



Liderança e Valores

César Fonseca



Nível e Origem

Desafios Actuais

Macro: Relação organização/envolvente	Globalização Outros desafios: Estado da Economia; Padrões de Propriedade; Mudanças no Mercado; Redução das Dimensões; Revolução da Qualidade; Tecnologia.
Intermédio: Organização/envolvente e problemas intra- organizacionais	Responsabilidade Social Aprendizagem Organizacional Organização <i>Stakeholder</i>
Micro: Intra-organizacional	Ética; GRH; Composição da força de trabalho; Diversidade da força de trabalho; Novas formas de organização do trabalho (NFOT); relações com os empregados



Globalização

- Nas últimas duas décadas os mercados tornaram-se muito mais globalizados: emergiram três grandes regiões (EUA, Pacific Rim, UE) que certamente se desenvolverão ainda mais no futuro. Mais recentemente a China e a União Indiana convergem na mesma tendência.
- **Quatro pressões irresistíveis**: industrialização, elevação dos padrões de vida, mudanças tecnológicas e melhoria dos transportes e comunicações a nível global.
- As organizações globalizadas tendem a beneficiar de vantagens competitivas pelo que as grandes organizações têm poucas alternativas senão caminharem nessa direcção, o que coloca sérios desafios a todas as organizações, independentemente da capacidade ou vocação para acompanharem a tendência geral.



Outros factores

- **Estado da Economia** - Crises, recessões
- **Propriedade** – Fusões e aquisições
- **Alterações no Mercado** – Obsolescência rápida, inovação, flexibilidade, adaptabilidade
- **Revolução da Qualidade** – Produtividade, *just-in-time, total quality management*



O desafio da ética e da responsabilidade social

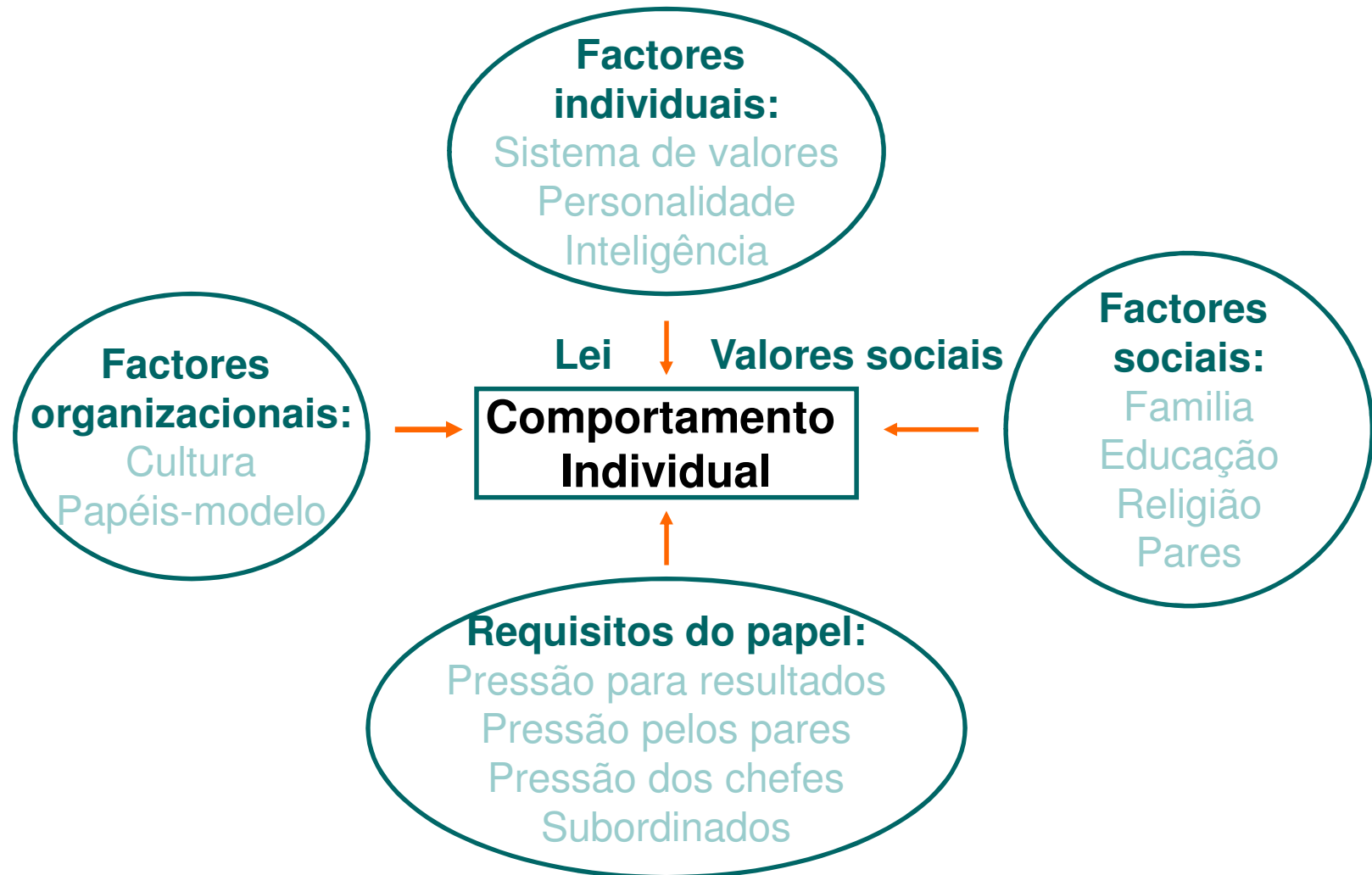
- **Ética**

Tem a ver com questões e escolhas morais respeitantes às crenças individuais sobre o que é certo ou errado, e bom ou mau.

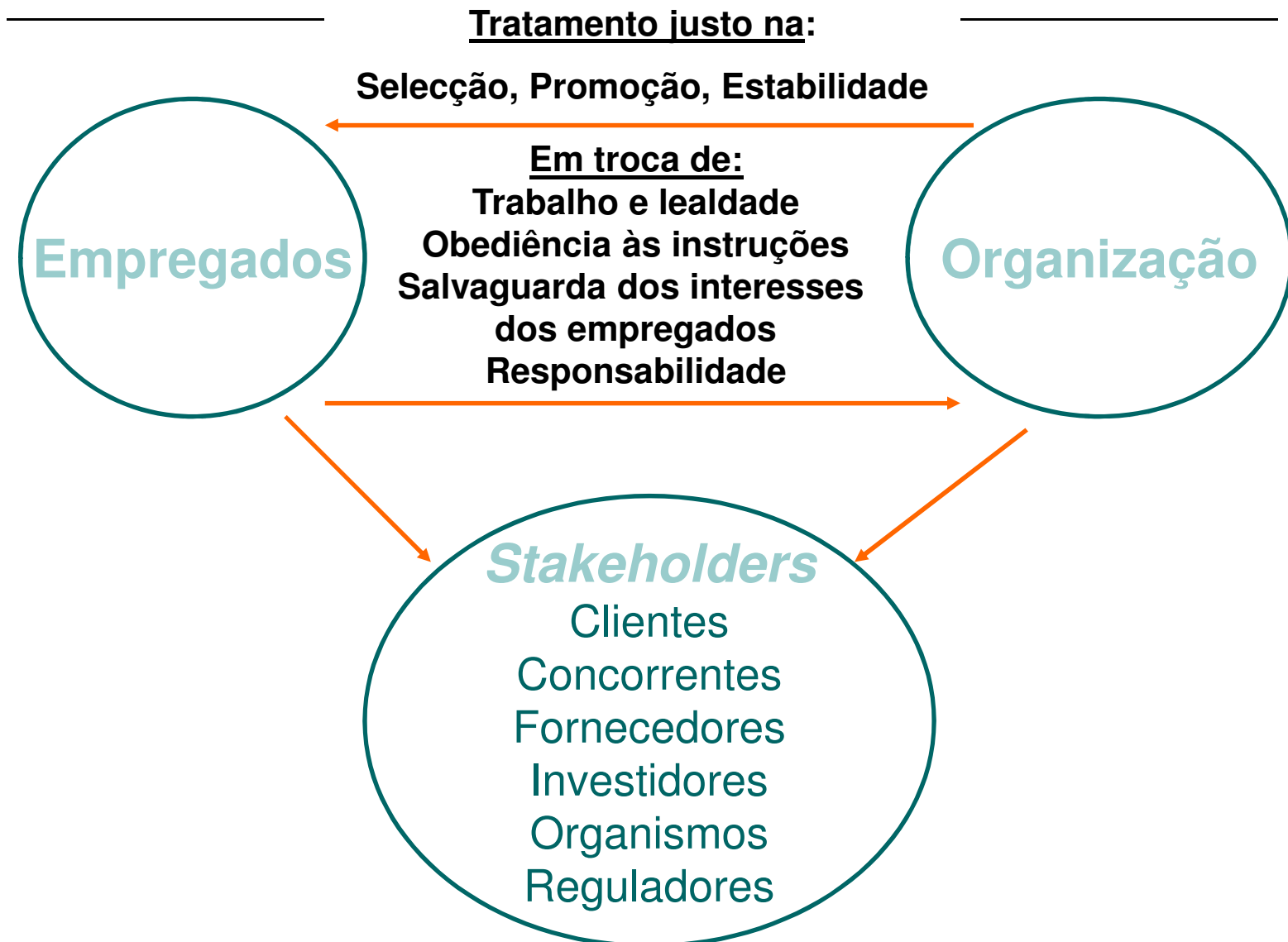
- **Responsabilidade Social**

Obrigaçãõ duma organização de contribuir para ou de proteger o ambiente de que faz parte.

