva** (ignoramos a informação que nos desagrada).
  
- **Causas da resistência organizacional:**
  - **Inércia estrutural** - mecanismos que garantem a estabilidade reforçando atitudes e integrando os indivíduos na cultura organizacional;
  - **Âmbito da mudança** - quando a mudança ocorre numa parte limitada da organização, num dos seus subsistemas, o conjunto mais vasto pode anular os efeitos dessa mudança;
  - **Inércia de grupo** - mesmo quando alguns membros de um grupo aceitam a mudança, se o grupo no seu todo resistir, a motivação individual pode ser neutralizada pela pressão do grupo;
  - **Ameaça aos conhecimentos técnicos** - a obsolescência das competências dos membros da organização leva a uma resistência à adopção de novos métodos de trabalho.
  
- **Causas da resistência organizacional:**
  - **Ameaça à estrutura de poder** - qualquer mudança que ameace a repartição de poder conduz a resistências individuais e institucionais;
  - **Ameaça à alocação de recursos** - uma estratégia que altere as prioridades afetará a alocação de recursos, e os que forem afetados resistirão ao processo de mudança que os vai afetar.
  
- Para diminuir a resistência á mudança:
  - **Comunicação** - explicar o sentido e a lógica da mudança, é necessária uma relação de confiança e credibilidade entre os gestores e os colaboradores;
  - **Participação** - quando se participa na mudança é mais fácil aceitá-la;
  - **Facilitação e apoio** – através de meios para ajudar a ultrapassar a insegurança e o stress, como o aconselhamento, ou formação para possibilitar a reciclagem.

- Para **diminuir a resistência á mudança**:
  - **Negociação** - quando a resistência vem de um grupo organizado ou com poder para a bloquear, pode ser necessário negociar, tem o risco de passar a mensagem de que pode ser proveitoso contrariar a mudança;
  - **Coação** - vence-se a resistência pela força ou ameaça do seu uso. É uma medida de último recurso, criando desconfiança e revolta em relação ao processo.
  
- Pré-requisitos para **a implementação da mudança**:
  - Comunicação da visão de futuro a todos os colaboradores, de forma a que seja analisada, aperfeiçoada e compreendida, dando-lhes também a oportunidade de fazer críticas e sugestões;
  - Interiorização da razão de ser da mudança, pelos participantes, a sua adesão e motivação para participar no processo;
  - Disponibilização dos recursos (materiais, financeiros e humanos) para a implantação da mudança.
  
- **Concretizar a mudança**:
  - **Definir o plano de ação** - partindo de uma análise objetiva da empresa e das alternativas que são possíveis e desejáveis (análise estratégica da empresa);
  - **Construção de equipas** - que levarão a cabo ações específicas, com a autonomia necessária e cujos resultados deverão ser controlados por elementos externos;
  - **Atingir a visão de futuro** - embora se possa argumentar que a mudança não para, podemos considerar que quando se atingem e concretizam os objetivos previamente definidos, estamos a encerrar um ciclo de mudança, e idealmente devemos ter atingido a visão de futuro que guiou o processo.
  
- **Avaliação contínua**
  - Esta avaliação surge em consequência da necessidade de resposta aos desafios durante o processo de mudança.
  - Devem existir dados e informações disponíveis para decidir quais as mudanças a efetuar, e monitorizar o processo de mudança, permitindo ajustamentos.
  - Depois das mudanças efetuadas deve existir informação que permita avaliar:
    - se foram alcançados os objetivos, e em que grau;
    - se existiram consequências inesperadas.
    - Assim a organização e os seus colaboradores podem aprender através dos erros e sucessos.

# Cultura organizacional

- O seu estudo inicia-se nos anos 70, desenvolve-se nos anos 80.
- Há a tomada de consciência da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença de que a cultura pode ser um fator de diferenciação das organizações bem-sucedidas.
- *Shein* (1990) definiu cultura organizacional como um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização.
- **A abordagem da cultura organizacional** pode dividir-se em três níveis:
  - **Nível dos artefactos e padrões de comportamento**, visível, mas nem sempre decifrável;
  - **Nível dos valores**, acessível a um conhecimento consciente;
  - **Nível dos pressupostos básicos**, que são considerados invisíveis, indiscutíveis e subconscientes.
- Esta definição integra duas dimensões: descritiva (modelos de conduta, linguagens, ritos) e avaliativa (normas, valores, mitos) ambas a ter em conta quando se pretende analisar a cultura organizacional.
- A cultura não é um atributo do indivíduo, mas dos grupos. É algo que é aprendido, partilhado, padronizado, com uma função integradora e de adaptação na organização.
- As organizações além dos domínios técnico, económico, produtivo tem igualmente um domínio simbólico, que surge nos discurso e práticas organizacionais, o que conduz a utilizar a cultura como um instrumento para a compreensão e desenvolvimento organizacional.
- Assim, **procura-se compreender**:
  - As características da cultura organizacional nas várias fases evolutivas da organização;
  - A influência das culturas locais sobre a organização;
  - Os padrões de cultura organizacional, como se formam, desenvolvem, mantêm e modificam.



