

# **Integração na Profissão**

## **2º ano / 1º semestre**

---

Módulo 2 – Comportamento Organizacional

Equipa de Docentes:

Ana Rita Oliveira, António Pedrosa, António Santiago  
João Barroca, Raquel Antunes

# Módulo 2 – Comportamento Organizacional

## Índice

- 2.1. Cultura organizacional e ética no trabalho;
- 2.2. Relacionamento interpessoal na organização;
- 2.3. Gestão das emoções;
- 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade;
- 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

## **2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL E ÉTICA NO TRABALHO**

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

Todas as organizações têm uma cultura própria!

É um elemento caracterizador e diferenciador das organizações!

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### Cultura organizacional:

é o “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” Schein (1996, p.236)

É o conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento.

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

Aspetos de caracterização da Cultura organizacional:

1. Símbolos;
2. Exercícios do poder;
3. Estrutura organizacional;
4. Sistemas de avaliação e controlo;
5. Rotinas;
6. Rituais.

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### 1) Símbolos:

Conjunto de meios de que a empresa se serve para transmitir um sentido a si própria e ao seu contexto. Poderão ter um carácter interno ou externo.



## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### 2) Exercício do poder

É a forma como o poder de decisão é exercido.

*Exemplos:*

- Concentrado/descentralizado;
- Delegado/não delegado;
- Padronizado/casuístico.



## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### 3) Estruturas organizacionais:

A forma como os órgãos e as ligações entre eles são definidas, ou ainda a forma de funcionamento, incluindo assim, não só a tipologia de estrutura como a metodologia de trabalho.

*Exemplos:*

- Estrutura formal/informal;
- Indicação de funções/capacidades/competências;
- Padronização dos processos de trabalho.

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### 4) Sistemas de avaliação ou de controlo:

Processo de comparação entre o desempenho e os objetivos previamente traçados e a eventual definição e aplicação de medidas corretivas ou análises de situações/rentabilidade, para além de análises de desempenho segundo vários critérios.



*Exemplos:*

- Analisar a performance;
- Analisar o desempenho dos recursos humanos.

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### 5) Rotinas:

Algo que se faz com regularidade e sem grandes alterações.

*Exemplos:*

- Processos (arquivar um documento);
- Práticas (cumprimentar à chegada);
- Normas (vestuário)

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### 5) Rituais:

Manifestações observáveis em padrões de comportamento organizacional, normalmente com carácter pontual no tempo.

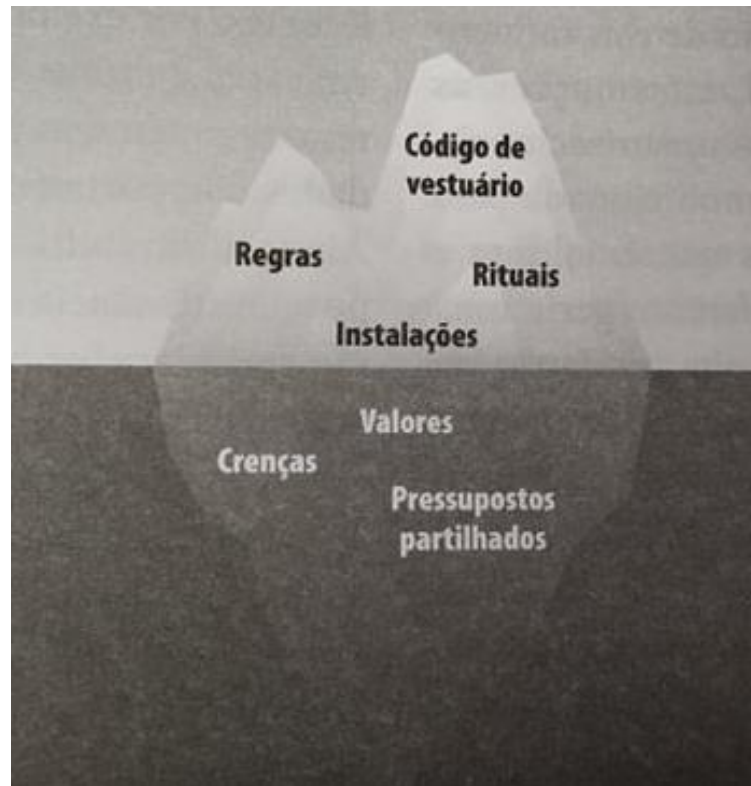
*Exemplos:*

- Forma de integração dos colaboradores;
- Celebração de uma promoção de carreira;
- Jantar de Natal;
- Conquista de um negócio importante.



## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

Níveis visíveis e invisíveis da cultura organizacional:



## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### 4 Classificações de culturas organizacionais:

1. Cultura clã;
2. Cultura Adaptativa;
3. Cultura Burocrática;
4. Cultura de realização.

**Nota:** Identificar a cultura organizacional mais adequada à estratégia da organização!

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### Cultura Clã:

**Atributos:** coesão, participação, trabalho em equipa, sentimento de família.

**Ênfase estratégica:** desenvolvimento humano, moral, implicação/empenhamento.

Orientada para a participação de todos os membros organizacionais, sendo adaptada a envolventes em mudança rápida.

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

**Cultura Adaptativa:**

**Atributos:** Empreendedorismo, criatividade, inovação.

**Ênfase estratégica:** inovação, crescimento e novos recursos

O foco é colocado no meio envolvente, e a organização reforça a capacidade de detecção, interpretação e tradução de sinais ambientais em respostas organizacionais.



## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### Cultura Burocrática:

**Atributos:** ordem, regras e regulamentos, uniformidade

**Ênfase estratégica:** estabilidade, previsibilidade, funcionamento regular

Valoriza uma forma metódica de conduzir o negócio e destaca as regras e os modos estabelecidos de funcionamento como garantes de previsibilidade e bom funcionamento.

