

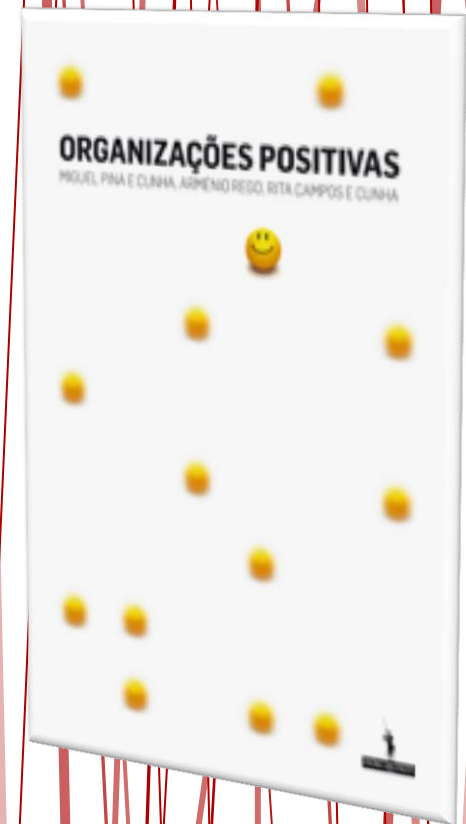


Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



Organizações Positivas

Pina e Cunha, M., Rego, A. & Campos e
Cunha, R. (2006), Organizações positivas,
Lisboa: Dom Quixote. (cap.4, 5 e 6)



Agenda de Trabalhos



Interações Positivas;



Equipas Positivas;



Comunidades de Trabalho.

Objetivos Gerais

- Dar a conhecer a importância de Organizações Positivas;
- Permitir a reflexão acerca de comportamentos positivos numa organização, patenteando os conceitos principais através de dinâmicas de grupo;
- Sensibilização para a criação de Equipas Positivas;
- Apresentar o contributo do Capital Social Positivo como forma de uma organização eficiente.





**Interações Positivas: cultivando o respeito
mútuo**

Question Cards



Instruções



- A turma divide-se pelos grupos de trabalho usuais;
 - Distribuição de um “**Question-Card**” por cada grupo;
 - 1 minuto de reflexão grupal.
-

Objetivos Específicos

- Reflexão intra/intergrupala acerca da pergunta explícita no cartão;
- Dar a conhecer os principais conceitos que devem estar presentes numa Organização Positiva;
- Esclarecer, de forma geral, os conceitos na “**Question-Card**” através de diapositivos.

RESPEITO VS IMPIEDADE

Que tipo de interações existem em equipas eficazes e em equipas ineficazes a nível do respeito e da impiedade?

Equipas eficazes

- Baseadas no respeito e apoio;
- Interações de alta qualidade;
- São fonte de energia no trabalho;
- Equipas com Cultura que facilitam interações respeitadas, onde não há punição nem medo de errar e experimentar.

Equipas ineficazes

- Prevalece o medo da punição;
- Colaboradores evitam experimentar;
- Autocensura;
- Baixo desempenho;
- Equipas com a Cultura dos «Zero erros».

AJUDA

Em contexto organizacional, a Ajuda entre colaboradores e chefias é complexo. O que pensa acerca desta complexidade?



Problemas:

- Identificação de alguém para me ajudar.
- Receio de ser visto como incompetente.
- Criação de sentimento de dependência em relação à pessoa que nos ajudou.

As organizações valorizam a autonomia, independência, capacidade de resolução de problemas.


AJUDA (cont.)

Pedir ajuda **pode ter** impacto na Avaliação de Desempenho????



Depende do chefe hierárquico:

- Existem chefes que diferenciam ajuda que revela competência e incompetência;
- Existem chefes que gostam de criar dependência sentindo-se lisonjeados no pedido de ajuda.

- 
- Estimular a busca de ajuda através de trabalho coletivo, promovendo a cooperação e ajuda mútua;
 - Dar *feedback* positivo e construtivo no ato da ajuda;
 - Criar afetos positivos, promovendo um bom clima organizacional.



1

CONSIDERAÇÃO E APOIO PSICOLÓGICO

Para se conseguir ter um Sistema Organizacional Apoiante, que tipos de comportamentos de Consideração devem estar presentes num Ambiente Organizacional?



2 CONSIDERAÇÃO E APOIO PSICOLÓGICO (cont.)

O comportamento apoiante do chefe pode influenciar as relações de Liderança e as interações no seio da Equipa.

Explicite os cinco padrões de Consideração e Apoio Psicológico que devem ser tidos em conta numa organização?

Dimanação

Superior →
Subordinado

**Dimanação
invertida**

Subordinado →
Superior

Fragmentação

Superior ↔
Alguns Subordinados

Autocontenção

Entre membros da
equipa, fora da
estrutura formal

Aridez

Falta de apoio

CONFIANÇA

A Confiança é importante para a criação de Organizações Positivas?

A confiança é um vital alicerce para o bom funcionamento dos grupos e organizações, sendo simultaneamente vital e frágil.

A vulnerabilidade resulta na crença de boas intenções do outro.

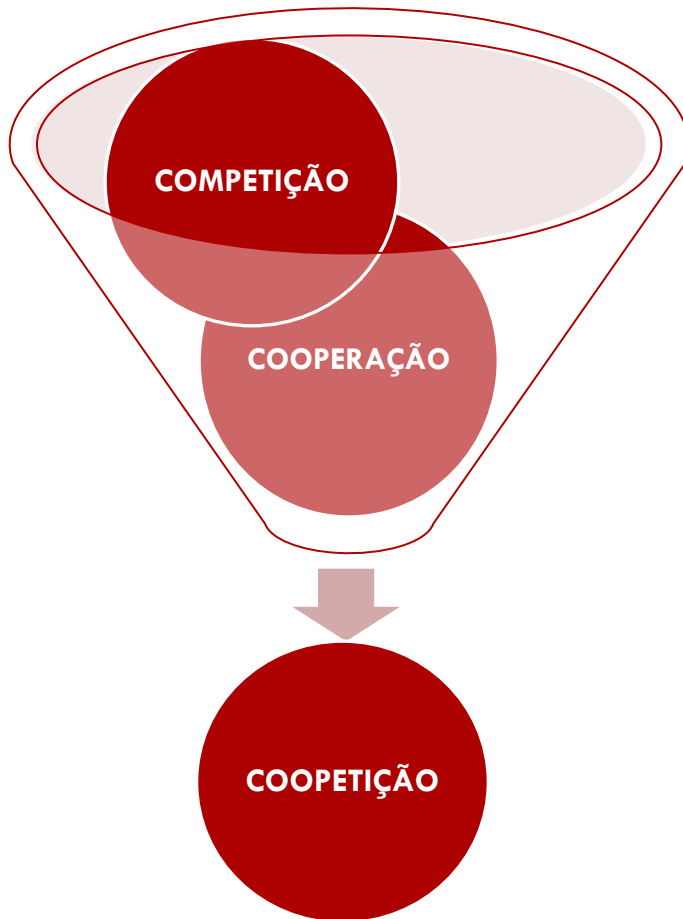
É importante:

Uma construção da confiança gradual, que só terá sucesso dependendo do líder.