## A cultura organizacional

- Como se manifesta?
  - Comportamentos observáveis quando os indivíduos do grupo interagem (ex. linguagem);
  - Normas do grupo, as normas e valores implícitos que se desenvolvem dentro do grupo (ex. o que é uma recompensa justa para o esforço do indivíduo/grupo);
  - Os valores que são promovidos publicamente (ex. objetivos a alcançar);
  - A filosofia de atuação, os princípios e políticas gerais que guiam as ações do grupo face aos “stakeholders” (ex. RSE);
  - As “regras do jogo”, as normas e regras não escritas que ao entrar na organização têm de ser aprendidas para o indivíduo ser aceite como membro (ex. “é assim que se fazem as coisas aqui”);
  - As competências tácitas, os conhecimentos que são transmitidos entre membros da organização, sem serem necessariamente registados por escrito;
  - Formas de pensar, modelos mentais e/ou linguísticos, que guiam as percepções, pensamentos e linguagem dos membros da organização, e que são ensinados aos novos membros no início do processo de socialização organizacional;
  - Significados partilhados, a compreensão que é criada pelos membros do grupo ao interagir uns com os outros (ex. a forma como os factos são compreendidos pelo grupo);
  - Metáforas e símbolos integradores, a forma como o grupo evoluiu para se caracterizar a si próprio, de forma consciente ou não (ex. o logotipo);
  - Ritos formais e celebrações, a forma e celebração de eventos chave para a organização (ex. aniversários);
  - A excelência organizacional seria igualmente condicionada pela sua cultura;
  - A partir daqui **existem dois paradigmas de cultura organizacional, o unitário e o pluralista.**

## Visão unitária

- Mais preocupada com os resultados práticos e de gestão;
- Onde a gestão pela cultura (corporate culture) é um aperfeiçoamento do controlo organizacional (sobre os indivíduos e grupos);
- Subsistema interno da organização que permite a adaptação dos indivíduos á organização como um todo;
- Permite a adaptação da organização ao seu meio envolvente;
- Subsistema de significados partilhados, e de valores;
- Modelo que procura uma forte integração social através de uma cultura única, singular e forte, com a função de controlo do comportamento dos indivíduos.

## Visão pluralista

- Atenção à diferenciação da cultura dentro da organização, analisando os fenómenos de identidade individual ou grupal na organização;
- Organização como uma cultura que integra diversas subculturas (associada a grupos profissionais), implicando uma autonomia individual ou grupal e diversidade de comportamentos;
- Integração social assente das idiosincrasias profissionais (subculturas profissionais) o que implica negociação para superar divergências de interesses e de objetivos;
- Ao nível da gestão o que se procura é evidenciar a identidade da organização, o que a distingue das outras, desvalorizando a prática habitual de copiar modelos de gestão de outras empresas.

*(Não pertence a visão pluralista)*

- **Estabilidade**
  - A cultura implica estabilidade estrutural de um grupo, que é partilhada de forma estável pelo grupo, dando-lhe identidade. A cultura sobrevive mesmo quando alguns membros da organização partem, é difícil de mudar porque os membros da organização valorizam a estabilidade, no sentido de providenciar sentido e previsibilidade
- **Profundidade**
  - A cultura é a parte mais profunda, por vezes não consciente, de um grupo, por isso menos tangível e menos visível

- **Âmbito**
  - A cultura envolve todos os aspetos do funcionamento do grupo, influencia todos os aspetos de como a organização lida com as suas tarefas/objetivos, o contexto e processos internos;
- **Padrões e integração**
  - A cultura implica que os rituais, clima, valores e comportamento estejam juntos num todo coerente; essa integração deriva de a necessidade dos indivíduos dar ordem e significado ao ambiente/contexto onde vivem
- Põe-se a questão de saber se é desejável uma cultura forte (opondo-se a cultura fracas) que integre e controle mais do que diferencie.
- Cultura forte:
  - Homogeneidade;
  - Estabilidade;
  - Profundidade;
  - Intensidade de partilha dos pressupostos fundamentais que unem os RH da organização.
- A organização deve dispor de uma cultura adequada que lhe permita fazer face aos problemas de adaptação do seu meio externo e de integração do seu meio interno.