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

**Cultura de Realização (missão ou mercado):**

**Atributos:** competitividade, alcance de objetivos

**Ênfase estratégica:** superioridade no mercado, vantagem competitiva

Foco colocado numa clara definição da visão organizacional, assim como na definição daquilo que cada empregado deverá fazer para alcançar esse objetivo.

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

Em conclusão:

As culturas são interiorizadas pelos membros da organização, através da participação, da interação social, da experiência e das práticas organizacionais.

O processo de socialização vai estimulando os colaboradores a agir de acordo com os valores, as regras, as normas e as políticas da empresa.

A cultura da empresa funciona como um sistema de controlo social. Porquê?

<https://www.youtube.com/watch?v=4Ak95oRFHJc>

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### **Noção de ética:**

Conjunto de valores e princípios que orientam o comportamento de um indivíduo dentro da sociedade.

### **Noção de ética profissional:**

Conjunto de valores, normas e condutas (princípios éticos) que conduzem as atitudes e o comportamento de um profissional na organização.

O profissional deve apresentar uma conduta ética pois aumenta a produtividade, melhora o clima organizacional e relacionamentos interpessoais.

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

Princípios éticos fundamentais:



## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### **Código de ética profissional:**

Orienta o comportamento de seus colaboradores relativamente às normas e postura da organização.

Enfatiza os valores que devem ser praticados pelos profissionais e instituições

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### Código de ética (empresas):

- Objetivo: manutenção ou promoção da reputação da empresa junto dos diversos *stakeholders* da organização.

### Principais motivações:

- Diferenciação da empresa no mercado;
- Prevenção de acusações formais;
- Melhoria da relação com os clientes/ fornecedores/ colaboradores/ todos os *stakeholders*;
- Pressão das empresas do setor;
- Manutenção de padrões de qualidade.

## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

Atividade de avaliação formativa:

“A ética não dá dinheiro a ninguém”. Será verdade?

Para ser ético bastará cumprir a lei?

Será ético manipular as pessoas para seu bem?

Será ético que as organizações pretendam usar em excesso o suor, espírito, a mente e o corpo dos seus colaboradores?



## 2.1. Cultura Organizacional e ética no trabalho

### Atividade de avaliação formativa:

Consulte e analise um dos Códigos de ética e de conduta seguintes.

Verifique se existe coerência dos códigos com a missão da empresa. Quais os princípios éticos presentes? Qual o papel dos profissionais da empresa na garantia da aplicação do Código? Que dificuldades podem apresentar os profissionais na aplicação do código e como podem ultrapassá-las?

#### **Código de ética da NOS**

<http://docs-institucional.nos.pt/Codigo-Etica/>

#### **Código de conduta dos CTT**

<https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/881310d7-540b-46bf-ab3b-75d95e05db37/ficheiro/export/codigo-grupo-ctt.pdf>

#### **Código de conduta Montepio**

[https://www.bancomontepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt\\_PT/grupo/cemg/codigo-conduta.pdf](https://www.bancomontepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/grupo/cemg/codigo-conduta.pdf)

# Bibliografia

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C. C. (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 8ª ed. Lisboa, RH Editora.

Gomes, J. Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C.C. & Marques, C. (2012). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. 2ª ed., Lisboa, Edições Sílabo.

## **2.2. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA ORGANIZAÇÃO**

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

### Noção:

Modo de interagir com os colaboradores, clientes, fornecedores e outros stakeholders da organização, mantendo um ambiente de trabalho saudável.

Respeito, educação, profissionalismo, humildade, empatia, autoconhecimento e comunicação são alguns dos valores fundamentais para um ótimo relacionamento interpessoal na organização.

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

### Comunicação na organização:

A comunicação é um elemento fundamental para um bom relacionamento interpessoal na organização.

É todo o processo de troca de ideias, sentimentos ou experiências, entre indivíduos, que conhecem o significado daquilo que se diz se faz ou se pensa.

**“Comunicar não é, simplesmente, dizer o que se pretende transmitir. O modo como se dizem as coisas é crucial, e difere de uma pessoa para outra, pois a linguagem usada é um comportamento social aprendido: o que dizemos e ouvimos é profundamente influenciado pela experiência cultural de cada um”.**

**Tannen, 1995**

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

Comunicar, é ter presente o significado que damos às coisas, aos nossos gestos, palavras e expressões, mas atendendo às possíveis significações que as outras pessoas lhes possam dar.



## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

### Função da comunicação:

Interação entre elementos

Obtenção de informações

Disseminar informação para tomada de decisão

Facilita a coordenação do trabalho

Transmissão de ideias, sentimentos e opiniões

Incrementa envolvimento das pessoas

Fator de interação e integração social

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

### Técnicas de comunicação eficazes:

Saber escutar/ouvir

Saber obter feedback

- certifique-se de que o interlocutor compreende o que lhe quer transmitir

Saber fornecer feedback

- quando, como e onde, o quê?



## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

**Comportamento de escuta ativa:**

**Deixar falar** (é difícil ouvir e falar ao mesmo tempo);

**Concentrar-se no que é dito** (nas ideias, nos sentimentos);

**Colocar-se em empatia com o outro:** (pôr-se no lugar do outro para ter presente os objetivos da comunicação);

**Olhar para o interlocutor** (para tirar partido da linguagem não verbal);

**Não fazer juízos de valor à priori** (remete para estereótipos e preconceitos enquanto obstáculos à comunicação);

**Não interromper o outro** (dar oportunidade ao outro de expor completamente as suas ideias, factos);

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

**Comportamento de escuta ativa:**

**Evitar, provisoriamente, as nossas emoções pessoais** (ou seja, as nossas preocupações para demonstrar interesse genuíno);

**Reagir às ideias apresentadas e não a pessoa que as apresenta** (ouvir mesmo quando não simpatizamos com o outro);

**Fazer encorajamentos mínimos;**

**Reformular** (quando a mensagem se presta para evitar ambiguidades).

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

### Comunicação não verbal:

Importância das mensagens não verbais: A regra 7-38-55

A VOZ, o TOM e a APARÊNCIA pesam mais de 90% na impressão que se dá aos outros:

#### **VISUAL** (55%)

- Postura, gestos, contactos através do olhar e o aspeto em geral contribuem para uma primeira impressão. Os movimentos e expressões faciais são considerados 8x mais poderosos do que as palavras.