COOPETIÇÃO

O que significa este conceito?



- Termo usado na perspectiva interempresarial;
- Significa que as pessoas (ou as empresas) podem cooperar para obterem algum benefício mútuo que lhes permita competir com terceiros;
- Vence quem mais coopera para bem do outro.

TRANSPARÊNCIA

**A Transparência é um requisito fulcral numa organização.
Quem é o principal responsável pela sua criação numa
organização?**



A falta de transparência é contagiante. Se algum processo não for transparente, ninguém acreditará na credibilidade dos restantes processos.

CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Quais os principais comportamentos de Cidadania Organizacional?



JUSTIÇA

Quais as dimensões de Justiça que conhece?

Justiça Distributiva

- (p.e. distribuição justa dos salários; punições; tarefas;...)

Justiça Procedimental

- Procedimentos usados naquelas distribuições.

Justiça Interacional

- Grau em que os chefes lidam com os seus colaboradores de modo justo, digno e respeitador.

Ex.: Sanção Disciplinar

Sanção propriamente dita

○ processo que a determina

○ modo como o superior a transmite, explica e justifica ao colaborador

Consequências de Quatro Tipo de Organizações

- Interações, Regras e Procedimentos -

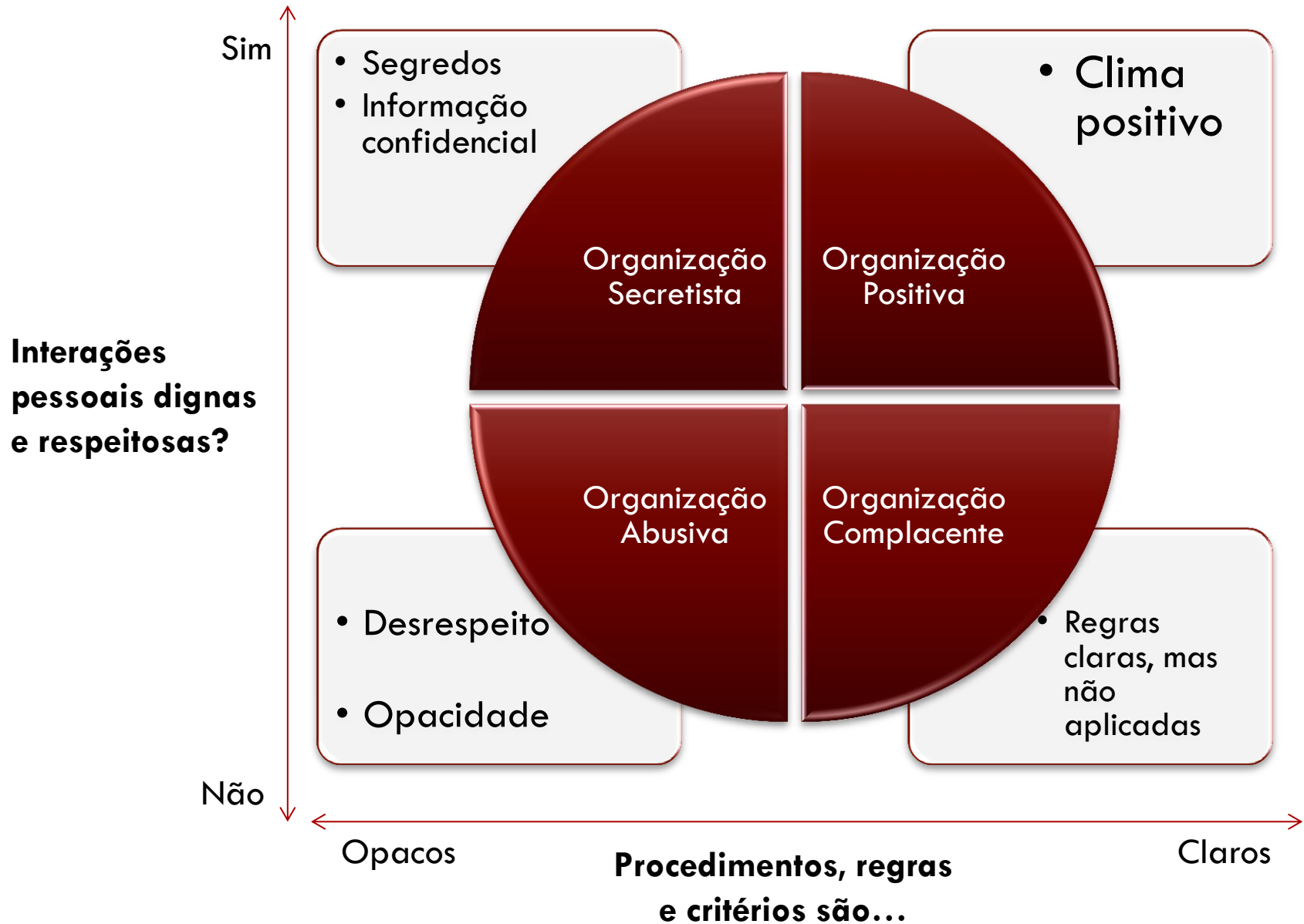
Interações Individuais

- Respeitosas ou Desrespeitosas;
- Justiça Interacional.

Interações Organizacionais

- Claras ou Opacas;
- Justiça Procedimental.

Predominância das Interações



Organizações Globais Positivas

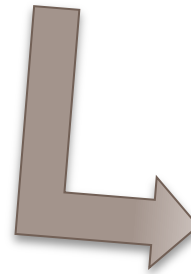
- Atuação à escala global;
- Dissolvência da identidade nacional;
- Valores adequados às diferentes culturas.

Pontos a considerar nas Multinacionais

“«apenas quando os líderes estabelecem um estado de complementaridade com os sistemas de necessidades motivacionais universais (i. e., qualquer que seja a cultura nacional) dos seus colaboradores é que a corporação global atinge o seu brilho total».”

Kets de Vries e Florent-Treacy (2002, p. 296)

Sistemas de Necessidades Motivacionais Básicas



Tríade de Metavalores,
de Kets de Vries e Florent-Treacy.

Tríade de Metavalores

Comunidade

- Necessidades de Pertença/ Afiliação;
- Promoção do apoio mútuo, confiança, respeito e colaboração;
- Ambiente seguro e positivo para a mudança.

