

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Pelo diagnóstico socioeconómico

SUMÁRIO

- 1- DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS
- 2- SOBRE O MÉTODO
- 3- DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO
- 4- IMPORTÂNCIA MOTIVADORA DA LIDERANÇA

1 – DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS

➤ **Motivação**

Sentimento de satisfação afectando o desempenho

(cão do Pavlov)

(hierarquia de Maslow)

(teoria bi-factorial de Herzberg)

(expectação de Vroom)

(teorias cognitivas)

➤ Liderança

Tipologia de *dominação* de Max Weber

(burocrática)

(tradicional)

(carismática)

(I Have a Dream, do afro-americano Martin Luther King, em 1963).

Aprendizagem social (imitando o comportamento)

Liderança: ciência e arte

Tipologia da liderança

<i>Liderança carismática</i> Carisma, comunicação	<i>Liderança directiva</i> Directrizes e expectativas	<i>Liderança de apoio</i> Bem-estar
<i>Liderança participativa</i> Empoderamento	<i>Liderança orientada pela realização</i> Metas desafiadoras	<i>Liderança socioindependente</i> Entre relação social e tarefa
<i>Liderança transformacional</i> Mudança (estrutura, comportamento)	<i>Liderança transaccional</i> Ajuda, castiga, recompensa	<i>Liderança democrática</i> <i>Liderança deixa-andar</i>

GESTOR

**Racional, Calculador,
Formalmente autoritário
Imitador (prefere o *statu quo*)**

LÍDER

**Visionário, Carismático,
Inteligentemente emocional
(autoconfiança, empatia ou
"radar social")
Inovador**

1.3 – Organização: zona contratual de dupla convergência

<p>CONTRATO ECONÓMICO formal</p> <p>(obrigações jurídico-legais expectativas)</p> <p>[Taylor]</p>	<p>CONTRATO PSICOLÓGICO Informal</p> <p>(obrigações morais expectativas)</p> <p>[Argyris, Schein]</p>
--	--

Zona de dupla convergência das expectativas



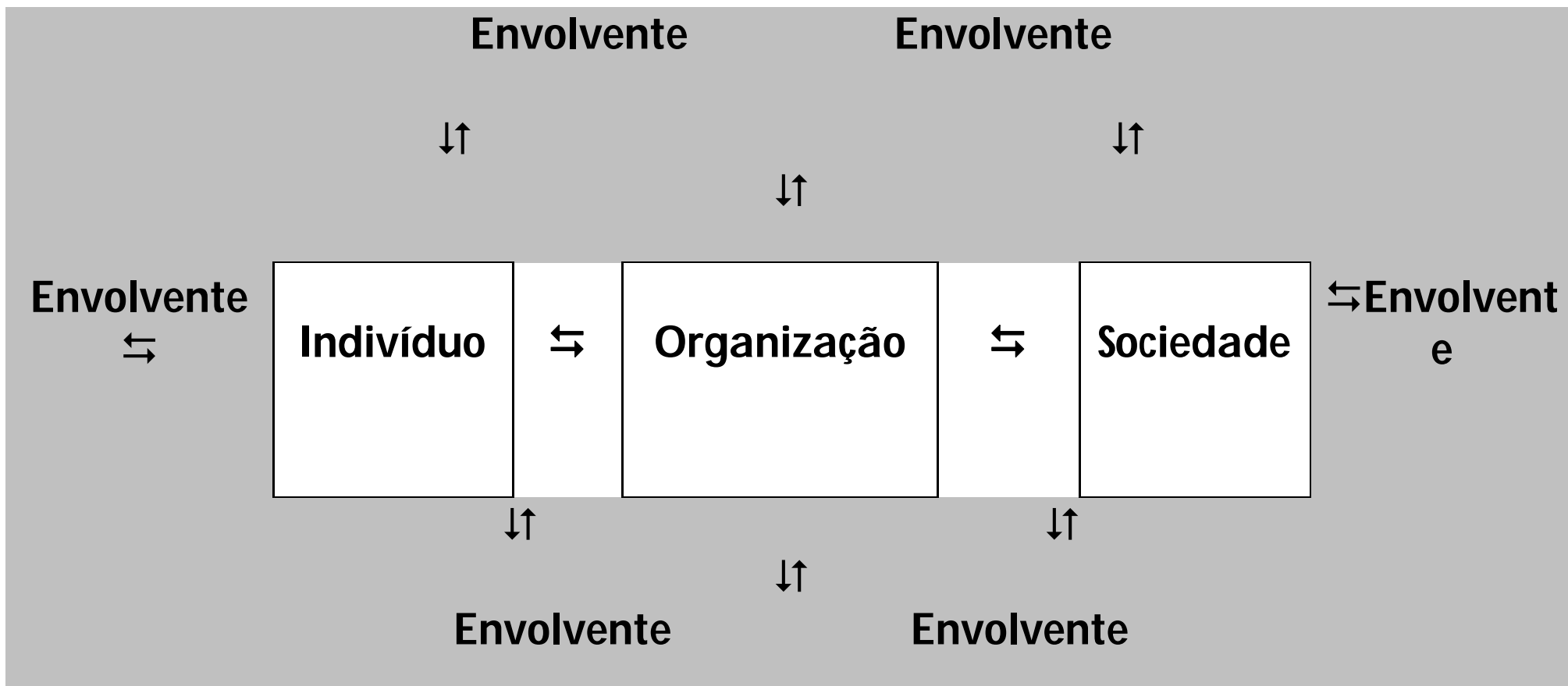
Homem, ponto de partida e de chegada

Homem **não é um objecto inerte**

Homem é um objecto animado

Homem é um jazigo de emoções e de virtudes.