#### **VOCAL** (38%)

- Usar um determinado tom de voz influencia a maneira como as outras pessoas interpretam aquilo que dizemos. 1/3 do impacto deriva do tom de voz.

#### **VERBAL** (7%)

- Para que uma mensagem seja transmitida e compreendida corretamente, precisamos de uma linguagem verbal adequada.

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

### Estilo de comunicação:

Existem vários modelos para explicar a forma como comunicamos.



## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

### Características dos estilos:

<u>Assertivo</u>	<u>Passivo</u>	<u>Agressivo</u>
<p>Procura chegar a compromissos</p> <p>É franco e direto</p> <p>Procura transmitir e estabelecer confiança</p> <p>Tem cuidado para não ofender a opinião dos outros</p> <p>Procura ouvir a opinião dos outros</p> <p>Procura reduzir tensões e conflitos entre as pessoas</p> <p>«Eu prefiro», «sou de opinião», «compreendo o que quer dizer»</p>	<p>Dificuldade em dizer «não»</p> <p>Evita o conflito</p> <p>Confunde assertividade com agressividade</p> <p>Ignora as suas necessidades em função dos outros</p> <p>Desiste facilmente, quando desafiado</p> <p>Sentimentos de ressentimento, culpa</p> <p>«Talvez», «não sei bem», «acha que sim?»</p>	<p>Ataca os outros</p> <p>Usa a ironia, sarcasmo</p> <p>Pensam ser intocáveis</p> <p>As suas palavras geram tensão</p> <p>Manifesta desaprovação e desprezo pelo outro</p> <p>A melhor defesa é o ataque</p> <p>«Faça isto», «Está errado», «Despache-se»</p>
Integração na Profissão		37

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

Características dos estilos:

<b>Assertivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voz firme, audível, calma</li><li>• Estabelece contacto visual</li><li>• Interrompe para testar a compreensão</li><li>• Expressão facial aberta e calma</li><li>• Postura descontraída</li></ul>
<b>Passivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desvia o olhar do interlocutor</li><li>• Olha para baixo</li><li>• Postura retraída</li><li>• Voz fraca e lamuriante</li><li>• Sorri de modo forçado</li></ul>
<b>Agressivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Olha de modo fixo e desafiante</li><li>• Gestos agressivos, dedo em riste, punho cerrado</li><li>• Tom de voz muito alto</li><li>• Não permite que os outros terminem</li><li>• Sorri cinicamente</li></ul>

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

### Características dos estilos:

O ASSERTIVO NÃO DIZ	O ASSERTIVO DIZ
1. Estás sempre a interromper o meu trabalho.	1. Eu gostaria de realizar o meu trabalho sem interrupção. Pode ser?
3. És um incompetente.	3. Há tarefas em relação à tua função que tens que aprender a fazer para seres mais competente.
4. Só um idiota como tu é que apresenta essa solução.	4. Como chegaste a essa solução? Quais as consequências dessa solução.

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

### Características do estilos “Assertividade”

- É direto, franco;
- Está à vontade na relação face a face;
- É verdadeiro consigo mesmo e com os outros, não dissimulando os seus sentimentos;
- Coloca as coisas muito claramente às outras pessoas, negocia na base de objetivos precisos e claramente determinados;
- Negocia na base de interesses mútuos e não mediante ameaças;
- Não deixa que o pisem;
- É firme na defesa das suas ideias;
- Estabelece com os outros uma relação fundada na confiança.



## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

### Estilos de Comunicação

Modelo SARA - (S)ocial, (A)filiativo, (R)eflexivo, e (Administrador)

Estilo Social/expressivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• propenso aos relacionamentos, à ação e extroversão.</li></ul>
Estilo Afiliativo/Relacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• tende para as relações, o sentido de pertença social e a tranquilidade, mas é indireto no modo como comunica.</li></ul>
Estilo Reflexivo/Pensador	<ul style="list-style-type: none"><li>• denota acautela nas ações e decisões, intelectualidade, trabalho isolado, gosto por detalhes, pouca propensão para o envolvimento pessoal.</li></ul>
Estilo Administrador/Senhor	<ul style="list-style-type: none"><li>• pende para o controlo, a ação, os resultados, o pensamento lógico, a mudança, descurando os relacionamentos e os sentimentos dos outros.</li></ul>

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

### Modelo SARA: (S)ocial, (A)filiação, (R)eflexivo, e (Administrador)

Aberto/Expressivo nas emoções (orientado para as relações)	
Afiliação/Relacional	Social/Expressivo
<p>Apoia e ouve os outros</p> <p>Excelente capacidade para obter apoio dos outros</p> <p>Trabalha de forma coesa com os outros</p> <p>Gosta segurança</p> <p>Não gosta de conflitos pessoais</p> <p>Prefere tranquilidade e paz</p> <p>É vagoroso a agir e a tomar decisões</p> <p>É fraco na fixação de objetivos</p>	<p>Gosta de envolvimento social</p> <p>Sonha e traz as pessoas para os seus sonhos</p> <p>Gosta de vida agradável</p> <p>Trabalha excitada e rapidamente</p> <p>Procura estima, admiração e aplauso</p> <p>Tem boas competências persuasivas</p> <p>Não gosta de detalhes</p> <p>É ativo e espontâneo nas decisões e ações</p>
Reflexivo/Pensador	Administrador/Senhor
<p>Gosta de organização e estrutura</p> <p>Prefere trabalho intelectual</p> <p>Tende a trabalhar só</p> <p>É cauteloso nas ações e decisões</p> <p>Gosta de detalhes</p> <p>É vagoroso a agir e a tomar decisões</p> <p>Tem boa capacidade de tomar decisões</p>	<p>Gosta de controlo</p> <p>Não gosta de inação</p> <p>Gosta de liberdade para se autogerir e gerir os outros</p> <p>Trabalha rapidamente e sozinho</p> <p>Gosta de resultados</p> <p>Pensa logicamente</p> <p>Toma ações decisivas</p> <p>Não se preocupa com os sentimentos e conselhos dos outros</p>
Auto-contido (orientado para as tarefas)	

## 2.2. Relacionamento interpessoal na organização

São vários os propósitos que a comunicação serve na vida organizacional:

- Permite aos subordinados fazerem chegar as suas opiniões, propostas e reclamações, aos seus superiores.
- Permite a realização de reuniões, sejam elas para tomar decisões, partilhar informações ou ouvir opiniões.
- Incrementa o envolvimento das pessoas na organização.
- Funciona como fator de interação e integração social.