Factores que influenciam o comportamento individual



Áreas com incidência ética



Tipologia de valores organizacionais

Estrutura do Poder

	Centralizado		Descentralizado	
	Elite		Meritocracia	
Norma de Recompensa Equitativa	VE	VD	VE	VD
	<ul style="list-style-type: none">○ Autoridade○ Recompensa desempenho	<ul style="list-style-type: none">○ Trabalho equipa○ Participação○ Dedicção○ Afiliação	<ul style="list-style-type: none">○ Recompensa desempenho○ Trabalho equipa○ Dedicção○ Afiliação	<ul style="list-style-type: none">○ Autoridade
	Liderança		Colegial	
Norma de Recompensa Igualitária	VE	VD	VE	VD
	<ul style="list-style-type: none">○ Autoridade○ Recompensa desempenho○ Trabalho equipa○ Dedicção○ Afiliação	<ul style="list-style-type: none">○ Participação	<ul style="list-style-type: none">○ Trabalho equipa○ Participação○ Dedicção○ Afiliação	<ul style="list-style-type: none">○ Autoridade○ Recompensa desempenho

VE – Valores Encorajados/ VD – Valores Desencorajados



Relações da organização com os empregados

- **Tratamento dos empregados**
 - ✓ Metáfora do "*glass ceiling*"
 - ✓ Assédio sexual
 - ✓ Assédio moral



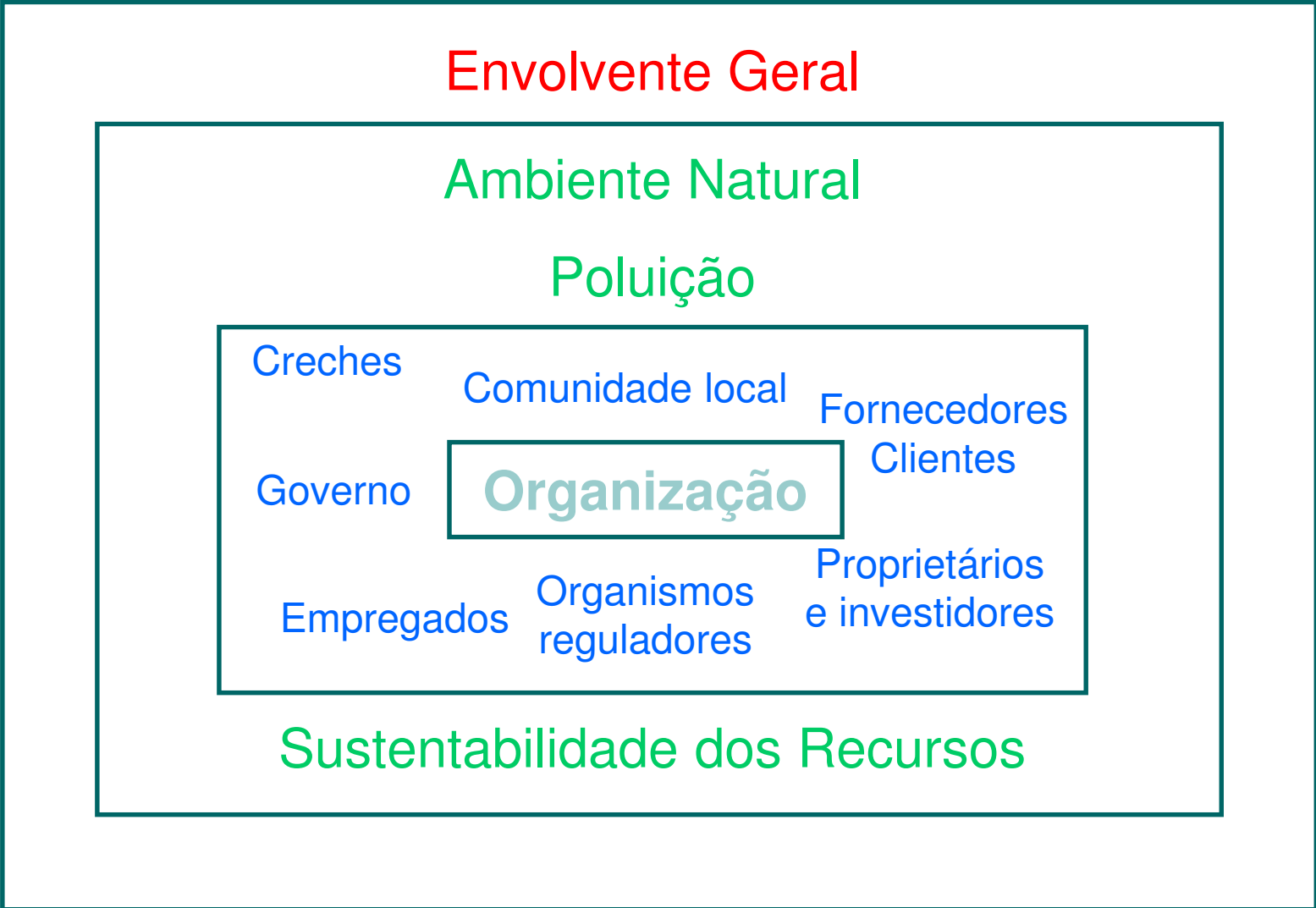
Relações com os *stakeholders* *stakeholders* externos

- Verdadeiro e aberto com os accionistas e outros fornecedores de capital.
- Códigos de conduta e garantias de serviço publicitadas nos clientes.
- Tratamento justo dos fornecedores, por exemplo, pagando prontamente as contas.
- Respeitar o espírito e a letra da lei.




Responsabilidade Social

- ***Stakeholder*** – pessoas ou grupos com um interesse nas actividades e resultados duma organização, quer a organização tenha ou não interesses recíprocos.
- **Gestão centrada nos *stakeholders*** – implica dar atenção simultânea aos interesses legítimos de todos os *stakeholders* duma organização.



Áreas de Responsabilidade Social para as Organizações

- 
-
- Um dos mais importantes desafios para as organizações consiste em garantir um tratamento ético dos seus empregados, particularmente no que se refere à igualdade de oportunidades e à eliminação da discriminação.
 - As organizações também se defrontam com o desafio de garantirem que todos os membros organizacionais se conduzam dum forma ética para com os *stakeholders* externos.
 - É provável que as organizações sofram uma pressão crescente para que actuem de forma socialmente responsável para com um número cada vez maior de constituintes (*stakeholders*).



Desafios relativos aos recursos humanos

- Garantia de igualdade de oportunidades para uma força de trabalho com maior diversidade na sua composição étnica e de género.
- Desafios derivados de necessidades e expectativas de pessoas com actividades e hábitos muito diversificados. Por exemplo, horários flexíveis, teletrabalho.
- Superação dos sentimentos de desmoralização e desmotivação resultantes de mudanças estruturais.
- Empoderamento (*empowerment*) real e não cosmético.
- Novos sistemas de relacionamento e de gestão introduzidos pela legislação Europeia.
- Envoltentes voláteis dificultando a aprendizagem organizacional.





Desafios para a liderança

- No século XXI requer-se uma liderança capaz de dar resposta e de contribuir para criar mudanças descontínuas.
- Ao nível mais simples, a liderança é um desafio à forma como as pessoas actuavam no passado. Por exemplo, a “revolução da qualidade” poderá exigir mais tempo aos “grupos de qualidade” e à aprendizagem de resolução de problemas em grupo ou controle dos processos estatísticos.
- As transformações organizacionais implicam igualmente mudanças de atitudes, de paradigmas e de cultura – exemplo: “baixos custos” não são incompatíveis com “alta qualidade”.