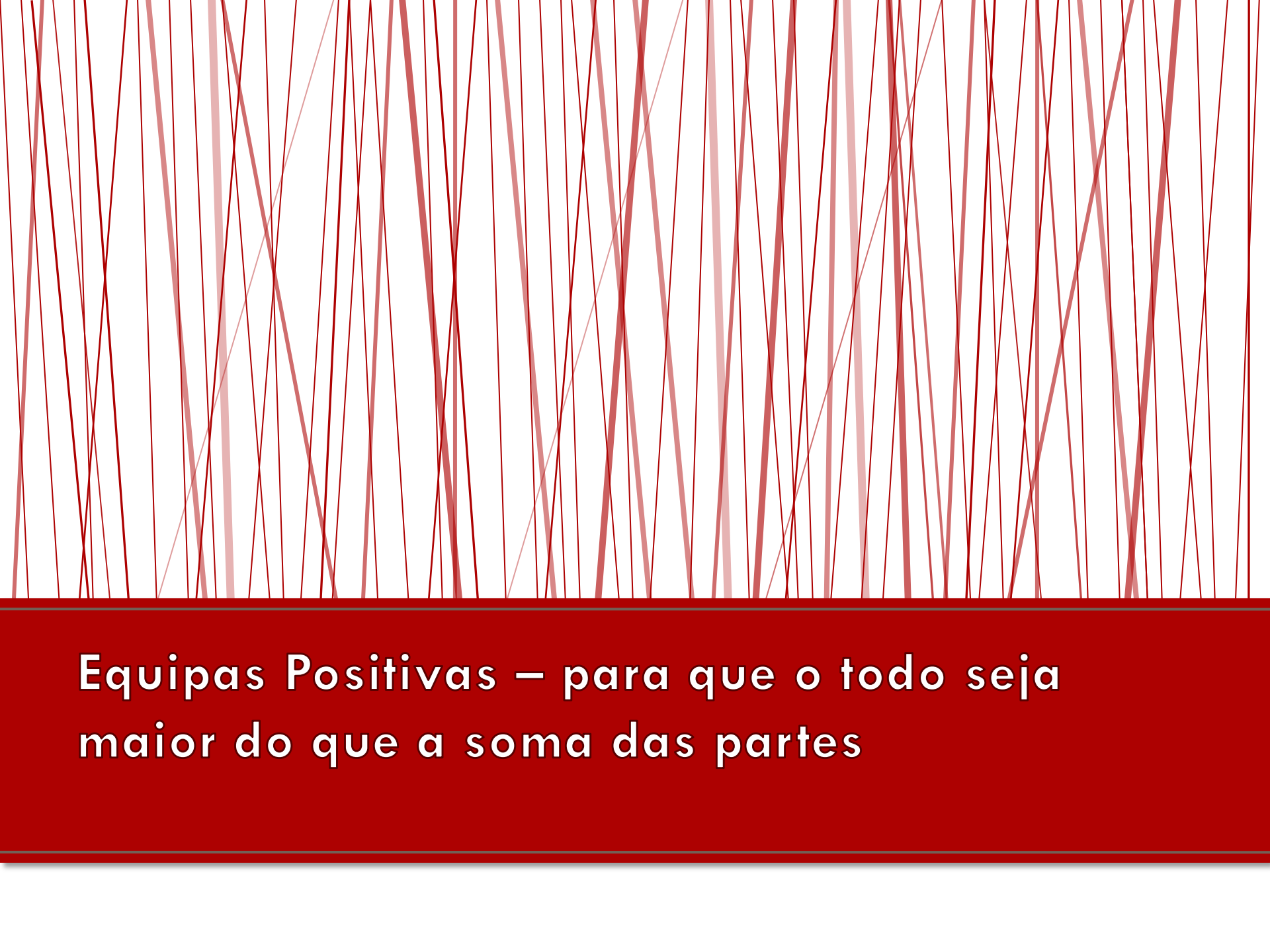
Prazer/ Alegria

- Fonte de bem-estar individual;
- Promoção da criatividade e da produtividade;
- Melhoria da reputação/ imagem da empresa.

Significado

- Gestão de impressões;
- Motivos genuinamente altruístas;
- Colaboradores que experimentam significado nas atividades quotidianas.

**Líderes com Perfil
Apropriado**



Equipas Positivas – para que o todo seja maior do que a soma das partes

Cards à la GEQ



Instruções



- Mantém-se os grupos de trabalho usados na dinâmica **“Question-Card”**;
 - Distribuição dos **“Cards à la GEQ”**;
 - Cada Equipa escolhe os Cartões que a caracterizam;
 - Cada Equipa atribui “papéis” a cada elemento do grupo;
 - Duração de 2 minutos.
-

Objetivos Específicos

- Introspeção individual sobre o papel que cada elemento possui na Equipa;
- Reflexão sobre as principais características da Equipa;
- Reflexão sobre as temáticas levantadas por cada **“Cards à la GEQ”**.

“Fraco ‘jogador de Equipa’”

Escolher este Card caso considerem que existem elementos na Equipa “avessos às Equipas”.



Unanimidade na Equipa

Escolher este Card caso haja conformismo e/ ou consenso entre todos os elementos da Equipa.



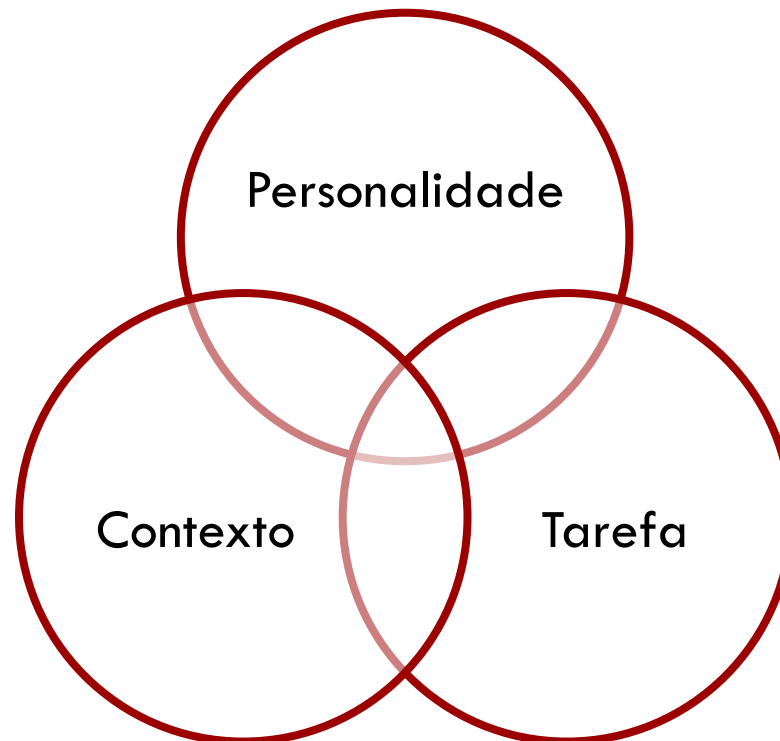
Equipas Positivas



“Equipas positivas – aquelas que alcançam bons resultados «técnicos» e, ao mesmo tempo, desenvolvem os seus membros, tanto do ponto de vista individual como colectivo.”

Pina e Cunha et al (2006)

**Propensos
às Equipas**



**Avessos
às Equipas**

Crescimento como Equipa

Escolher este Card caso os elementos da Equipa desejem voltar a trabalhar juntos.

Divided

Eficácia

Escolher este Card caso considere a sua Equipa Eficaz.



“Resultados são Alcançados”

Escolher este Card caso os resultados/ objetivos previamente definidos são atingidos.