## Cultura e liderança

- A cultura organizacional é o resultado daquilo que a liderança incorporou num grupo que conseguiu “funcionar” (enquanto conjunto/ organização);
- Neste sentido, a cultura é criada, incorporada, desenvolvida e manipulada pelos líderes;
- A cultura organizacional surge de **três fontes**:
  - (1) as crenças, valores e pressupostos dos fundadores das organizações
  - (2) as experiências de aprendizagem dos seus membros à medida que a organização evolui
  - e (3) novas crenças, valores e pressupostos trazidos por novos membros e líderes.

- O mecanismo mais importante no início é o papel dos fundadores; não só eles determinam qual a missão e o contexto no qual a organização vai operar, mas escolhem também os membros do grupo e assim modelam o tipo de respostas que o grupo vai dar no seu esforço para ser bem-sucedido no ambiente/ contexto e na sua integração.
- Os fundadores têm geralmente um grande impacto na forma como o grupo inicialmente define e resolve os seus problemas de adaptação externa e integração interna.
- Como foram eles que tiveram a ideia original da organização/negócio, têm uma ideia própria, baseada na sua história e personalidade, em como levar a cabo essa ideia.
- Desta forma sentem-se confortáveis ao impor essa visão aos seus sócios e empregados enquanto a organização luta pela sobrevivência, e vão manter essa visão até esta deixar de ser realizável, o grupo falhar ou separar-se.
- Se alguns elementos da cultura se tornam disfuncionais os líderes têm de ultrapassá-los e forçar a mudança acelerando o processo evolutivo, através de processos de mudança formais.
- Ao mesmo tempo, quando as organizações chegam à maturidade a cultura age como um constrangimento, que estrutura e dá sentido aos membros do grupo sobre que tipo de liderança será aceitável no futuro.
- Os processos dinâmicos de criação de uma cultura e de gestão podem ser considerados o essencial da liderança – liderança e cultura seriam os “dois lados da mesma moeda”.

## Ética profissional

- Para subsistir, qualquer sociedade precisa de normas, escritas e não escritas, que ligam os indivíduos e regulam os seus comportamentos, de forma a manter a coesão e a integração social.
- Os indivíduos precisam de regras que lhes permitam identificar o que é certo e o que é errado, o que é permitido e o que não é permitido, tornando a sua conduta previsível. Estes padrões culturais são vinculativos para os membros do grupo.
- As normas asseguram a estabilidade, garantindo que os valores subjacentes são conhecidos dos indivíduos, para que estes se conformem e sejam motivados por eles.

- A regulação dos comportamentos pode resultar de uma intervenção externa ou do próprio indivíduo (regulação interna).
- **Intervenção externa** - quando uma entidade externa dita ao indivíduo a forma como ele deve decidir ou agir (hetero-regulação).
- A regulação dos comportamentos passa, neste caso, pelo respeito das regras ditadas pela autoridade e pela possibilidade de uma sanção em caso de incumprimento.
- Quando a regulação dos comportamentos depende sobretudo do indivíduo, que decide por ele mesmo as suas escolhas e as suas ações, estamos perante uma autorregulação.
- Aqui o comportamento é regulado essencialmente por normas vindas do interior do próprio indivíduo e que o expõem ao julgamento de terceiros.
- Os principais modos de regulação dos comportamentos são a ética, a moral, os costumes, o direito e a deontologia.

## Ética

- É o domínio da filosofia responsável pela investigação dos princípios que orientam o comportamento humano.
- Ou seja, que tem por objeto o juízo de apreciação que distingue o bem e o mal, o comportamento correto e o incorreto.
- A ética é um modo de regulação dos comportamentos que provém do indivíduo e que assenta no estabelecimento, por si próprio, de valores (que partilha com outros) para dar sentido às suas decisões e ações.
- Faz um maior apelo à autonomia, ao juízo pessoal do indivíduo e também à sua responsabilidade, pelo que se situa numa perspetiva de autorregulação.