# Bibliografia

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C. C. (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 8ª ed. Lisboa, RH Editora.

Gomes, J. Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C.C. & Marques, C. (2012). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. 2ª ed., Lisboa, Edições Sílabo.

Miguel, R., Rocha, A. & Rohrich, O. (2014). Gestão emocional de equipas. Lisboa, 5ª ed. Lidel.

## **2.3. GESTÃO DAS EMOÇÕES**

## 2.3. Gestão das emoções

Imagine que é auxiliar cultural numa embaixada americana no Norte de África e recebe uma mensagem de Washington a dizer-lhe para passar um filme sobre um político americano extremamente injuriado nesse país.

Se apresentar o filme, os locais achá-lo-ão ofensivo. Se não o passar, os serviços centrais ficarão incomodados.

Que solução apresenta?

## 2.3. Gestão das emoções



## 2.3. Gestão das emoções

### Inteligência Emocional:

- “Capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprias e de outros, com o objetivo de os distinguir, e de usar essa informação para orientar o pensamento e a ação.” (Solovey, P. e Mayer, J, 1990)
- “Capacidade de reconhecer e regular emoções em nós próprios e em outros” (Cherniss e Goleman, 2001)



## 2.3. Gestão das emoções

Capacidade apreendida baseada na Inteligência Emocional que resulta num desempenho extraordinário no trabalho.

A I.E. determina o nosso potencial para aprender as aptidões práticas que se baseiam nos elementos: autoconsciência, motivação, autodomínio, empatia e talento nas relações.

Daniel Goleman, 2000

Vídeo explicativo da importância da inteligência emocional no desenvolvimento de um líder.

<https://hbr.org/video/5236216251001/what-makes-a-leader>

## 2.3. Gestão das emoções

Modelo de  
Inteligência  
Emocional  
de Goleman

<b>Autoconsciência</b> Autoconsciência Emocional Autoavaliação precisa Autoconfiança	<b>Autogestão</b> Autodomínio Emocional Ser consciencioso Adaptabilidade Inovação Otimismo iniciativa
<b>Consciência Social</b> Empatia Orientação para o Serviço Consciência organizacional	<b>Gestão dos relacionamentos</b> Inspiração Influência Desenvolver os outros Catalisador da Mudança Gestão do Conflito Trabalho em equipa e colaboração

## 2.3. Gestão das emoções

Como gerir as emoções?

Gerir as emoções é compreender as emoções e depois usar essa compreensão para lidar de forma produtiva com as situações. Para isso é necessário:

**Dominar os próprios pensamentos**

**Gerir a própria excitação**

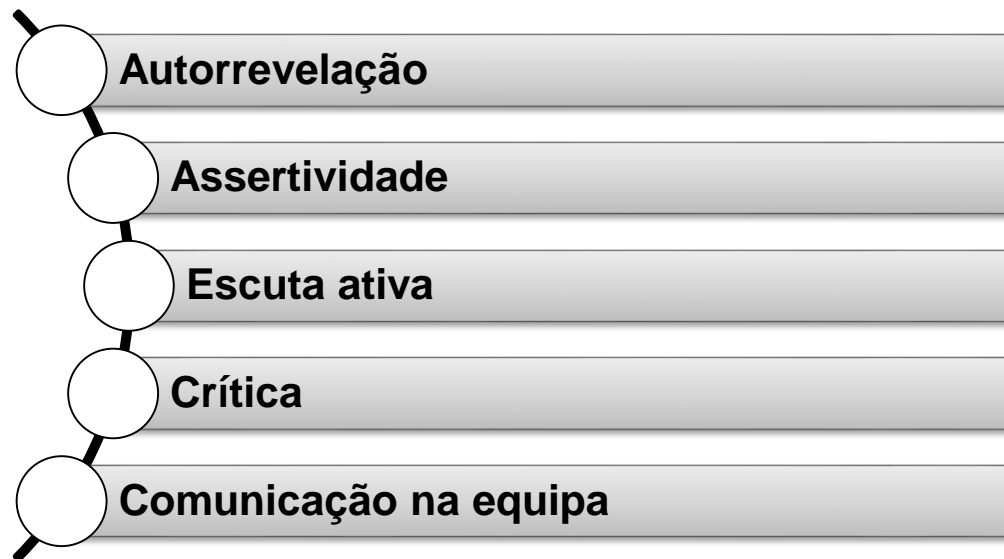
**Controlar os padrões comportamentais**

**Solucionar os problemas de forma eficaz**

## 2.3. Gestão das emoções

E como gerir as relações com os outros?

Aptidões de comunicação eficazes e a inteligência emocional são determinantes para o sucesso das relações com os outros.



# Bibliografia

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C. C. (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 8ª ed. Lisboa, RH Editora.

Miguel, R., Rocha, A. & Rohrich, O. (2014). Gestão emocional de equipas. Lisboa, 5ª ed. Lidel.

## 2.4. COMPETÊNCIAS DE TRABALHO EM EQUIPA E TÉCNICAS DE CRIATIVIDADE

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Objetivos:

- Avaliar vantagens e desvantagens do trabalho em equipa.
- Desenvolver a capacidade colaborativa para os objetivos organizacionais considerando as diferenças individuais.
- Ultrapassar barreiras no trabalho em equipa.
- Desenvolver a autonomia.