Visão

- A liderança requer assim cada vez mais líderes que desafiem as pessoas a pensarem e actuarem de modos diferentes, que reflectam e ponham em causa convicções fortemente enraizadas, bem como as premissas não examinadas que moldaram a história da organização.
- Cada vez mais a liderança se acha associada à noção de **visão**.
- Em contraste com os objectivos limitados e uma extrapolação do passado e/ou duma previsão do que há-de vir, a visão baseia-se em **valores**, envolve as pessoas emocionalmente e inspira os colaboradores a realizações extraordinárias.



Liderança e Comunicação

- Os líderes devotam períodos de tempo significativos a estabelecerem comunicação com os *stakeholders* a fim de construir uma imagem compartilhada do futuro para a organização.
- Desenvolver e comunicar uma visão compartilhada não só abre oportunidades para os líderes desafiar os outros a pensarem de forma diferente, mas também contribui para empoderar (*empower*) os colaboradores, grupos e unidades organizacionais a traduzirem a visão em acção.



Nova Liderança

New Leadership

- A horizontalização (*flattening*) das organizações e a emergência de grupos auto-geridos significa que, não só os gestores terão de delegar o controle, mas que a própria natureza da liderança terá de ser repensada.
- Em lugar de radicada na autoridade hierárquica, a liderança tende a deslocar-se para a capacidade de exercer influência em colaboradores sobre os quais não se dispõe de autoridade formal.



Liderança Transformacional (1)

(Burns, 1978)

- As mudanças demográficas, a diversidade na composição da força de trabalho, a globalização dos negócios, a desregulação dos mercados e o impacto das NTI nas redes organizacionais emergentes requerem mudanças paradigmáticas no conceito de liderança.
- O mundo muda tão rapidamente, os desafios são tão elevados e os problemas tão complexos, que uma só pessoa não pode liderar uma organização.

(...)



Liderança Transformacional (2)

(Burns, 1978)

(...)

- A liderança e a liberdade de iniciativa deverá exercer-se através da organização com vista a servir melhor os clientes, a aumentar substancialmente a produtividade, a diminuir os ciclos temporais, a estimular a inovação, e a ajudar as pessoas a darem significado àquilo que fazem.
- É nesse sentido que o conceito de liderança transformacional introduzido por Burns (1978) é uma **liderança baseada nos valores**.



Teste Prático

- ESTOU NO CAMINHO DA LIDERANÇA?



Formação e Treino em Liderança

César Fonseca



Introdução

- ◆ As indústrias de serviços dominam as economias dos países mais desenvolvidos, reflectindo um rápido crescimento em áreas como:
 - * Saúde
 - * Altas tecnologias
 - * Seguros
 - * Distribuição
 - * *Fast-food*
 - * Consultoria



Introdução



- ◆ Nestas indústrias são requeridas competências interpessoais designadamente nas áreas da liderança, comunicação e gestão de conflitos.
- ◆ Um recente estudo conduzido nos EUA (Industry Report 1997) revelou que dos \$60 biliões gastos em formação organizacional, aproximadamente dois terços foram gastos nestas áreas.

Perspectivas Tradicionais

- ◆ **Conteúdos Tradicionais: Aspectos Cognitivos**

 - Treino na avaliação de desempenho

 - Treino na resolução inovativa de problemas

 - * Criatividade

 - * Brainstorming

- ◆ **Aspectos Motivacionais e Afectivos**

 - Treino baseado nas teorias situacionais

 - (Fiedler, Blake & Mouton; Hersey & Blanchard; Jago & Vroom)

 - Ênfase nos estilos de liderança

Metodologia Tradicional

- ◆ **Exposição** (*lecture*)
- ◆ **Exposição acoplada com desempenho de papel** (*role-play*)
Suporte teórico – Teoria da Aprendizagem Social
- ◆ **Modelação**
Comportamentos correctos podem ser aprendidos através de exemplos observados – Aprendizagem Vicariante
- ◆ **Recurso a computadores**
Gist & Stevens (1998). OBHDP, 75, 142-169.
- ◆ **Centros de avaliação** (*assessment centers*)
Gangler et al. (1987). JAP, 72, 493-511.

Novas Tendências

- ◆ **Treino baseado em novas teorias**

- ✓ liderança carismática/ transformacional/ estratégica
- ✓ transacção líder – membros
- ✓ recursos cognitivos dos líderes

Cada uma destas novas perspectivas deu lugar a novas técnicas de desenvolvimento em liderança/ gestão.

Teorias Carismáticas/ Transformacionais/ Estratégicas

- ◆ Evidência empírica limitada à liderança transformacional e menos ainda ao treino. Todavia, resultados prometedores.

Popper et al. (1992). *Leadership and Organizational Development Journal*, 13, 3-8.

- ✓ Examinaram os efeitos do treino em 550 militares Israelitas concluindo que a mensagem transformacional era inspiradora e importante.

Barling et al. (1996). *Journal of Applied Psychology*, 8, 827-832.

- ✓ Aplicaram método experimental a 20 gestores para avaliar os efeitos do treino em liderança transformacional. Os resultados mostraram que o treino tinha efeitos favoráveis, reflectido nas percepções dos subordinados, no empenhamento e no desempenho financeiro ao nível duma filial da organização.

Teorias Transacionais vs Teorias das Trocas (LMX)

- ◆ A teoria LMX insere-se na tradição transacional

Graen & Scandura (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L.Cummings & B.Staw (eds). *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

- ✓ Os líderes recorrem a diferentes tipos de relações (ou estilos) ao interagirem com os subordinados. Quatro dimensões: (1) lealdade; (2) afecto; (3) respeito profissional; (4) contribuição.

Liden & Maslyn (1998). *Journal of Management*, 24, 43-72.

- ✓ Ainda que desejável não se dispõe de evidência empírica sobre a integração dos princípios LMX no treino em liderança.

Teoria dos Recursos Cognitivos

- ◆ Desenvolvida por Fiedler & Garcia (1987)
 - ✓ As capacidades intelectuais são melhor utilizadas quando o stress é reduzido do que quando o stress é elevado.
 - ✓ A teoria é útil para efeitos tanto de selecção como de formação.

Murphy et al (1992). *Leadership Quarterly*, 3, 237-255.

- ✓ Apuraram que a competência técnica dos líderes só contribui para a eficácia do grupo quando os líderes eram previamente treinados nos conhecimentos relevantes para a tarefa e comportando-se por isso mesmo numa forma directiva.

Teoria dos Recursos Cognitivos

◆ Estratégias baseadas no desempenho

A formação contemporânea em gestão continua a centrar-se nos factores que contribuem para o desempenho.

Poderão ser:

- baseados nas competências (*skills*)

 - conhecimento técnico e capacidades

- baseados na pessoa

 - traços de personalidade, comportamentos interpessoais adquiridos, inteligência emocional

- ✓ Tanto os “*assessment centers*” como os programas de formação têm explorado ambos os tipos de factores.

Desenvolvimentos Recentes nas Práticas de Formação em Liderança

- ◆ Segundo Caciope (1998). Leadership and Organizational Development Journal, 19(1), 44-54, um programa de desenvolvimento em liderança deverá:

- (1) definir imperativos estratégicos
- (2) estabelecer objectivos de desenvolvimento
- (3) melhorar as capacidades, competências e relações
- (4) participar na mudança de direcção e da nova cultura do negócio
- (5) melhorar o auto-desenvolvimento (auto-conhecimento)
- (6) incluir o “on the job follow-up”

Dentro deste modelo múltiplas tecnologias de treino podem ser utilizadas.

Treino baseado nas Competências

- ◆ As competências podem definir-se como a capacidade “para fazer”.
- ◆ A aquisição dum competência requer prática e *feed-back* sobre o desempenho.
- ◆ Tipicamente, o desenho do treino permite ao participante:
 - (1) a aprendizagem da informação conceptual e/ou dos comportamentos requeridos;
 - (2) prática do uso da informação e/ou comportamentos;
 - (3) *feed-back* sobre o desempenho.
- ◆ Os métodos de treino mais usados são:
 - exposição (*lecture*)
 - estudo de caso (*case study*)
 - role play*
 - modelação dos comportamentos
 - simulação



Exposição



- ◆ A exposição (teórica) continua a ser a metodologia mais frequentemente utilizada.
- ◆ A forma tradicional recorre à comunicação num só sentido.
- ◆ A exposição interactiva facilita a aprendizagem do adulto.
- ◆ A exposição transmite informação (conhecimento declarativo) a um grupo relativamente grande num tempo relativamente curto.
- ◆ A exposição facilita a aquisição de conhecimento mas não o desenvolvimento de competências.