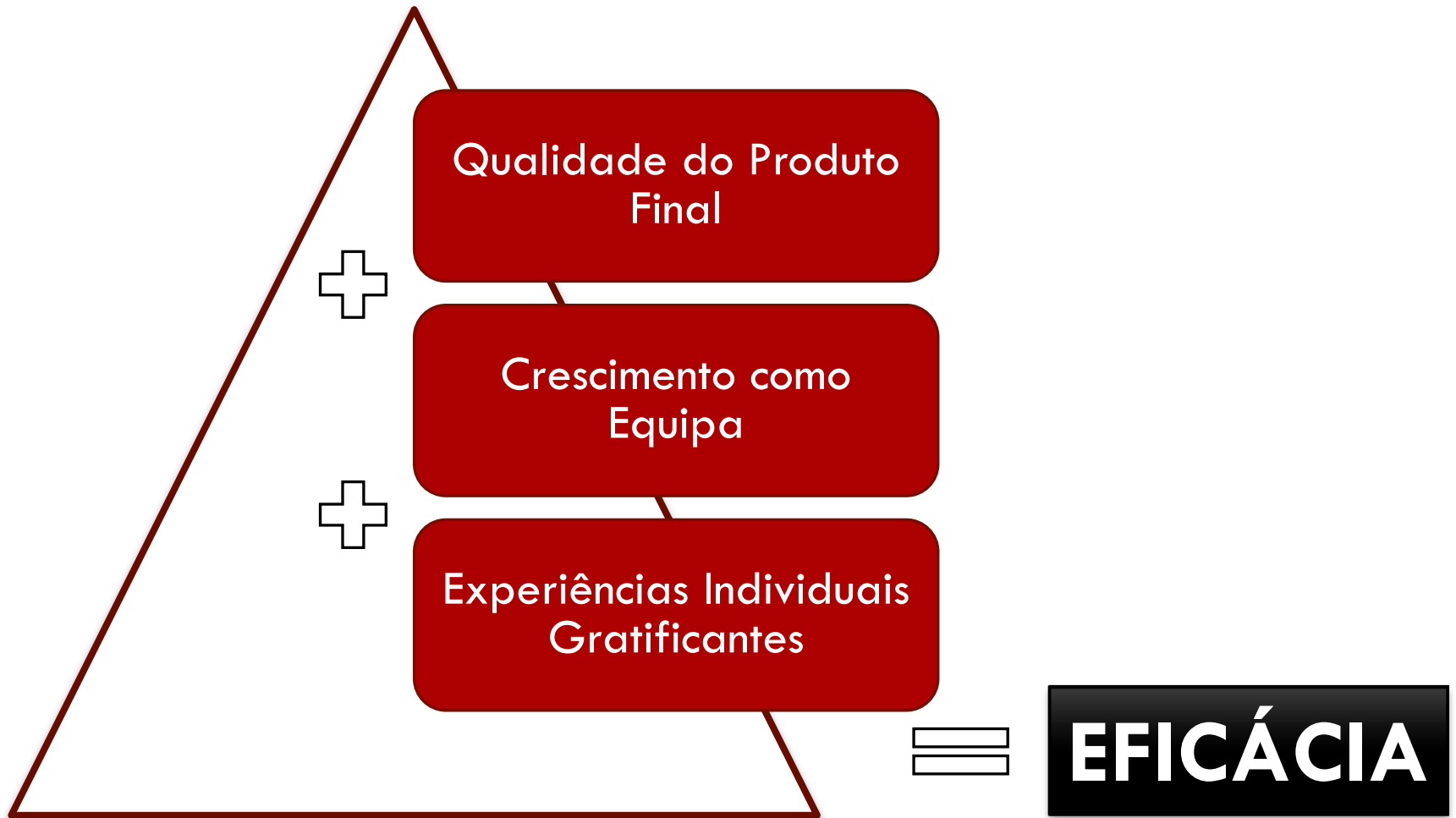


Experiências Individuais Gratificantes

Escolher este Card caso os elementos da Equipa tenham tido gosto de trabalhar em conjunto.



Medindo a Eficácia das Equipas



Líder

Atribuir este Card ao elemento que considerem ser o Líder, ou porta-voz da Equipa.



Facilitador do Trabalho em Equipa

Atribuir este Card a um ou mais elementos da Equipa.



Follower

Atribuir este Card a um ou mais elementos da Equipa que sejam meros seguidores.

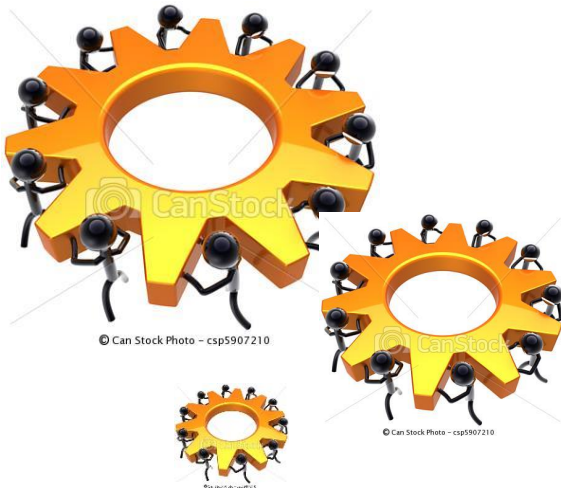


Follower

Atribuir este Card a um ou mais elementos da Equipa que sejam atores principais. (Exceto a quem elegeram como Líder/ Porta-Voz.)



Líder vs. Facilitador Trabalho em Equipa



Verdade

Mitos

Criação de
Equipas Positivas

Followers são
atores principais

Causadores da
Eficácia Grupal

Líder \neq Facilitador
de Equipa

Os *Followers* não
são importantes

Tarefas do Papel do Líder



1 Criar uma “verdadeira” Equipe;

2 Estabelecer direção à Equipe;

3

Pôr em prática uma estrutura capaz;

4 Criar um contexto organizacional de apoio;

5 Fornecer *Coaching*.



Tarefas do Papel do Líder

1. Criar uma “verdadeira” Equipa

- Definir as tarefas da Equipa;
- Delimitar as fronteiras da Equipa;
- Definir os limites e os conteúdos de autoridade;
- Assegurar a estabilidade temporal da Equipa.