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### ÍNDICE:

1. Trabalho de grupo
2. Conceito de equipa
3. Técnicas para trabalho em equipa
4. Resumo
5. Bibliografia



## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Características de uma equipa:

- Tem fronteiras sociais bem definidas
- Existe para atingir objetivos
- É um conjunto de indivíduos **interdependentes** e onde existe **interação** entre os elementos
- Existe motivação para a satisfação de necessidades pessoais
- As interações são estruturadas por regras e normas
- Produz um produto com potencial de ser avaliado

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Equipas

“são um tipo especial de grupo, caracterizado por elevados níveis de interdependência, conjunto de tarefas diferentes mas relacionadas, e conhecimentos e capacidades diferenciadas entre os membros da equipa.”  
(Pina e Cunha et al, 2005)

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Comportamentos de um bom participante no grupo:

<b>Cooperar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colaborar na procura dos objetivos que o grupo fixou; aproveitar a riqueza das ideias de todos os membros do grupo.</li></ul>
<b>Respeitar os outros</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abertura e disponibilidade para ouvirmos e compreendermos o ponto de vista dos outros.</li></ul>
<b>Integrar-se totalmente no grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar ativamente na definição dos objetivos do grupo, na procura das soluções mais adequadas e no plano de decisões.</li></ul>
<b>Servir o grupo, sem perder a sua individualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pôr ao serviço do grupo todas as capacidades e competências.</li></ul>
<b>Não ser conformista</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adquirir o máximo de informação para mobilizar o grupo para novas tomadas de posição e soluções mais realistas e adequadas.</li></ul>

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

O trabalho em equipa pode ser promovido com a utilização de técnicas de criatividade

Normalmente, a criatividade aparece ligada a outros conceitos/ideias:

. imaginação, inspiração, curiosidade, ousadia, rebeldia, ideia, novidade, conhecimento, invulgar, arte, risco, conhecimento, criar, inventar, inovar, surpreender, etc.

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

Criatividade:

É um processo que envolve o cérebro como um todo, implica a habilidade de desafiar suposições, reconhecer padrões, ver de novas maneiras, fazer conexões, arriscar-se, e “agarrar as oportunidades”. Hermann, 1990

É a maneira de se reinventar, sair do trivial, fazer algo diferente e nunca tentado. É a forma de criar algo inesperado para algo que já existia e não usado. Juliano, 2010

[https://www.ted.com/talks/stefan\\_sagmeister\\_7\\_rules\\_for\\_making\\_more\\_happiness?language=pt](https://www.ted.com/talks/stefan_sagmeister_7_rules_for_making_more_happiness?language=pt)

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

Capacidade de associar

Capacidade de selecionar

Capacidade de reestruturar

Capacidade de organizar

Capacidade de adaptar

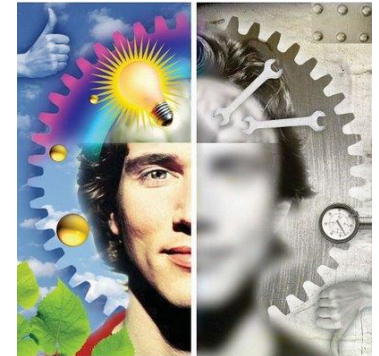
Capacidade de transformar

**Criar  
combinações  
originais**



## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

A maioria das pessoas acredita que a criatividade é um dom que apenas alguns têm, nomeadamente os publicitários, artistas e outros profissionais que precisam de lidar frequentemente com a comunicação, a arte, etc.. Mas, não é verdade!



**Todos temos algum grau de criatividade  
nalguma área!**

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Ser criativo faz parte da natureza humana!

É natural ao ser humano inventar, criar coisas novas, ter ideias diferentes, etc..

Precisamos disso para sobreviver e para nos realizarmos. Isto acontece frequentemente, sem que nos apercebamos que estamos efectivamente a “criar” algo.

**Não quer isto dizer, que ser criativo seja um processo fácil!**



## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### O “nascimento e morte” da criatividade

Em 1968, os pesquisadores George Land e Beth Jarman realizaram uma reveladora pesquisa sobre criatividade com um grupo de 1.600 jovens nos EUA.

O estudo baseou-se nos testes usados pela NASA para seleção de cientistas e engenheiros inovadores.

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

No primeiro teste as crianças tinham entre 3 e 5 anos e 98% apresentaram alta criatividade; o mesmo grupo foi testado aos 10 anos e este percentual caiu para 30%; aos 15 anos, somente 12% mantiveram um alto índice de criatividade.

Teste similar foi aplicado a mais de 200.000 adultos e somente 2% se mostraram altamente criativos.

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

Idade anos	Pessoas testadas	Pessoas altamente criativas
5	1.600	98%
10	Mesmo grupo	30%
15	Mesmo grupo	12%
>25	200.000	2%

George Land e Beth Jarman, 1968

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

Será a idade inibidora da criatividade?

O declínio da criatividade não é devido à idade em si, mas aos bloqueios mentais criados ao longo da nossa vida. A família, a escola, os amigos, os vizinhos, a religião, etc. inibem frequentemente o pensamento criativo.

**“Educam-nos”, “aprendemos”, “ensinam-nos” a ser não criativos!**



**“By the book”**

Regras, limitações, punições, acusações, bem/mal...

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

As pesquisas e a prática mostram que este processo de bloqueio da criatividade pode ser revertido, já que é possível recuperar boa parte das habilidades criativas.

O desenvolvimento da criatividade:

requer que abandonemos a nossa zona de conforto -  
EXPOSIÇÃO

nos libertemos dos bloqueios - LIBERDADE

sejamos pensadores, atentos, curiosos e inquiridores -  
ABERTOS

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

As pessoas serão mais criativas se tiverem **liberdade** e **autonomia** para decidirem como irão abordar um determinado problema.