Estudo de Caso



- ◆ Inclui “a descrição dum situação complexa (e) um registo histórico aprofundado das acções adoptadas”.
- ◆ Esta metodologia força os participantes a fazerem avaliações independentes sobre as acções a tomar e soluções alternativas.
- ◆ O método contribui para desenvolver a consciência dos participantes sobre:
 1. Problemas previamente não identificados;
 2. Necessidade de desenvolverem novas competências;
 3. Tanto 1. como 2.



Role Play



- ◆ Exercícios em que os “jogadores espontaneamente representam personagens/ papéis fazendo parte dum guião”.
- ◆ O racional subjacente é que a experiência activa facilita mais a aprendizagem do que as técnicas passivas.
- ◆ Os “papéis” espelham partes da realidade e centram-se nas reacções que emergem durante o exercício.
- ◆ Especialmente útil para praticar competências interpessoais – gestão de conflitos, negociação, influência, *team building*, escuta activa, dar e receber *feed-back* e comunicação.

Modelação dos Comportamentos

- ◆ Baseia-se na Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1977).
- ◆ O comportamento modelo é apresentado aos participantes após o que poderão ensaiar um desempenho de papel (*role play*) e receber *feedback* sobre o desempenho.

por exemplo: na aprendizagem de competências de negociação, os participantes vêm exemplos vivos ou gravados de pessoas negociando de forma eficaz.

- ◆ A meta-análise confirma que a modelação dos comportamentos é um dos métodos mais eficazes de treino em gestão.

Burke & Day (1986). *Journal of Applied Psychology*, 71, 232-245.



Modelação dos Comportamentos

Cada pessoa vive como

Sabe

Gosta

Pode (a deixam)

Modelação dos Comportamentos


Para alguém gostar de si mesmo, necessita sentir o afecto de outros.



Adaptação social

Equilíbrio entre perspectivas e expectativas.

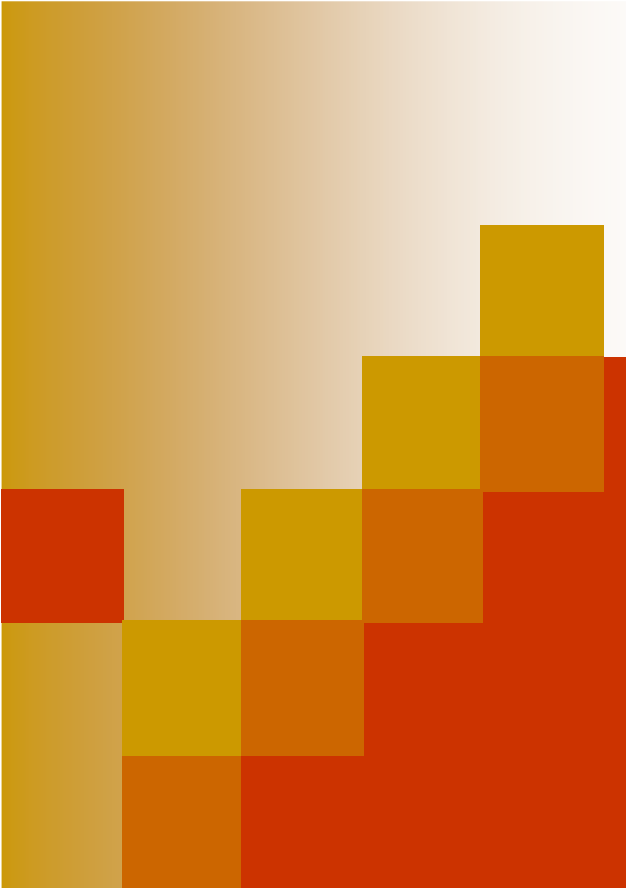
Estar bem consigo e com os outros.



Conhecimentos, atitudes e comportamentos, de comunidades, grupos e pessoas, são determinados por:

- ✓ **Sistema de valores**
- ✓ **Convicções**
- ✓ **Experiências**
- ✓ **Circunstâncias**

Modelação dos Comportamentos



*Quem tem o direito de decidir
sobre opções quanto a
comportamentos?*

Modelação dos Comportamentos



Atitudes e comportamentos

Razões para mudar

- **Necessidade**
- **Pressão social**
- **Aquisição de comportamentos novos**
- **Presunção de vantagens relativas** (facilidade, economia, outros benefícios)

Modelação dos Comportamentos



Comportamentos

Processos de mudança

Opcionais

Colectivos

Autoritários (compulsórios)

Contingentes

Modelação dos Comportamentos



Comportamentos

Processos de mudança

Radicais

Gradativos

Espontâneos

Provocados

Facultativos

Compulsivos

Simulação

- ◆ Formato ainda mais elaborado.
- ◆ Desenhadas por forma a replicar o contexto de trabalho com o maior realismo possível.
- ◆ As simulações fornecem informação muito mais detalhada e estruturada do que os *role plays*.

Gist et al (1998). *Organizational Research Methods*, 1, 251-295.

- ◆ Instrumentos muito eficazes para ensinar resolução de problemas, competências interpessoais e competências analíticas.

Ensino à Distância (1)

- ◆ Não é novo: cursos por correspondência.
- ◆ Mais recentemente registam-se grandes progressos.
- ◆ A US Distance Learning Association define
“distance learning as the delivery of education or training through electronically mediated instruction including satellite, video, audio, audiographic computer, multimedia technology and learning at a distance”

Leonard, B (1996). Distance learning: Work and training overlap. HR Magazine, 41 (4), 41-47.



Ensino à Distância (2)

- ◆ Ganha popularidade.
- ◆ Permite alargar o treino a um número maior de indivíduos a custos mais baixos permitindo que a organização se mantenha competitiva.
- ◆ Reduz o tempo que os empregados estão afastados do seu trabalho – decréscimo do *down time*.
- ◆ A tecnologia permite que os participantes organizem o treino com os requisitos das tarefas que têm que realizar além de reduzir o tempo gasto nas deslocações para o local da formação.

Ensino à Distância (3)

- ◆ Utiliza todas as metodologias habituais (p.e., a exposição e estudo de caso) além das proporcionadas pelas novas tecnologias tais como a internet ou video-conferência.
- ◆ As tecnologias podem ser interactivas ou não interactivas.
- ◆ As interactivas incorporam um sistema de comunicação nos dois sentidos.
- ◆ As não-interactivas têm de combinar com o telefone, fax ou e-mail para estabelecer a comunicação nos dois sentidos.
- ◆ As interactivas incluem a audio-conferência, video-conferência, internet, e-mail e satélite.
- ◆ As não-interactivas: radio, materiais impressos, audio-tape, cd-rom, video-tape.

Ensino à Distância (5)

- ◆ Outras recomendações para aumentar a eficácia da formação à distância incluem:
 - ✓ Usar “meios ricos” – contacto visual
 - ✓ Instrutores com atitudes e estilos interactivos positivos.

Webster, J. & Hackley, P. (1997). AMJ, 40 (6), 1282-1309.

Formação dos Executivos

- ◆ Tem aumentado substancialmente.
- ◆ O que pode dever-se ao interesse renovado na formação em liderança.

Bassi, L; Cheney, S. & Lewis, E. (1998). Trends in workplace learning: Supply and demand in interesting times. Training and Development Journal, 52 (11), 51-75.

- ◆ Programas mais curtos, “à medida” (*customized*) e mais focalizados, enfatizando as necessidades estratégicas da organização.
- ◆ Mais *action-learning*, o que requer que os participantes contribuam com problemas da sua actividade, os quais são discutidos nas sessões do curso.

Liderança Transacional e Liderança Transformacional

César Fonseca



Novas Perspectivas

- Nos últimos 15 anos surgiram novas teorias de liderança com várias designações:
 - * Carismática
 - * Heróica
 - * Transformacional
 - * Visionária
- São actualmente conhecidas pela designação de Liderança Carismática.



Liderança Transaccional

- As teorias tradicionais de liderança dizem sobretudo respeito à liderança transaccional.
- Os líderes são vistos como utilizando comportamentos que mantêm uma interacção de qualidade entre eles próprios e os seguidores.
- Duas características principais
 - Recompensas contingentes → para motivar os colaboradores
 - Gestão por excepção → acção correctiva apenas quando os subordinados não alcançam os objectivos



Liderança Carismática

Enfatiza...