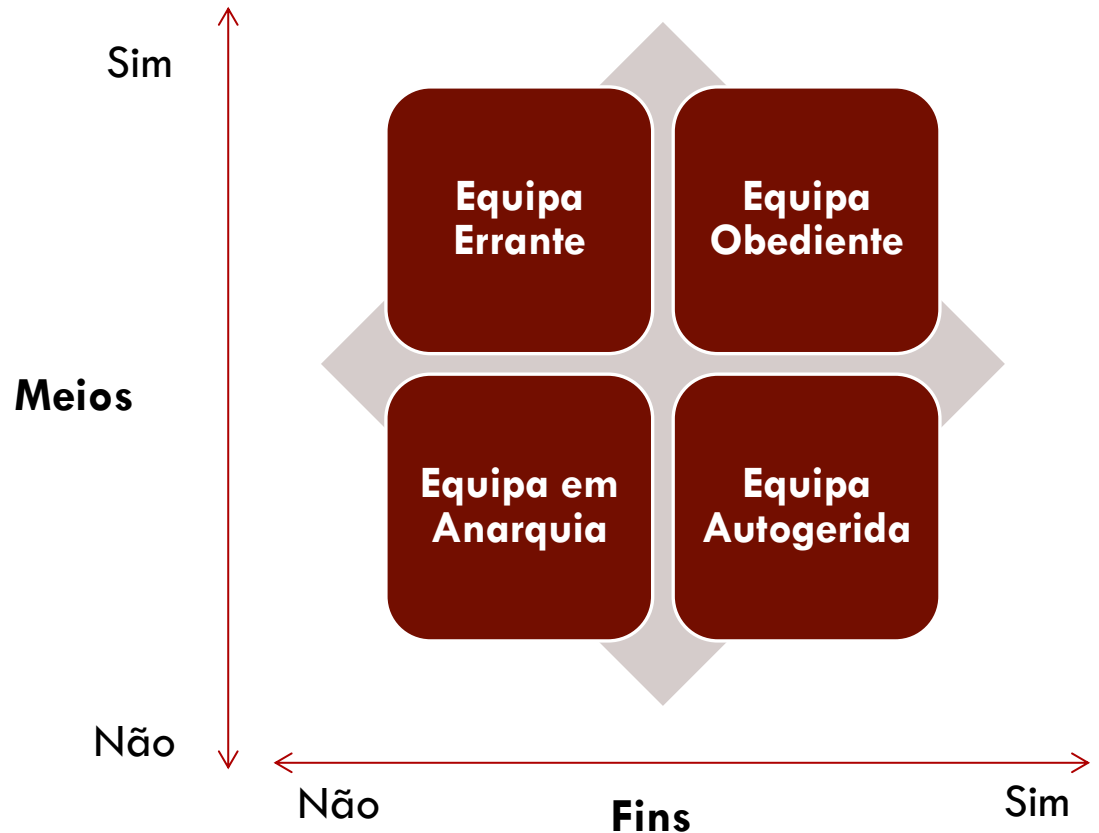


Tarefas do Papel do Líder

2. Estabelecer direção à Equipe

- Energia, orientação e envolvimento;

• Autoridade para determinar meios e fins.



Tarefas do Papel do Líder

3. Pôr em prática uma estrutura capaz

- Aproveitar as capacidades:



Tarefas do Papel do Líder

4. Criar um contexto organizacional de apoio

- Contexto de apoio bem desenhado, o qual deve estar baseado em:
 - Sistema de desempenho/ recompensa;
 - Sistemas de informação (TI's);
 - Sistema educacional.



Tarefas do Papel do Líder

5. Fornecer Coaching

- O objetivo passa por melhorar:
 1. A qualidade da estratégia para a realização da tarefa;
 2. A qualidade de esforço despendido;
 3. Os conhecimentos dos membros da equipa.



O que determina o
DESEMPENHO!

Líder vs. Desempenho da Equipa

Considerando estas duas dimensões surgem duas questões que importa responder:

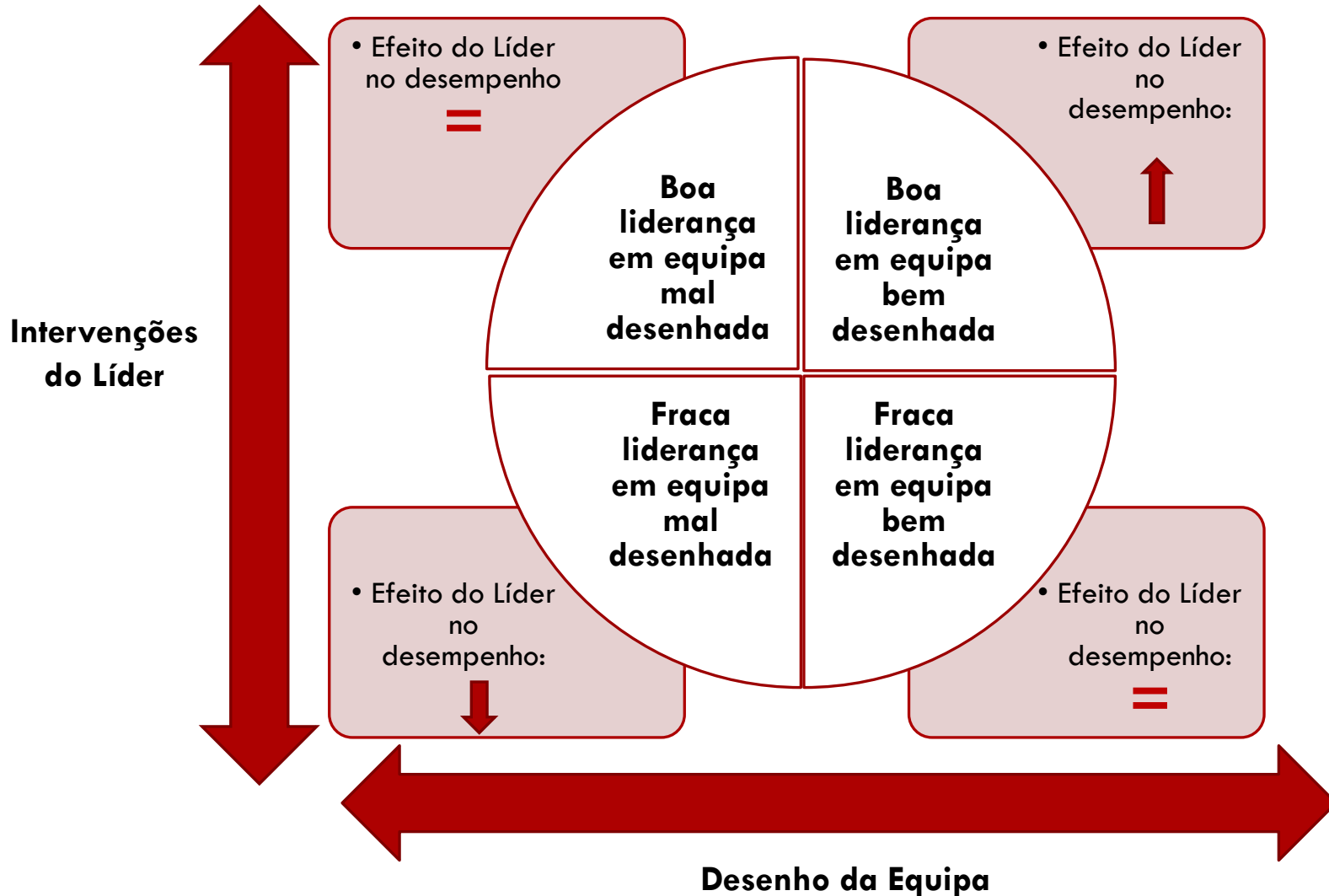


O desenho da equipa é apropriado ou inapropriado?