## Moral

- É um conjunto de regras, valores e proibições vindos do exterior ao homem, ou seja, impostos pela política, a religião, a filosofia, a ideologia, os costumes sociais, que impõem ao indivíduo que faça o bem, o justo nas suas esferas de actividade.

## Costumes

- Os costumes são formas de pensar e de viver partilhadas por um grupo. Assentam em regras informais e não escritas que regem as práticas do grupo e que traduzem as suas expectativas de comportamento.
- Referem-se a valores partilhados, a usos comuns a um grupo ou uma época e que resultam da experiência e da história. As regras informais transmitem-se oralmente ou por mimetismo, através da socialização pela educação e por diversas instituições sociais.

## Direito

- O direito, à semelhança da ética, tem carácter obrigatório e normativo, é regulador das relações humanas.
- O direito é o modo de regulação dos comportamentos mais operativo nas sociedades democráticas, pois impõe obrigações e estabelece mecanismos procedimentais para garantir a sua aplicação. Através das leis, garante-se a organização e o funcionamento da sociedade e estabelecem-se relações claras de autoridade e de poder.

## Deontologia

- Deontologia significa o estudo dos deveres. Emerge da necessidade de um grupo profissional de autorregular, os membros do grupo devem cumprir as regras estabelecidas num código e fiscalizadas por uma instância superior (ordem profissional, associação, etc.).
- O objectivo da deontologia é reger os comportamentos dos membros de uma profissão para alcançar a excelência no trabalho, tendo em vista o reconhecimento pelos pares, garantir a confiança do público e proteger a reputação da profissão.
- É um conjunto de deveres, princípios e normas reguladoras dos comportamentos exigíveis aos profissionais, ainda que nem sempre estejam codificados numa regulamentação jurídica.
- Alguns conjuntos de normas não têm uma função normativa (presente nos códigos deontológicos), mas apenas reguladora (como, por exemplo, as declarações de princípios e os enunciados de valores).
- As regras deontológicas são adoptadas por organizações profissionais, que assume a função de "legisladora" das normas e garante da sua aplicação.

## Ética aplicada

- A ética pode subdividir-se em vários ramos, como por exemplo, ética económica ou ética profissional.
- Todas as profissões têm uma ética, pois implicam sempre o relacionamento com as pessoas. Uma de maneira direta, como os professores, os educadores, os médicos, os advogados, etc. Outras de forma indireta, nas atividades que têm a ver com objetos materiais, como a construção de pontes e edifícios, a elaboração de programas informáticos, etc.
- Desta forma, a ética profissional - os padrões de conduta a aplicar no exercício da profissão, uns comuns a várias profissões, outros específicos da profissão em causa - ajuda os indivíduos a pertencerem a um determinado grupo e distingue esse mesmo grupo dos demais grupos profissionais.
- Ajuda a tomar decisões profissionais que sejam acertadas do ponto de vista ético.
- A ética profissional subdivide-se em vários ramos: ética médica, ética dos advogados e, naturalmente entre muitas outras, ética na engenharia.

## Ética na Engenharia

- Quando falamos em engenharia, e em sentido genérico, falamos da aplicação de métodos (científicos ou empíricos) à utilização dos recursos naturais em benefício da humanidade.
- Os engenheiros criam bens, materiais e imateriais, que aplicam e através dos quais transformam o mundo real.
- Os engenheiros criam bens, materiais e imateriais, que aplicam e através dos quais transformam o mundo real.
- Os projetos de engenharia - quaisquer que sejam - não têm significado fora dos seus contextos sociais, económicos e ambientais. Por exemplo, as pontes servem para permitir deslocações de pessoas e veículos por razões económicas e sociais.
- Desta forma, a ética da engenharia é uma parte essencial da engenharia: porque nenhum aspeto da profissão existe isolado do contacto com a economia, as pessoas e o ambiente e, por esse motivo, o engenheiro deve estar apto a considerar as consequências, esperadas e inesperadas, das suas ações.