- ✓ os comportamentos simbólicos
- ✓ as mensagens inspiracionais e visionárias
- ✓ a comunicação não verbal
- ✓ o apelo a valores ideológicos
- ✓ a estimulação intelectual dos seguidores

Revela...

- ✓ confiança em si e nos colaboradores
- ✓ expectativas na capacidade de auto-sacrifício dos colaboradores e no desempenho para além do estipulado.



Liderança Carismática

- Orientada para a mudança
- “Transforma” os colaboradores incitando-os a prosseguirem os interesses da organização e não os interesses pessoais
- Eleva o nível de aspiração dos colaboradores

Processo de Transformação via Carisma

■ Modelo de Liderança Carismática





Comportamento do Líder

- Visão
- Expectativas de elevados desempenhos
- Confiança em si próprio e nos colaboradores
- Confiança na capacidade colectiva para realizar a missão



Efeitos nos colaboradores e nas equipas

- Aumento da motivação intrínseca
- Orientação para o êxito e para os objectivos
- Identificação com o líder e com os interesses colectivos
- Aumento da coesão entre os membros do grupo
- Aumento da auto-estima, auto-eficácia e interesses intrínsecos na realização dos objectivos
- Reforço do papel da liderança carismática



Resultados

- Adesão à visão do líder
- Auto-Sacrifício
- Empenhamiento organizacional
- Satisfação com o trabalho
- Melhoria do desempenho ao nível individual, ao nível do grupo e ao nível organizacional



Comportamento do Líder Carismático (1)

Definição duma visão comum do futuro

Uma visão é “um futuro realista, credível e atraente para a organização” (Nanus, *Visionary Leadership*)

Uma visão “correcta” liberta o potencial humano servindo de farol de esperança e finalidade comum.

Uma visão “incorrecta” pode ser altamente nociva para uma organização.



Comportamento do Líder Carismático (2)

O segundo conjunto de comportamentos envolve dois componentes-chave:

- ✓ Os líderes carismáticos estabelecem altas expectativas e elevados padrões de desempenho porque sabem que objectivos desafiantes mas atingíveis contribuem para aumentar a produtividade.
- ✓ Os líderes carismáticos expressam publicamente a sua confiança na capacidade dos colaboradores para corresponderem às elevadas expectativas de desempenho.

Isto é essencial visto ser mais provável que os empregados aceitem prosseguir objectivos difíceis quando acreditam que os podem realizar.



Mecanismos Motivacionais Subjacentes (1)

- A liderança carismática afecta positivamente a motivação dos colaboradores.
 - ✓ Aumentando o valor intrínseco do esforço e dos objectivos dos colaboradores.
- Os líderes carismáticos enfatizam o valor simbólico do esforço, ou seja, transmitem a mensagem que o esforço reflecte valores organizacionais e interesses colectivos importantes.



Mecanismos Motivacionais Subjacentes (2)

- Os líderes carismáticos contribuem para a auto-estima e a auto-eficácia dos colaboradores.
- Explicam a visão e os objectivos em termos dos valores pessoais que representam. Isto ajuda a relacionar a dimensão pessoal com a visão da organização.
- Acentuam também a significância das iniciativas dirigidas para a concretização da visão, o que confere aos colaboradores um sentimento de “crescimento e de realização”.



Resultados Empíricos (1)

- O modelo de liderança carismática acha-se parcialmente confirmado pela pesquisa empírica.
- Um estudo em 50 unidades das Forças Armadas Israelitas revelou que o comportamento carismático dos líderes se achava positivamente correlacionado com:
 - ✓ a identificação dos subordinados com o líder
 - ✓ confiança no líder
 - ✓ motivação
 - ✓ auto-sacrifício
 - ✓ identificação com o grupo (Shamir et al, AMJ, 1998, 387-409)



Resultados Empíricos (2)

- Uma meta-análise de 54 estudos indicou que os líderes carismáticos eram vistos como líderes mais eficazes tanto pela hierarquia como pelos colaboradores, os quais exerciam mais esforço e reportavam níveis de satisfação com o trabalho mais elevados do que quando dirigidos por líderes não-carismáticos.

T.G.Groot et al (1996). Annual Meeting of the Academy of Management.



Resultados Empíricos (3)

- Ao nível organizacional uma segunda meta-análise mostrou que este tipo de liderança se achava positivamente relacionado com os indicadores de eficácia organizacional.

K.B.Lowe et al (1996). *Leadership Quarterly*, 385-425.

- Dois estudos adicionais mostraram que tanto a liderança carismática como a liderança transacional se achava positivamente relacionada com uma variedade de resultados dos colaboradores.

D.I.Jung & B.J.Avolio (1999). *AMJ*, 208-218.

- Finalmente um estudo de 31 presidentes dos EUA indicou que o carisma era um preditor significativo do desempenho presidencial.

R.J.House et al (1999). *ASQ*, 364-396.



Implicações para a Gestão (1)

- Quatro importantes implicações

1. Os líderes não são apenas carismáticos.

São transaccionais e carismáticos.

Devem procurar exercer estes dois estilos e evitar os estilos “laissez-faire” ou “wait-and-see”.

O “laissez-faire” é o estilo mais ineficaz.

B.Bass (1997). American Psychologist, Feb, 130-139.



Implicações para a Gestão (2)

2. A liderança carismática não é aplicável a todas as situações organizacionais. De acordo com um painel de especialistas, a liderança carismática tem maior probabilidade de ser eficaz nas seguintes situações:
- ✓ **A situação oferece oportunidades para um envolvimento “moral”**
 - ✓ **As recompensas extrínsecas não podem ser claramente ligadas aos desempenhos individuais**
 - ✓ **Dispõe-se de poucos indícios ou constrangimentos situacionais para orientar o comportamento**
 - ✓ **Tanto da parte do líder como dos colaboradores requer esforço, sacrifícios e desempenhos excepcionais**

Pawar & Eastman (1997). AMJ, Jan, 80-109



Implicações para a Gestão (3)

3. Os empregados, qualquer que seja o nível dum organização podem ser treinados para serem mais transaccionais e carismáticos.

Isto sugere o interesse em desenvolver e oferecer um programa de formação e treino combinado tanto as competências transaccionais como carismáticas.



Implicações para a Gestão (4)

4.a) Os líderes carismáticos tanto podem ser éticos como não-éticos.

Os líderes éticos ajudam os colaboradores a elevarem o seu auto-conceito.

Os líderes não-éticos seleccionam e produzem colaboradores obedientes, dependentes e cumpridores.

D.Sankowski (1995). *Organizational Dynamics*, Spring, 57-71.



Implicações para a Gestão (5)

4.b) Os responsáveis de topo podem criar e manter uma liderança carismática ética.

- ✓ **Formatando e aplicando um código de ética**
- ✓ **Recrutando, seleccionando e promovendo pessoas com padrões morais elevados**
- ✓ **Desenvolvendo expectativas de desempenho relativos ao tratamento dos empregados**
- ✓ **Treinando os empregados a valorizarem a diversidade**
- ✓ **Identificando, recompensando e reconhecendo publicamente empregados que constituam exemplos de conduta moral elevada**

J.M.Howell & J.B.Avolio (1992). *The Executive*, May, 43-54



Exercício Prático

LIDERANÇA SITUACIONAL H & B



Liderança de Grupos

Aspectos Práticos

César Fonseca

Dimensão e Composição do Grupo

- ◆ A dimensão dum grupo pode afectar os processos de grupo de várias formas.
 - A comunicação torna-se mais difícil dado que os membros dispõem de menos tempo para intervir. Sujeitos mais agressivos poderão dominar a reunião.
 - Maior probabilidade de formação de cliques e coligações criando potencial para o conflito. Os consensos tornam-se mais difíceis.
 - Um maior número de membros pode por outro lado aumentar o capital de conhecimento e diversificar as perspectivas.
 - A dimensão óptima dum grupo resulta dum compromisso entre os custos e benefícios. Para além de 8 membros a contribuição potencial de membros adicionais terá de ser cuidadosamente ponderada.

Coesão do Grupo e Pensamento Grupal

- ◆ A coesão é o grau de atracção mútua entre os membros e da sua atracção pelo grupo.
- ◆ Os grupos são tanto mais coesos quanto mais semelhantes os valores, atitudes e antecedentes culturais dos membros.
- ◆ Os grupos altamente coesos poderão chegar a uma decisão mais rapidamente mas poderá por outro lado haver tendência para não se analisarem as alternativas.
- ◆ Os membros dos grupos coesos arriscam menos a rejeição social que poderá resultar de apresentar opiniões dissidentes. Os grupos altamente coesos podem ser vítimas do “pensamento grupal” (*groupthink*) (Janis, 1972).