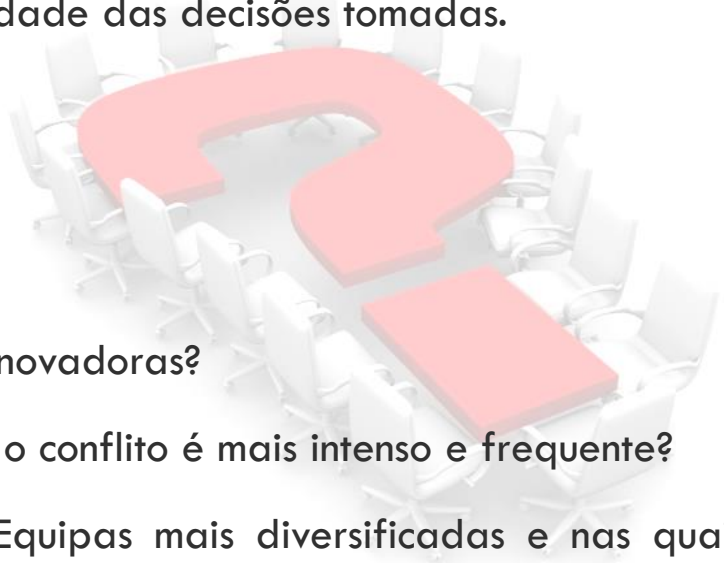
As intervenções do líder são ajustadas ou desajustadas?



Líder vs. Desempenho da Equipa



Coesão da Equipa vs. Qualidade das Decisões Tomadas

- O Conflito é também relevante pelas implicações que pode ter em vários domínios, como por exemplo, na coesão da equipa e na qualidade das decisões tomadas.
- 
- As Equipas mais diversas são mais criativas e inovadoras?
 - Nas Equipas com membros mais diversificados o conflito é mais intenso e frequente?
 - Tomarão decisões de melhor qualidade as Equipas mais diversificadas e nas quais o conflito é mais frequente?
 - Em que medida a diversidade e o conflito afetam a cooperação, a comunicação e a coesão das equipas?

Coesão da Equipa vs. Qualidade das Decisões Tomadas



Alguns tópicos de discussão:

- As diferenças numa Equipa não residem apenas no nível da cor ou da raça, podem provir das diferenças de *background* e de personalidade;
- A diversidade no local de trabalho traz maneiras de agir e de pensar diferentes que podem contribuir para uma maior criatividade nos problemas e maior propensão inovadora;
- Pessoas com maneiras de pensar também podem sentir dificuldade em comunicar;
- O comportamento do líder é fundamental na gestão das diferenças.

Liderança Autêntica vs. Efeitos Positivos

Questão de Partida:

- De que forma é que líderes autênticos influenciam os comportamentos dos colaboradores?

Dica: Alguns líderes conseguem criar equipas vigorosas em entusiasmo, confiança e desempenho.

- Os líderes autênticos combinam liderança transformacional com a liderança ética. Podem ser mais diretivos ou mais participativos;
- Atuam de acordo com os seus valores e convicções pessoais profundas;
- Encorajam a diversidade de pontos de vista e constroem redes de relacionamento entre os colaboradores.

Liderança Autêntica vs. Efeitos Positivos (cont.)

- Os comportamentos de Liderança Autêntica fomentam a identificação dos colaboradores com o Líder, gerando semelhança entre as crenças e as convicções do Líder e as dos seus colaboradores;
- Otimismo é importante porque as pessoas experimentam um nível mais elevado de bem-estar individual e tendem a denotar níveis superiores de motivação, de desempenho e satisfação;
- Por via do otimismo, a confiança, a esperança e as emoções positivas aumentam o empenho;
- As Equipas Positivas contribuem para o bem-estar dos membros.





Organizações Positivas: desenvolvendo comunidades de trabalho

Capital Social/ Organizacional



Questão de Partida:

- O que será o Capital Social?

O Capital Social pode ser descrito como um conjunto de recursos existentes numa estrutura social que podem ser mobilizados para a realização das finalidades da organização.



Sinais do Capital Social/ Organizacional

Diversos sinais podem ser utilizados para sentir numa organização o Capital Social:

- Níveis elevados de confiança;
- Redes Sociais interpessoais robustas;
- Comunidades de Trabalho enérgicas e dedicadas;
- Sentimentos generalizados de respeito;
- Entendimento mútuo entre pessoas;
- Sentimentos de Participação.



Capital Humano, Social e Social Positivo

Será que pelo facto de existir Capital Humano numa organização, significa igualmente ter Capital Social?

- O Capital Social não deve ser confundido com o Capital Humano;
- O Capital Humano reflete-se na educação e na formação das pessoas;
- O Capital Social refere-se à existência de relações interpessoais que são fonte de bem estar individual e social.



Capital Humano, Social e Social Positivo

Capital Económico
Tradicional

Capital Humano

Capital Social

Capital Social
Positivo

O que
temos

O que
sabemos

Quem
conhecemos

O que
somos

Finanças
Ativos Tangíveis

Experiência
Educação
Conhecimentos
Ideias

Relacionamentos
Redes de Contactos
Amizades
Cumplicidades

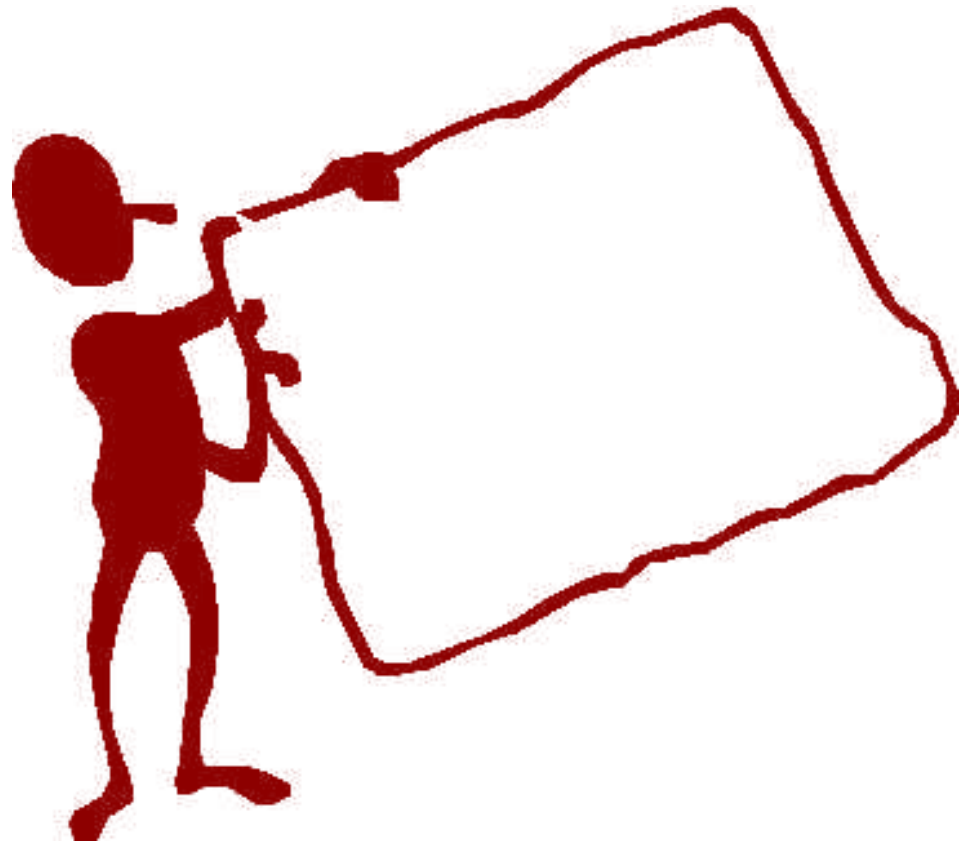
Confiança
Esperança
Otimismo
Resiliência