O bem-estar na organização participa do bem-estar do indivíduo e este do da sociedade



*“Um clima de harmonia e bom ambiente no local de trabalho é indispensável ao salutar equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal e ao **bem-estar e à felicidade** de todos os que contribuem para o bom **funcionamento e rentabilidade** de uma empresa ou de uma organização.”*

Palavras do Presidente da República, Eng. José Eduardo dos Santos, na abertura do seminário sobre *“Empresas Felizes”*.

2 – SOBRE O MÉTODO

Analogia metodológica

Especificidade metodológica

Abordagens regressivas

Terapêutica	← Análise clínica ←	Sintomas
Prescrição (3)	Explicação (2)	Descrição (1)
Decisões	← Análise socioeconómica ←	Indicadores

3 – DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO

Grelha descritiva dos disfuncionamentos

Indicadores	Fenómenos
Absentismo	Ausência voluntária ou involuntária no posto de trabalho durante a actividade; entradas tardias (atrasos) e saídas antecipadas; faltas não justificadas; “presentismo”
Rotatividade do pessoal	Perturbações de funcionamento provocadas pelas entradas, saídas e mutações do pessoal de iniciativa voluntária;
Stress profissional	Estado psicológico desagradável
Burn-out	Síndrome tridimensional composto por: <ul style="list-style-type: none">▪ Desgaste ou exaustão emocional;▪ Distanciamento ou desinvestimento da relação para com outro;▪ Sintomas de não realização, de ineficácia pessoal ou de desvalorização da profissão (sentimento de perda de suas capacidades profissionais e pessoais) nas actividades relacionais ou de ajuda.

Fadiga	Cansaço
Depressão	Conjunto de sintomas passageiros, específicos (humor triste, perda de interesse ou entusiasmo, sentimento de culpabilidade, desvalorização excessiva, desejo de suicídio; e não específicos (distúrbios de sono, fadiga, abrandamento dos movimentos ou agitação, distúrbios de apetite, com aumento ou perda de peso, dificuldades de concentração, perda de energia.
Acidente de trabalho	Enfermidade sofrida no exercício da actividade laboral
Furto e fraude	Extravio, desvios, subtracção ou apropriação de recursos (bens ou direitos) pertencentes à organização.
Defeitos de qualidade / quantidade de produtos e serviços prestados	Vícios de fabrico, reclamações da clientela, erros de conformidade, de forma...

➤ **Análise disfuncional**

Grelha explicativa dos disfuncionamentos

Indicadores	Causalidade
Absentismo	Organização do trabalho, condições do meio envolvente (da vida: biscoite, serviços públicos...), estilo de liderança: prepotência, assédio moral ou sexual (mobbing, bullying, harassment, whistleblower); indefinição das tarefas
Rotatividade do pessoal	Estilo de gestão estratégica (recursos humanos, crescimento), condições de trabalho
Stress profissional	Discrepância ou desequilíbrio (real ou percebido) entre pedidos profissionais (exigências de uma tarefa, latitude de decisão, estilo de organização e de gestão, ...) e possibilidades de ajuste (capacidade de resposta, salário, coesão...).

Burn-out	Condições de trabalho
Fadiga	Consequências dos esforços físicos ou psicológicos.
Depressão	Consequências das condições de trabalho não adequadas
Acidente de trabalho	Atentado a integridade física no exercício do trabalho ou ao caminho por agente físico, biológico, químico...
Furto e fraude	Actos traduzindo o descontentamento laboral, a miséria ou as condições do meio envolvente (dilema do funcionário)
Defeitos de qualidade / quantidade de produtos e serviços prestados	Condições de trabalho, organização do trabalho (procedimentos de controlo), formação (debilidades de leitura e de cálculo)

- **Avaliação dos disfuncionamentos**

Módulo organizacional

Domínios	Observações
Condições de trabalho	Obsolescência dos equipamentos, poluição
Organização do trabalho	Elasticidade do horário, cadências
Comunicação-Concertação-Concertação	Congelamento da informação operacional, tática e estratégica
Formação/emprego	Falta de adequação
Estilo de gestão	Ausência de liderança, debilidade no processo de tomada de decisões

Módulo social

Domínios	Observações
Condições de trabalho	Clima de concorrência, de não cooperação, sistema remuneratório desatualizado, repouso médico
Organização do trabalho	Não pagamento das horas extraordinárias
Estilo de gestão	Autoritarismo, autocracia

Módulo económico: elementos de custos ocultos

Imagem afectada da organização:

Por greve, reclamações da clientela, morosidade no atendimento..., traduzida pela perda da quota do mercado;

- **Frequentação dos estabelecimentos sanitários e hospitalares:**
- Honorários, tempos dispensados...

➤ **Absentismo:**

Número de horas de faltas não justificadas x Custo unitário laboral

➤ **Rotatividade:**

Estimativa de custos de formação de um funcionário saído,
Estimativa de recrutamento e integração de um novo funcionário

➤ **Indemnizações por prejuízos causados:**

Valores pagos aos terceiros.

Numa envolvente em mutação

Os pontos fortes **de uma gestão com liderança**: ter habilidades indispensáveis para o desenvolvimento do **capital humano**.

MUITO OBRIGADO PELA ATENÇÃO!!