Pensamento Grupal



- ◆ O *groupthink* envolve certos tipos de ilusões e estereótipos que interferem com uma tomada de decisão eficaz.
- ◆ Os membros desenvolvem uma ilusão de invulnerabilidade, as críticas são ridicularizadas e os oponentes subestimados.
- ◆ Como resultado o grupo sobrestima a probabilidade de alcançar os seus objetivos.
- ◆ O *groupthink* pode conduzir a decisões desastrosas. Os efeitos adversos do “pensamento grupal” podem ser evitados se o líder tomar a iniciativa para aumentar a avaliação crítica de alternativas.



Diferenças de Estatuto



- ◆ Quando elevadas e óbvias tendem a inibir a troca de informações e a avaliação correcta das ideias.
- ◆ Os membros com estatuto mais baixo têm relutância em criticar ou discordar das pessoas com estatuto mais elevado.
- ◆ As ideias e opiniões das pessoas com elevado estatuto têm mais influência e tendem a ser avaliadas mais favoravelmente.



Características dos Membros



- ◆ Cada membro é portador de certas necessidades, atitudes, valores, conhecimentos e experiência.
- ◆ Algumas destas características dos membros têm implicações óbvias nos processos de grupo.
- ◆ Se os membros têm objectivos pessoais inconsistentes com os objectivos da tarefa definida pelo líder, a decisão do grupo será afectada.
- ◆ Os traços de personalidade poderão igualmente influenciar a qualidade das decisões. A investigação mostra que os grupos com membros compatíveis são mais produtivos, especialmente sob pressão temporal.
- ◆ Um aspecto importante da personalidade é o grau em que os membros são agressivos e competitivos.
- ◆ A maturidade e a estabilidade emocional são também traços importantes.

A Envolve Físca

- ◆ As reuniões ocorrem em ambientes que contribuem para modelar o clima psicológico e que indirectamente influencia os processos de grupo.
- ◆ Um dos factores mais óbvios é a disposição dos lugares. Uma mesa comprida rectangular com lugares nos topos enfatiza as diferenças de estatuto além de que inibe as trocas entre os membros que não se vêem mutuamente.
- ◆ Uma disposição circular facilita a comunicação e a informalidade.
- ◆ A disposição em U é também apropriada sobretudo quando se usam cartas, gráficos, projecções.
- ◆ Outro factor é a presença ou ausência de distrações – ruídos exteriores, telefones e interrupções pela secretária do líder.



Funções de Liderança na Decisão em Grupo

- ◆ O comportamento dos líderes pode ser descrito segundo duas grandes categorias:
 - ✓ Orientação para a tarefa
 - ✓ Orientação para o relacionamento

Uma distinção semelhante pode igualmente ser aplicada no contexto da decisão de grupo.

Comportamento orientado para Tarefa

1. Estruturação

Apresentação do problema ao grupo, proposta dum objectivo, obtenção da aprovação, introdução dum procedimento para resolver o problema ou tomar uma decisão, proposta duma agenda.

Alguns exemplos:

- ◆ Parece estarmos prontos a sugerir soluções.
- ◆ Porque não decidimos primeiro a aceitação do novo contrato passando as outras questões para a próxima reunião?
- ◆ Vamos dividir-nos em 4 sub-grupos cada um deles estudando as soluções.



2. Estimulação da comunicação

Procurar informação específica junto dos membros, pedir opinião, encorajá-los a contribuir com as suas ideias, fornecer informação.

Alguns exemplos:

- ◆ Quais são os últimos resultados das vendas do produto X?
- ◆ Alguém sabe mais alguma coisa sobre este novo projecto?
- ◆ A minha pesquisa mostra que os custos de produção subiram de 20% no último ano.

4. Resumir

Rever o que se disse ou o que foi alcançado até então, rever as ideias e factos apurados durante a discussão, fazer uma lista ou afixar as ideias sugeridas e pedir ao grupo para as re-examinar.

Alguns exemplos:

- ◆ Até agora ouvimos três diferentes ideias para reduzir os custos são elas...
- ◆ Consideramos os prós e contras das primeiras três propostas mas não discutimos ainda a quarta proposta.
- ◆ Na reunião de hoje concordamos que seria desejável ir por diante com o novo projecto. Decidimos que o Antunes e o Silva deverão reunir-se amanhã para redigir a proposta e que a Eduarda se ocuparia das especificações. Decidimos também...



Importância do Resumo



- a. Ajuda a compreensão após uma discussão complexa;
 - b. Evita que haja ideias que se percam;
 - c. Organiza contribuições;
 - d. Avalia a manutenção do interesse;
 - e. Mantém a discussão;
 - f. Mostra a capacidade de “ouvir sem avaliar” (Maier, 1963).
-
- ◆ O resumo é especialmente importante no final para garantir que os membros ao abandonarem a reunião saibam o que foi decidido e o que cada um é suposto fazer em seguida.

5. Verificação do consenso

Verificação do grau de acordo entre os membros do grupo com respeito aos objectivos, interpretação da informação, avaliação das diferentes alternativas e capacidade para chegar a uma decisão.

Alguns exemplos:

- ◆ Estamos de acordo que as reformas antecipadas são a melhor forma de reduzir os custos com o pessoal?
- ◆ Possivelmente alguns de nós têm dúvidas sobre os resultados da pesquisa de mercado. Vamos ver se estamos de acordo quanto ao significado dos números.
- ◆ Parece haver a impressão de que necessitamos de muito mais informação para podermos resolver este problema. Estão de acordo com a proposta de X para adiar a decisão para a próxima reunião?

Funções de Manutenção do Grupo

- ◆ Diz respeito aos comportamentos do líder que aumentam a coesão, melhoram as relações interpessoais, ajudam a resolução dos conflitos e satisfazem as necessidades dos membros no tocante a aceitação, respeito e envolvimento.
- ◆ A manutenção do grupo deve ser uma actividade continuada visando reforçar o espírito de equipa (*teambuilding*) e evitar a apatia crónica, o alheamento, os conflitos interpessoais e as lutas pelo poder.
- ◆ A lista a seguir é uma tipologia simplificada baseada na evidência empírica.

1. Controlo da participação (*gatekeeping*)

Regulação e facilitação da participação dos membros do grupo, sugerindo formas de aumentar a participação, encorajamento dos membros mais tímidos, evitando que os membros dominantes monopolizem a discussão.

Alguns exemplos:

- ◆ Esse ponto é interessante. Gostaria que o desenvolvesse.
- ◆ Até agora não ouvimos nada da produção. Teria interesse saber o que pensam desta proposta.
- ◆ X, porque é que não deixa todos esses detalhes técnicos para mais tarde, por forma a que o grupo possa inteirar-se quanto às outras alternativas?

2. Harmonização

Atenuação de conflitos entre os membros sugerindo compromissos, redução da tensão com humor, solicitando aos membros que reconciliem as diferenças de forma construtiva, desencorajando os ataques pessoais, os insultos e as ameaças.

Alguns exemplos:

- ◆ Vamos pôr de lado as questões de personalidade...
- ◆ Parece que estamos todos de acordo em todos os outros pontos.
- ◆ Será que alguém tem alguma ideia de como integrar ambas as propostas em lugar de termos de escolher entre uma ou outra?



3. Apoio

Apoiar os membros do grupo, mostrar-se receptivo às suas necessidades e sentimentos, ajudar um membro a salvar a face, mostrar apreço pelas contribuições.

Alguns exemplos:

- ◆ Acho que a ideia de X é muito criativa, apesar das dúvidas de Y quanto à exequibilidade. Porque não procurarmos todos como ultrapassar a limitação apontada por Y?
- ◆ Gostaria de exprimir o apreço do grupo pelo esforço desenvolvido por Z na preparação deste relatório.
- ◆ T parece muito preocupado com esta proposta. Percebe-se que tem dúvidas...

4. Estabelecimento de *standards*

Sugerir norma de comportamento (p.e., objectividade, equidade), encorajar o grupo a estabelecer normas, recordar ao grupo as normas previamente estabelecidas, explicitar as normas implícitas.

Alguns exemplos:

- ◆ Não concordamos antes que não deveríamos censurar ninguém sobre esta questão?
- ◆ Penso que deveríamos estar de acordo em exigirmos uma total transparência.
- ◆ Julgo perceber que o grupo considera que os problemas pessoais não devem ser discutidos nestas reuniões. Será este assunto de evitar qualquer que sejam as circunstâncias?

5. Análise do processo

Examinar os processos de grupo a fim de identificar problemas de processo e comportamentos disfuncionais dos membros.