Organizações Positivas: O Capital Social Positivo

Flyers

Distribution



Praticar Valores

- Ênfase colocada pela organização na prática quotidiana dos valores:



Devem ser distintos (singularidade) e não valores relativamente comuns



Devem ser defendidos e praticados (ou gera cinismo organizacional)

Os valores deixam de ser credíveis
Os líderes são vistos como hipócritas

} *Cinismo Organizacional*

“os nossos valores estão expressos nas nossas acções”

Tipos de valores

- Os que a distinguem claramente. Em algumas empresas não podem ser sacrificados de maneira alguma.

- O que a Organização gostaria de ser, mas ainda não é. Surgem na adoção de novas estratégias.

Valores Nucleares

Valores Aspiracionais

Valores Naturais

Valores Acidentais

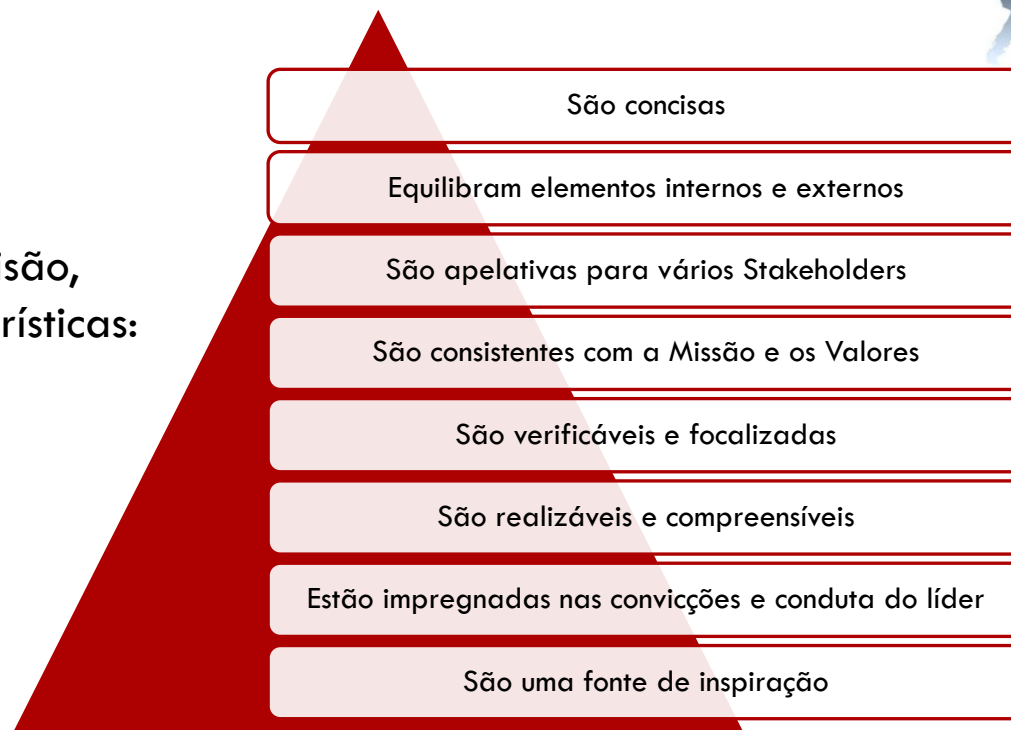
- Os necessários para ser admitido na competição.

Surgem espontaneamente. Podem ser positivos (entreadjuada) ou negativos (cultura de impiedade).

Visão



As declarações da Visão,
devem ter as características:



- 3º pilar do Capital Social.
- Transmite força a todos, com impacto na vida dos diferentes membros, estimula e confere significado ao que fazem.

Como criar Capital Positivo?

1. Cultura ética

É uma contribuição positiva para a competitividade das empresa e não uma restrição.

2. Códigos de ética e Comportamentos éticos

Documentos escritos, formais, que enunciam diversos padrões morais, orientando e inspirando os colaboradores. São exercícios de auto-regulação!

Criação de padrões normativos de comportamento para os membros da organização, evitar consequências legais nefastas e promover uma imagem pública positiva.



O Capital Social surge de forma espontânea, mas a organização deve promover e criá-la.

Como criar Capital Positivo?

Os líderes são fundamentais no reforço de princípio éticos genuínos:

- O comportamento dos chefes é um modelo a seguir
- O que fazem e o que não fazem
- O que premeiam e o que punem
- As exigências e proibições aos seus colaboradores

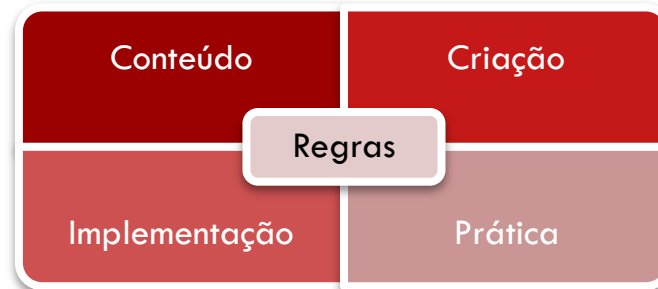


3 efeitos da cultura pouco ética

- Quem tem valor, choca e sai da organização
- A organização atrai colaboradores com ética duvidosa
- Quem não consegue sair da organização, molda-se à sua cultura

Como criar Capital Positivo?

3. Princípios morais e regras de criação e aplicação



6 padrões morais que devem nortear os códigos:

- Confiabilidade: honesto com os Stakeholders e fiel aos Valores
- Respeito: Respeitar os direitos dos demais
- Responsabilidade: Assumir a responsabilidade das nossas ações
- Justiça: Tratar os grupos de interessados de forma correcta
- Cuidado/Diligência: Evitar males desnecessários e atuar com benevolência
- Cidadania: Obedecer à lei e proteger o ambiente

Como criar Capital Positivo?

4. Liderança Tranquila

Um código de ética não é condição necessária nem suficiente para a emergência de Capital Social Positivo.



Advém do comportamento dos líderes (+ valor ao que fazem, do que aquilo escrito em documentos internos).