- No exercício da sua profissão, os engenheiros são cada vez mais chamados a tomar decisões para as quais precisam de uma orientação que os ajude perante problemas complexos.
- Algumas áreas são mais suscetíveis de causar problemas éticos: é o caso das questões relacionadas com a lealdade profissional, o risco e a responsabilidade social.
- A primeira obrigação dos engenheiros é proteger o bem-estar público. Foi a sociedade que lhes deu oportunidade de educação e as condições para o exercício da profissão.
- Os engenheiros têm a responsabilidade de proteger a segurança e o bem-estar do público no exercício da sua profissão. Como afirmam alguns autores, esta é parte do contrato social implícito com o público que os engenheiros aceitam quando são admitidos num colégio de engenharia.
- A primeira obrigação do engenheiro é para com a segurança das pessoas. O que se torna difícil quando os engenheiros não são profissionais autónomos, trabalham em ambientes nos quais são determinantes no processo de decisão fatores como os orçamentos e os prazos de resposta apertados.
- O engenheiro deve definir, avaliar e gerir o risco à luz de obrigações para com o público, o empregador e a sua profissão.
- Deve atender, em primeiro lugar, às exigências éticas e às obrigações para com a segurança pública.

## Códigos de ética e deontológicos

- Os códigos de ética são um conjunto de regras que procuram conferir uma identidade às profissões, orientando e controlando os comportamentos do grupo a fim de manter a sua coesão e explicitam a forma como o grupo se compromete a realizar os seus objetivos particulares de acordo com os princípios universais de ética.
- Muitas vezes têm valor jurídico: são prescrições de cumprimento obrigatório para os profissionais, sob pena de aplicação de sanções disciplinares.
- Têm, assim, como finalidade principal constituir um guia para os comportamentos individuais no exercício da profissão, evitando a ocorrência de problemas éticos.



## Código deontológico dos engenheiros informáticos (ACM/IEEE)

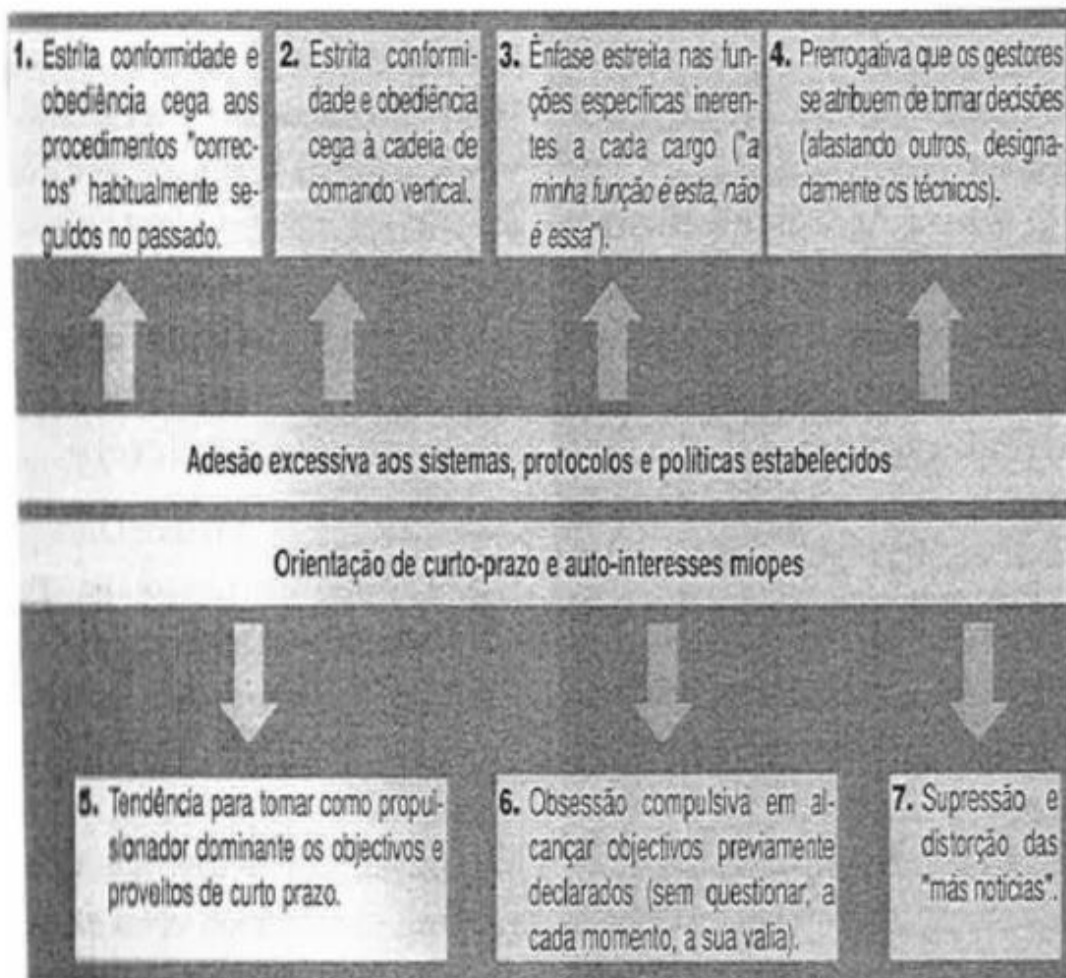
1. **PÚBLICO** - Os engenheiros informáticos devem atuar de modo consistente com o interesse público.
2. **CLIENTE E EMPREGADOR** - Os engenheiros informáticos devem atuar em prol dos melhores interesses do seu cliente e do seu empregador, de modo consistente com o interesse público.
3. **PRODUTO** - Os engenheiros informáticos devem assegurar que os seus produtos e modificações relacionadas aderem aos mais elevados padrões profissionais possíveis.
4. **JULGAMENTO** - Os engenheiros informáticos devem manter integridade e independência nos seus julgamentos profissionais.
5. **GESTÃO** - Os gestores e os líderes de engenharia informática devem subscrever e promover uma abordagem ética à gestão do desenvolvimento e manutenção de software.
6. **PROFISSÃO** - Os engenheiros informáticos devem contribuir para o avanço da integridade e da reputação da profissão de modo consistente com o interesse público.
7. **COLEGAS** - Os engenheiros informáticos devem ser justos e apoiar os seus colegas.
8. **Próprios** - Os engenheiros informáticos devem participar na aprendizagem ao longo da vida relativamente à prática da sua profissão e devem promover uma abordagem ética à prática da profissão.