Alguns exemplos:

- ◆ Vamos consagrar os últimos 15 minutos a examinar a forma como decorreu a reunião e verificar se estamos satisfeitos com o novo método de avaliação das propostas alternativas.
- ◆ O grupo tem evitado abordar as questões difíceis. Porque razão tal está a acontecer?
- ◆ Tenho a impressão que as pessoas não estão na verdade sintonizadas umas com as outras. Será que a comunicação tem sido tão aberta quanto desejável?

Principais Tipos de Comportamento de Liderança de Grupo

Resumo

Comportamento orientado para a tarefa	Objectivo específico
1. Estruturação	Orientar e sequenciar a discussão
2. Estimular a comunicação	Aumentar a troca de informação
3. Clarificar a comunicação	Aumentar a compreensão
4. Resumir	Verificar a compreensão
5. Verificação do consenso	Verificar o grau de acordo
Comportamento orientado para a manutenção	Objectivo específico
1. Gatekeeping	Incrementar e equalizar a particip.
2. Harmonização	Reduzir a tensão e hostilidade
3. Apoiar	Evitar o abandono
4. Estabelecer normas	Regular o comportamento
5. Analisar o processo	Identificar/resolver prob. processo



Solução de Problemas

Papel do líder

- ◆ Preparação da agenda;
- ◆ Apresentação do problema;
- ◆ Diagnóstico do problema;
- ◆ Geração de soluções.

Preparação da Agenda

- ✓ Circular 2 ou 3 dias antes.
- ✓ Excessiva antecipação pode levar a esquecer.
- ✓ A agenda deve mencionar os pontos a examinar e quanto tempo se deve consagrar a cada um deles.
- ✓ Deve mencionar-se: “para informação”, “para discussão”, “para decisão”.
- ✓ Um problema importante poderá justificar uma reunião expressa.
- ✓ Documentos de apoio devem igualmente circular previamente.

Apresentação do Problema

O primeiro passo é expor o problema ao grupo.

1. Usar termos situacionais e não comportamentais

- ✓ Como levar as pessoas a acatar com o uso excessivo de fotocópias? (comportamental)
- ✓ Como poderemos reduzir as despesas com a duplicação? (situacional)
- ✓ Como poderemos conseguir que as pessoas trabalhem mais?! (comportamental)
- ✓ Como poderemos aumentar a produtividade do departamento? (situacional)

2. Evitar sugerir causas

- ✓ Como introduzir incentivos par aumentar a produtividade dos empregados?

Este enunciado implica que a causa da baixa produtividade reside na baixa motivação e implica também que a solução apropriada seja o recurso a incentivos.

Um enunciado menos restritivo seria:

- ✓ Como poderemos aumentar a produtividade dos empregados?

Desta forma competirá ao grupo descobrir as causas da baixa produtividade bem como gerar soluções.

3. Invocar interesses mútuos

Considerem-se os seguintes enunciados:

- ✓ Como baixar os custos de produção?
- ✓ Como proteger os nossos postos de trabalho evitando que os custos de produção sejam superiores aos da concorrência?

O segundo enunciado será mais eficaz com membros que não estão à partida preocupados em baixar os custos de produção, na medida em que indica como tal objectivo é relevante para os seus interesses.

4. Especificar apenas um objectivo

O enunciado do problema deve especificar apenas um objectivo. Outros objectivos devem ser considerados secundários. Considere-se o seguinte exemplo:

- ✓ Como reduzir os erros e atrasos nas entregas aos clientes?

Enunciam-se dois objectivos, mas não é claro qual é o mais importante. Também não é claro se se trata dum problema complexo ou de dois problemas não relacionados entre si. É preferível proceder a um diagnóstico para cada objectivo para ver se os erros e atrasos têm causas diferentes e não relacionadas, requerendo diferentes tipos de soluções. Se posteriormente for descoberta uma causa comum para os dois problemas, então poderão ser resolvidos em conjunto.



5. Ser breve



- ✓ Na maior parte dos casos será possível apresentar o problema em não mais do que 5 minutos.
- ✓ As introduções muito longas dão a impressão que o líder está a tentar vender a sua ideia.
- ✓ Por outro lado, podem originar confusão.
- ✓ O líder deve fazer uma breve introdução e aguardar a reacção do grupo. Se a formulação não tiver sido clara alguém porá questões. Nessa altura, o líder poderá fazer uma descrição mais pormenorizada do problema.



6. Partilhar a informação essencial



- ✓ Apresentação dos factos com o mínimo de interpretação.

Por exemplo:

Se o problema é como aumentar as vendas, é preferível passar em revista os números para cada área a emitir juízos tais como “as vendas na área Gestão uma desgraça”.



Diagnóstico e Geração de Soluções



- Brainstorming
- Técnica do grupo nominal
- Técnicas sinérgicas

Resumindo

O Trabalho do Gestor

O QUE FAZ O GESTOR ?

Há diferentes tipos de resposta a esta pergunta :

- Numa óptica legal - **COMPETÊNCIA** - será o que, segundo a lei, o gestor faz ou melhor, devia fazer;
- Numa óptica de funções - planear, estruturar, liderar, controlar - referindo não o que faz, mas as funções do processo de gestão que deverá prosseguir;
- Numa óptica de utilização de aptidões - recrutar pessoal, gerir os recursos financeiros, etc - descrevendo conhecimentos mais ou menos sectoriais que aplica;
- Numa óptica comportamental, referindo as atitudes e os comportamentos decorrentes do desempenho do seu "cargo" ou correspondentes à sua "posição":

Isto é delineando o seu papel.

ALGUNS CONCEITOS

CARGO - Posição ou lugar que uma pessoa ocupa numa organização.

FUNÇÕES - Descrição da actividade desenvolvida. *

COMPETÊNCIA - Conjunto de "poderes-deveres" decorrentes da lei e correspondentes a um "cargo". O que, no plano normativo, o seu titular pode e deve fazer.

PAPEL - Conjunto de comportamentos esperados/verificados no titular de uma dada "posição" ("cargo", "situação", etc).

* Há outras utilizações.

NOTAS SOBRE O CONCEITO DE PAPEL

PAPEL - Singelo
Complexo (com várias dimensões)

CONFLITOS

PESSOA/PAPEL - Quando as exigências do papel violam os valores
necessidades ou capacidades do titular do "cargo";

ENTRE PAPÉIS - Quando a mesma pessoa desempenha mais do que um
papel (todos);

ENTRE EXPECTATIVAS - Diferentes membros da organização têm
diferentes expectativas quanto ao desempenho de
um "papel";