O controlo excessivo e a determinação das atividades a serem realizadas, inibem a criatividade. **O líder deve fomentar e permitir atividades que envolvam curiosidade e paixão!**

Um ambiente criativo envolve poucos níveis hierárquicos, pouco controlo, processos rotineiros quebrados, informalidade, vontade de criar incutida!

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Técnicas de trabalho em equipa: ferramentas de criatividade

**Brainstorming:** O poder criador da mente. As pessoas reúnem-se e falam sobre ideias, quanto mais ideias, melhor, tudo é viável em potencial.

Não é para pensar na ideia, mas sim para fornecer todas as ideias que vierem à mente.

Quando necessita de respostas rápidas a questões relativamente simples, o *brainstorming* é uma das técnicas mais populares e eficazes. Nas sessões de *brainstorming* existe um líder que prepara e organiza a sessão, definindo os seus objetivos, e reúne um grupo de pessoas numa sala.

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Fases do brainstorming:

**1.º** - Abertura da sessão. O líder explica os objetivos da reunião e encoraja a produção de ideias.

**2.º** - Produção de ideias. Nesta fase, a qualidade das ideias não é relevante. Os participantes lançam ideias à medida que surgem na sua cabeça e estas são escritas num quadro.

**Regras:** não fazer juízos de valor nesta etapa, encorajar todas as ideias, produzir o maior número de ideias possível e combinar as ideias para gerar outras. O papel do líder passa a ser de facilitador, encorajando a produção de ideias e mantendo o grupo centrado na questão principal.



## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Fases do brainstorming:

**3.º** - Avaliação das ideias. Na fase de avaliação, as ideias são divididas em grupos e ordenadas com base na sua utilidade e prioridade. O líder regista as opiniões dos participantes em relação a cada ideia. Se, por exemplo, o grupo acha que uma ideia é boa, mas dispendiosa, o líder deverá orientá-lo para pensar em formas de contornar o problema.

**4.º** - Eliminação de ideias. As ideias consideradas absurdas ou impraticáveis são eliminadas.

**5.º** - Registo das ideias finais e das respetivas prioridades e formas de implementação e/ou de resolução dos problemas.

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Técnicas de trabalho em equipa: ferramentas de criatividade

***Brainwriting***: Evolução do brainstorming, procura manter as vantagens e resolver os problemas das desvantagens.

No *brainwriting* as pessoas escrevem sobre as ideias, após isso reúnem-se para discutir e procuram uma ideia completamente nova. Assim, o que foi escrito é usado como fonte de inspiração da nova ideia .

É a versão silenciosa do *brainstorming*.

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

Técnicas de trabalho em equipa:  
ferramentas de criatividade

**Exemplo da Walt Disney:** Sonhar sem limites (listar todas as ideias até esgotar a imaginação. Segue-se uma triagem/escolha sucessivas. Na parte final faz-se a seleção das melhores ideias e no fim a eleição da melhor ideia.



Imagens/fonte: Google Imagens

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Votação:

Após várias alternativas, é feita uma votação para escolher a ou as melhores ideias. Alguns pontos das ideias não escolhidas podem servir para melhorar as escolhidas.

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Técnicas de trabalho em equipa: ferramentas de criatividade

#### Técnica dos 6 chapéus:

Esta técnica identifica seis tipos de pensamento, que deverão ser aplicados individualmente a cada “chapéu”:

<b>Branco</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• olha para os factos sem fazer julgamentos.</li></ul>
<b>Vermelho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• utilizado para expressar sentimentos e dar respostas intuitivas.</li></ul>
<b>Preto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• utilizado para examinar obstáculos e as razões por que determinada decisão não deu certo.</li></ul>
<b>Amarelo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• procura os benefícios de um projeto</li></ul>
<b>Verde</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• o chapéu das alternativas, das ideias provocadoras e da mudança.</li></ul>
<b>Azul</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ajuda a identificar o chapéu que terá que usar em cada momento (espécie de líder do projeto que escreve as ideias)</li></ul>

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Técnicas de trabalho em equipa: ferramentas de criatividade

#### Mapa Mental:

O objetivo desta técnica é dar a maior liberdade possível à mente:

- Escreva o tema central no centro de uma folha;
- Desenhe diversas linhas a partir dele e escreva nos seus extremos palavras-chave;
- Gere ideias a partir de cada uma das palavras-chave;
- Estabeleça as relações que quiser entre cada uma delas;
- Analise as combinações geradas.

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

Técnicas de trabalho em equipa: ferramentas de criatividade

Exemplo de Mapa Mental:



## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

Existem muitas mais técnicas para estimular a criatividade, mas as apresentadas são algumas utilizadas e tendem a gerar bastante criatividade na maioria dos trabalhadores.

Outras técnicas são a Análise Cinética, a Análise Paramétrica, Análise do Problema, dos Contrastes, a Checklist de Osborn, Criação de Cenários...

**Basta procurar, pesquisar e ser PRINCIPALMENTE SER Criativo em equipa !!!**



## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Fatores bloqueadores da criatividade:

*“O homem criativo não é um homem comum ao qual se acrescentou algo. Criativo é o homem comum do qual nada se tirou”.* Abraham Maslow

- Não vai resultar
  - Isso não tem a menor lógica
  - As normas devem ser seguidas
  - É proibido errar
  - Cada macaco no seu galho
  - Em equipa vencedora não se mexe
  - É impossível
  - Não vamos inventar a roda
  - É muito radical.
-

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Conclusão:

**No Trabalho em Equipa** deve haver cooperação, respeito, integração, espírito de grupo e empreendedorismo. As tarefas devem ser classificadas e distribuídas da melhor forma. **O Trabalho em Equipa** traz vantagem a toda e qualquer organização:

- O desempenho do grupo é superior em resolver problemas difíceis, novos ou de elevado risco.
- Problemas exigem conjuntos de capacidades e competências diversificadas.
- Permite melhores escolhas pela confrontação de diferentes pontos de vista.
- Gera criatividade com novas ideias utilizando técnicas criativas.