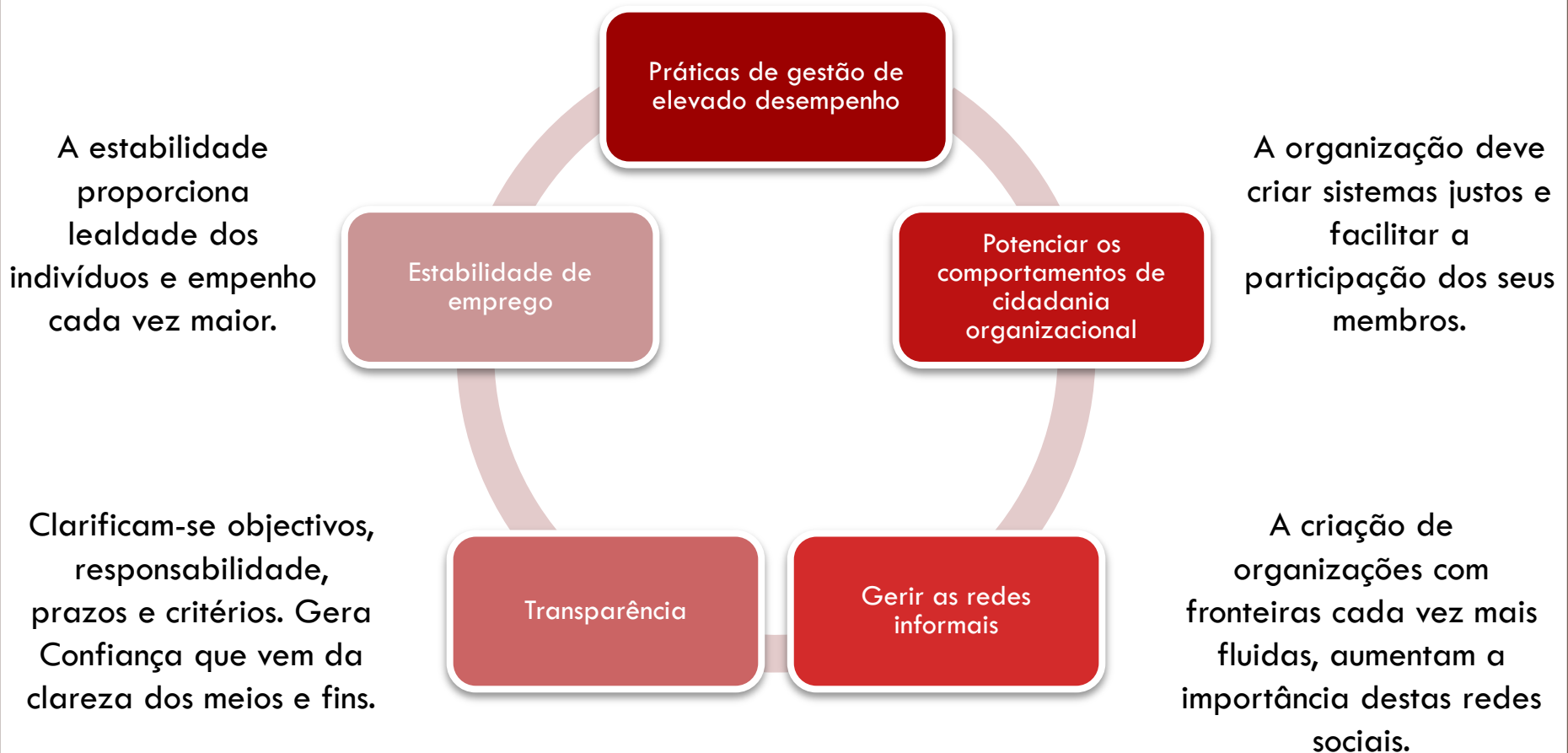
Os líderes com maior impacto positivo, são os que resolvem pequenos problemas do dia-a-dia



Sancionam comportamentos eticamente errados, a toda a hierarquia (base e topo)

GRH e práticas organizacionais Positivas

Obtêm-se melhores resultados se forem usadas práticas de trabalho centradas no empenho e não no controlo.
As práticas de GRH influenciam o clima organizacional que influencia o desempenho.



GRH e práticas organizacionais Positivas

Potenciar os comportamentos de cidadania Organizacional

1. Geram relações de trocas sociais
2. Provocam identificação da pessoas com a organização
3. Aumentam o Empowerment dos empregados

A organização deve encarar os colaboradores com relações a longo prazo

Processos de R&S asseguram estabilidade no emprego

Os colaboradores são seleccionados pelos valores que queremos

Processos de R&S seleccionam fortes espíritos de iniciativa

O sistema de recompensas assenta no desempenho

São contraproducentes, sistemas que acabem com actos espontâneos

GRH e práticas organizacionais Positivas

Gerir as Redes Informais

Mito 1

- Para construir melhores redes, é preciso comunicar mais

Mito 2

- Todos devem relacionar-se com todos

Mito 3

- Pouco se pode fazer para gerir as redes sociais

Mito 4

- A maneira como se ajustam à rede, depende da sua personalidade

Mito 5

- As pessoas centrais na rede devem tornar-se mais acessíveis, para aumentar a fluidez

Mito 6

- Os executivos sabem muito bem o que se passa na sua rede

Súmula Conclusiva – Interações Positivas

- É importante a existência de interações que primem respeito mútuo onde predomine ajuda, consideração/ estima, confiança, cooperação, transparência, justiça, cidadania organizacional e segurança psicológica;
- Estes elementos geram vínculos humanos fortes onde a aprendizagem prevalece sobre o medo de errar;
- O papel do Líder é decisivo;
- Importância dos dois tipos de interações para a predominância de um dos quatro tipos de Organização;
- A fim de existirem Organizações Globais Positivas, torna-se fulcral impregnar a Tríade de Metavalores: Comunidade; Prazer/ Alegria; Significado.

Súmula Conclusiva – Equipas Positivas

- Equipas Positivas são aquelas que alcançam os objetivos para os quais foram criadas, bem como permitem o desenvolvimento dos seus membros , a nível individual e coletivo;
- Triângulo da Eficácia Grupal, onde os Líderes possuem o papel de Facilitadores do Trabalho em Equipa;
- 5 Tarefas que o Líder possui para **Criar Equipas Positivas**: criar uma “verdadeira” Equipa; dar direção à Equipa; estrutura capaz; contexto organizacional de apoio; fornecer *Coaching*;
- As boas relações fazem as boas equipas.
- As equipas positivas contribuem para o bem-estar dos seus membros e clientes.

Súmula Conclusiva – Capital Social Positivo

- As organizações com maior capital social beneficiam de um conjunto de vantagens, relativamente àquelas com um baixo capital: comunicação mais fluida e partilha de conhecimento tácito.
- Os líderes são os principais transmissores de valores.
- Seguimos os exemplos dos líderes na prática dos valores, da Visão organizacional e no comportamento ético partilhado.
- Devemos criar condições para o Capital Social Positivo ser alavancado, criando vantagem competitiva natural.
- As Organizações devem centrar-se na participação dos seus membros, com critérios justos e baseadas no empenho e reconhecimento do seu esforço. Só assim a GRH se relaciona com a criação do Capital Social Positivo.

Prof.ª Sofia Bento
Gestão de Equipas

Carla Mairos, N.º 41246
Daniel Mateus, N.º 34064
João Cândido, N.º 41589
João Rodrigues, N.º 41257



“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso, e trabalhar em conjunto é a vitória.”
Henry Ford