## Caso: o vaivém Challenger (Rego,2014)

- 28 de janeiro de 1986, o vaivém Challenger foi lançado para o espaço com 7 tripulantes, explodiu 73 segundos depois.
- Após a tragédia tentou-se perceber as suas causas:
  - Tornou-se público que a decisão de proceder ao lançamento da nave tinha ignorado os avisos de vários engenheiros sobre os riscos de acidente pela falta de resistência de alguns componentes a baixas temperaturas;
  - Sabe-se que havia razões para que o processo tivesse sido interrompido;

- O que é que conduziu à tragédia?
  - Sentimento de que do ponto de vista político o lançamento era urgente (sucesso do programa espacial norte-americano, reeleição de Ronald Reagan);
  - Problemas de comunicação entre os técnicos de engenharia e os superiores de topo responsáveis pela decisão final;
  - Perda de “eficiência mental” da equipa responsável pela decisão – pensamento grupal.
  - Alguns silêncios de pessoas que poderiam ter atuado previamente, mas não o fizeram como medo de prejudicar a sua carreira;
  - Necessidade por parte da empresa fornecedora de não ferir as suscetibilidades da NASA e assim conseguir manter a relação contratual comercialmente proveitosa.

## Síndrome Challenger



## Como evitar este tipo de situações?

- Os procedimentos devem ser tomados como meios para atingir objetivos e não como fins em si mesmo; quando não permitem atingir esses objetivos devem ser modificados;
- Importa fomentar uma cultura em que seja aceitável curto-circuitar a cadeia de comando quando as circunstâncias são graves;
- Em algumas circunstâncias, por comodidade ou medo, as pessoas inibem-se de atuar ou de denunciar anomalias graves. Para contrariar esta passividade recomenda-se fomentar uma cultura organizacional orientada para uma maior responsabilização individual;
- Não é pelo facto de as pessoas serem gestores/líderes que tomam melhores decisões; é necessário escutar as vozes críticas mesmo vindo de pessoas sem funções de gestão, ou na base da hierarquia;
- As organizações e os seus membros devem atuar numa lógica sistémica e de longo prazo, mesmo que daí advenham alguns prejuízos no curto prazo;
- Importa que os objetivos pré-determinados não sejam tomados como “faróis” infalíveis para a tomada de decisão, é necessário ajustá-los à realidade;
- Quando os gestores e as organizações suprimem ou distorcem as más notícias, é provável que com o tempo acabem por ouvir apenas aquilo que os outros julgam que eles querem ouvir. Quando se “mata os mensageiros das más notícias” é normal que os membros da organização se coíbam de expressar ou apontar os factos desagradáveis/desfavoráveis