Há múltiplos conceitos de criatividade. A criatividade está muito associada ao ato de criar e à originalidade.

## 2.4. Competências de trabalho em equipa e técnicas de criatividade

### Conclusão:

**O trabalho em equipa deve envolver Criatividade.** A criatividade é “visível”.

Todo o ser humano possui criatividade, que normalmente diminui ao longo da vida.

A criatividade aumenta quando “saímos da caixa”, quando nos libertamos das nossas formatações. É possível estimular a criatividade.

Normalmente as pessoas mais criativas têm certas características bem vincadas.

Há formas de desbloquear e fazer “aparecer” a criatividade.

Surgem ao longo da nossa vida muitos fatores bloqueadores da criatividade, associados à educação, instrução, normas sociais, leis, paradigmas vigentes, etc..

# Bibliografia

Cardoso, Adelino Alves, À conquista do emprego, Manual Prático Lidel, Lidel – Edições Técnicas, Lda (2000)

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C. C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 6ª ed. Lisboa, RH Editora

Manual de criatividade empresarial (s.d.) Creabusiness idea em linha com [http://www.cria.pt/media/1366/manual-criatividade-portugues\\_pt\\_web.pdf](http://www.cria.pt/media/1366/manual-criatividade-portugues_pt_web.pdf)

## **2.5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E GESTÃO DO TEMPO**

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

### Objetivos:

- Aumentar a eficiência individual no trabalho;
- Definir objetivos e prioridades;
- Planejar atividades e tarefas;
- Organizar a vida pessoal e profissional

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

É comum associar a competência da pessoa à organização do seu trabalho, à racionalização dos seus recursos e do seu tempo e aos resultados/qualidade das atividades realizadas.

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

O tempo, enquanto recurso, deve ser gerido em combinação com outros recursos e com diferentes competências, para o alcance de resultados eficientes.



Fonte: TSF - Pensamento Cruzado

Compreender os fatores críticos de uma correta gestão do tempo e a aplicação no dia-a-dia dos princípios da gestão do tempo, melhorará as nossas competências enquanto profissionais.



## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

O tempo é um elemento que se gasta e não se recupera. O tempo faz-se sentir de forma diferente, consoante nos encontramos de férias ou a trabalhar, se somos homens ou mulheres, ricos ou pobres, novos ou velhos.

Reconhecer que o tempo existe é fundamental, pois só assim o podemos gerir. Usamos o tempo em diferentes áreas, consoante as nossas necessidades/desejos e interesses.

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

**Como ocupa o tempo?**

**Quais as causas para a perda de tempo?**

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

Gerir eficazmente o tempo é:

1. Estabelecer objetivos e prioridades

É planejar atividades e tarefas

É organização pessoal.

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

### Exercício:

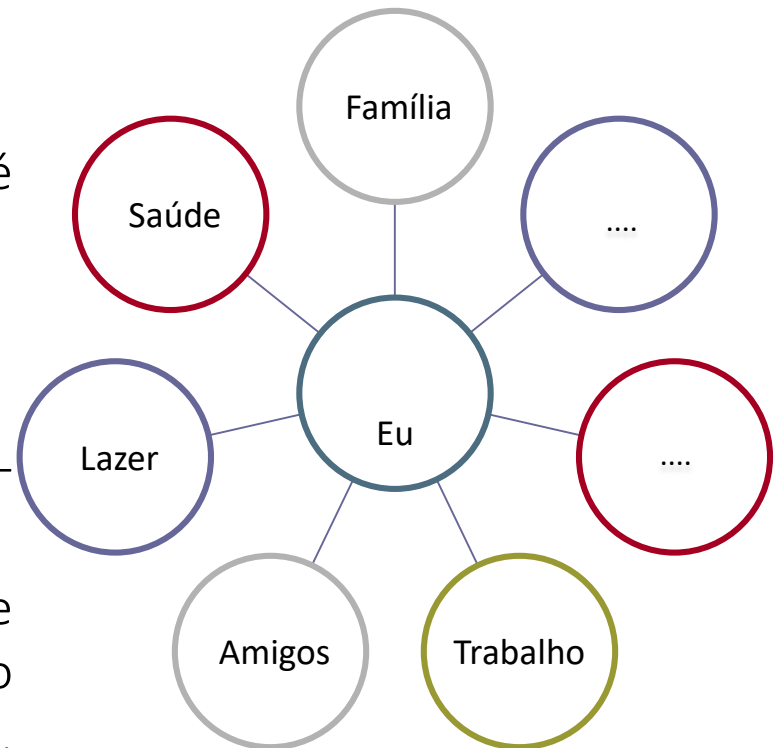
Quais as áreas-chave de interesse?

(que papéis desempenho na vida? O que é mais importante para mim?)

Quais os seus objetivos e prioridades?

(Longo-prazo, médio-prazo e de curto-prazo?)

Tenha em consideração o “Princípio de Pareto”: 20% das suas prioridades darão 80% da sua produção se investir tempo, energia, dinheiro e pessoal (nos 20% das suas prioridades).



## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

### Exercício:

Uma definição de objetivo **SMART** apresenta as seguintes características:

**Specific** – definição real, claro, concreto, significativo (aumentar, reduzir, vender,...)

**Measurable** - algo que possa ser medido (€, %, quantidade, quilogramas, litros, ...)

**Achievable** – acordado, concretizável.

**Realistic** – razoável, com resultados considerando determinados recursos.

**Time bound** - baseado em tempo, limitado no tempo.

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

<b>Longo prazo (p.ex.:4 anos) Meta 1:</b>	<b>Médio prazo (p.ex:este ano) Meta 2:</b>	<b>Curto prazo (p.ex:próximo mês) Meta 3:</b>
Obj. 1:	Obj. 1:	Obj. 1:
Obj.2:	Obj.2:	Obj.2:
Obj.3:	Obj.3:	Obj.3:

A hierarquia dos objetivos inicia nos menos urgentes e de longo prazo até aos mais urgentes (diários) depois dos anuais, trimestrais, mensais e semanais

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

### A matriz Urgente e Importante

Ao definir a hierarquia de objetivos e das suas prioridades deve considerar quanto tempo tem disponível:

Sabe o que faz e quanto tempo despende em cada atividade? Qual o tempo valioso e o tempo desperdiçado? (Telefonemas, compromissos, interrupções, reuniões, gestão dos documentos, projetos, planejar o tempo)

<b>O que faço durante o período de trabalho e quanto tempo ocupo?</b>		<b>Atividades a eliminar ou alterar. Quais reduzir e quais reorganizar?</b>	
<b>Atividades/tarefas</b>	<b>Tempo</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tempo</b>

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

### Matriz Urgente e Importante:

- Preencha a matriz urgente/importante com as atividades e tarefas do dia.
- Pode tomar decisões sobre a utilização do seu tempo ao decidir se é importante ou não importante, urgente ou não urgente e as suas combinações.

**Tarefas importantes** - estão ligadas aos objetivos fundamentais e prioritários.

**Tarefas urgentes** - não podem ser executadas mais tarde.



Fonte: TSF, Pensamento Cruzado (Importante vs Urgente)



## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

### Matriz Urgente e Importante:

**Urgente** significa que a atividade exige a nossa atenção de forma imediata “Agora”. As coisas urgentes impõem-se-nos. Um telefone que toca, por exemplo. Os assuntos urgentes pressionam-nos, mas não são importantes.

A **importância** tem a ver com resultados, com a nossa missão, os nossos valores e metas prioritárias. As questões importantes não tão urgentes exigem iniciativa e proatividade para aproveitar as oportunidades e fazer com que as coisas aconteçam.

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

	Urgente	Não urgente
<b>Importante</b> (dedicar mais tempo)	<b>Quadrante I</b> Gerir:  Resolução de problemas Crises Projetos com tempos de execução Preparações de última hora	<b>Quadrante II</b> Focus: Novas oportunidades Planeamento/preparação Prevenção Construção de relações Implementa Desenvolvimento / aprendizagem
<b>Não importante</b> (dedicar o mínimo tempo)	<b>Quadrante III</b> Evitar: Interrupções / rotinas Telefonemas / e-mail Algumas reuniões / relatórios Reuniões mal preparadas Atividades populares	<b>Quadrante IV</b> Evitar: Assuntos triviais Desperdícios de tempo Alguns telefonemas/msn/e-mail Atividade não produtiva Internet Tudo o resto...

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

### Quais as vantagens de um plano?

- Obriga a pensar no futuro
- Ajuda a evitar problemas
- Ajuda a lidar com o fluxo de trabalho
- Fornece mais tempo útil
- Ajuda a coordenar melhor as atividades com os outros
- Ajuda a gerir o tempo dos outros
- Ajuda a evitar sobrecargas de trabalho
- Ajuda a dizer “não” mais vezes
- Ajuda a trabalhar com mais calma
- Ajuda a fazer mais coisas

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

### O que incluir num plano semanal?

- Defina objetivos
- Estabeleça prioridades para todas as atividades
- Seja realista quanto ao tempo
- Divida os trabalhos quando complexos
- Desenhe o seu plano em função do tempo
- Escolha a melhor sequência de atividades
- Defina os locais para realizar as tarefas
- Deixe um tempo para os imprevistos
- Transforme o ato de planejar num hábito

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

Para aumentar a eficiência de trabalho é importante:

- Definir um horário para organizar o dia-a-dia;
- Reduzir as interrupções;
- Organizar os telefonemas;
- Gerir melhor os e-mails;
- Reduzir a procrastinação.

[https://www.ted.com/talks/stefan\\_sagmeister\\_the\\_power\\_of\\_time\\_off?language=pt](https://www.ted.com/talks/stefan_sagmeister_the_power_of_time_off?language=pt)

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

### Conclusão:

*Gerir eficazmente o tempo é:*

1. Estabelecer objetivos e prioridades
2. É planejar atividades e tarefas
3. É organização pessoal.
4. Não lidar com variedade excessiva de coisas ao mesmo tempo;
5. Não ter excesso de interrupções pelo telefone;
6. Não ter excesso de interrupções quando com trabalhos que exigem concentração;
7. Não gastar demasiado tempo com problemas trazidos por colaboradores ou colegas;

## 2.5. Organização do trabalho e gestão do tempo

### Conclusão:

*Gerir eficazmente o tempo é:*

8. Não ter responsabilidade e autoridade não claramente definidas;
9. Não abandonar um trabalho antes de terminar outro;
10. Não realizar trabalhos rotineiros que poderiam ser realizados por outros;
11. Não ter reuniões nem contactos sem hora marcada e sem clara visão das prioridades;
12. Não ter falta de objetivos, prioridades e prazos para os trabalhos.

<https://www.mindtools.com/pages/videos/motivate-yourself-transcript.htm>

# Bibliografia

- Bird, Polly. (2017), *Gestão do Tempo*, 6ª Ed., Coimbra: Actual Editora
- Covey, Stephen R. (2017), *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, Lisboa: Gradiva
- Drucker, P. (2018). Gerir-se a si próprio. *In HBR 10 Artigos Essenciais em Gestão Pessoal*. Coimbra: Actual
- Oncken Jr., W. & Wass, D. (2018). Tempo de gestão: quem carrega o macaco às costas?. *In HBR 10 Artigos Essenciais em Gestão Pessoal*. Coimbra: Actual
- Schwartz, T. & McCarthy, C. (2018). Gira a sua energia, não o seu tempo. *In HBR 10 Artigos Essenciais em Gestão Pessoal*. Coimbra: Actual
- Miguel, R., Rocha, A. & Rohrich, O. (2014). *Gestão emocional de equipas*. Lisboa, 5ª ed. Lisboa: Lidel.