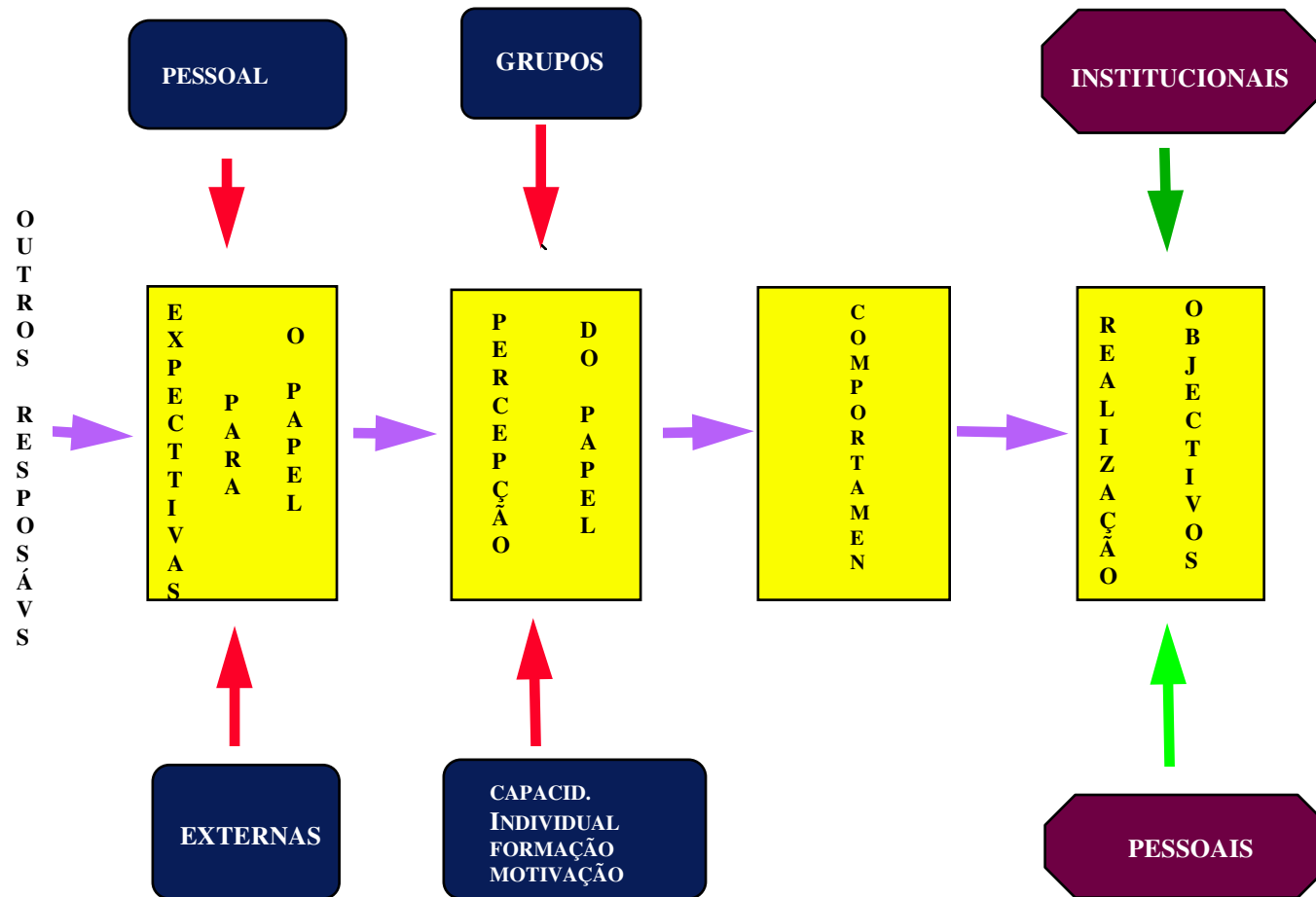
DENTRO DA MESMA

EXPECTATIVA - Contradição nas expectativas sucessivamente
transmitidas por um membro da mesma organização

NÍVEIS DE EXERCÍCIO E RESPECTIVO CONTEÚDO

CONTEÚDO ⇒	OPÇÕES, ESTRATÉGIAS E DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS DESENVOLVIMENTO DAS TÉCNICAS E CRIAÇÃO DE PROCEDIMENTOS	EXECUÇÃO/ANIMAÇÃO DAS TÉCNICAS E DOS PROCEDIMENTOS
NÍVEIS ⇓			
INSTITUCIONAL	●		
INTERMÉDIO		●	
OPERACIONAL			●

O PAPEL DO GESTOR NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE



O MODELO DE MINTZBERG

□ CONCLUSÕES:

- Actividade caracterizada pela brevidade, pela variedade e pela fragmentação;
- Sobreocupação;
- Preferência por acções ao vivo;
- Atracção pelos “media verbais” (comunicação oral);
- Forte rede de contactos exteriores;
- Mistura complexa de direitos e de deveres.

**O PAPEL DO GESTOR
(Modelo de Mintzberg)**

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
ÁREA INTERPESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Área em que o contacto pessoal tem especial significado.
Primeira figura	<ul style="list-style-type: none"> • Símbolo. Obrigado a cumprir um conjunto de deveres formais, quer de natureza legal, quer de natureza social.
Leader	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela actuação e motivação dos seus colaboradores. Responsável pela integração das actuações individuais com os objectivos organizacionais.
Ligação	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém e desenvolve uma rede de contactos exteriores (horizontais) formais e informais que propiciam informação e canais de intervenção.
ÁREA DA INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Área relacionada com a definição, recepção e divulgação de informação interna e externa.
Monitor	<ul style="list-style-type: none"> • Define, procura e recebe uma ampla variedade de informação interna e externa que deverá integrar e assimilar correctamente na óptica da Instituição. Ele deve ser o centro nervoso de comando da informação interna e externa.
Disseminador	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite a informação integrada e assimilada no interior segundo a estratégia definida, atentos os objectivos da organização.
Porta Voz	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite a informação para o exterior segundo a estratégia definida, atentos os objectivos da organização.
ÁREA DA DECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Área que envolve a tomada de decisão, preferencialmente alicerçada nas funções antes referidas.
Agente de mudança organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Concebe, inicia ou desenvolve as principais mudanças implantadas na organização.
Regulador de conflitos (corrector de desvios)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve acções correctivas face a desvios ou conflitos surgidos na actuação da organização.
Distribuidor de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela distribuição de recursos, consubstanciando as tomadas de decisão significativas na organização
Negociador	<ul style="list-style-type: none"> • Representante da organização em todas as negociações importantes.

A LENDA E A REALIDADE NO TRABALHO DO GESTOR

Se se perguntar a um gestor o que é que ele faz

- ◆ Planificar;
- ◆ Organizar (Estruturar);
- ◆ Liderar;
- ◆ Controlar;

será a resposta mais provável.

No entanto, apesar de se referir que:

O GESTOR É UM PLANIFICADOR SISTEMÁTICO E REFLECTIDO,

As actividades do gestor são caracterizadas pela *brevidade*, pela *variedade* e pela *descontinuidade* e, a um ritmo implacável, são predominantemente orientadas para a acção e não muito reflectidas.



O VERDADEIRO GESTOR NÃO EXECUTA TAREFAS REPETITIVAS,

- **Para além das situações novas, o trabalho do gestor envolve múltiplas tarefas repetitivas (ritos da organização, cerimónias, negociações, ligações ao cenário envolvente, etc).**

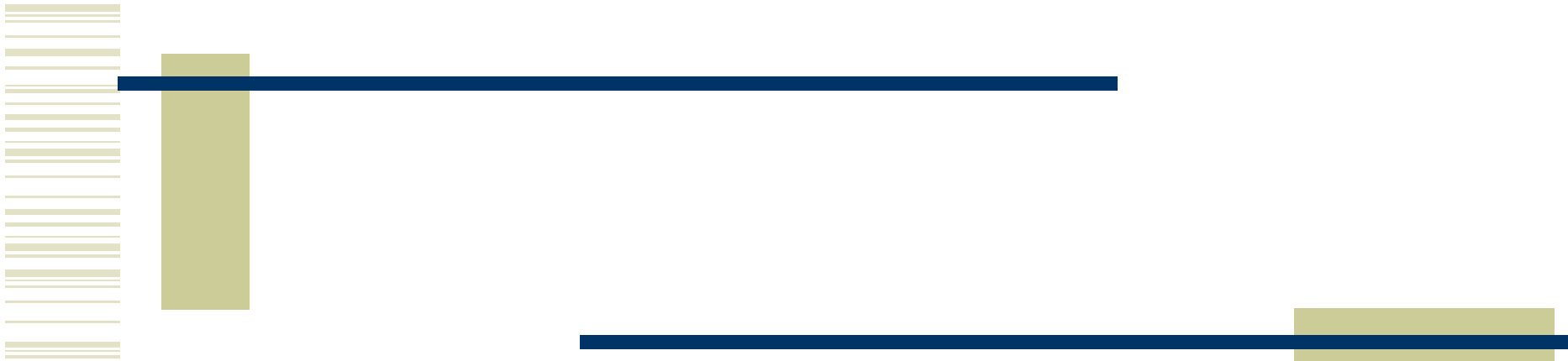
- **Os gestores privilegiam os meios de comunicação verbais (telefonemas, encontros, reuniões).**

A GESTÃO TRANSFORMOU-SE NUMA CIÊNCIA E NUMA PROFISSÃO (O QUE IMPLICARIA A FORMULAÇÃO E APLICAÇÃO DE DETERMINADOS PROCEDIMENTOS POR FORMA SISTEMÁTICA E ANALÍTICA,

- **A lógica de intervenção dos gestores (uso do tempo disponível e acesso à informação para a tomada de decisão) não é transparente, nem corente, tendo uma elevada dose de subjectividade e de intuição.**

O PAPEL DO GESTOR (Modelo de Mintzberg)

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
ÁREA INTERPESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Área em que o contacto pessoal tem especial significado.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Símbolo. Obrigado a cumprir um conjunto de deveres formais, quer de natureza legal, quer de natureza social.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela actuação e motivação dos seus colaboradores. Responsável pela integração das actuações individuais com os objectivos organizacionais.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém e desenvolve uma rede de contactos exteriores (horizontais) formais e informais que propiciam informação e canais de intervenção.
ÁREA DA INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Área relacionada com a definição, recepção e divulgação de informação interna e externa.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Define, procura e recebe uma ampla variedade de informação interna e externa que deverá integrar e assimilar correctamente na óptica da Instituição. Ele deve ser o centro nervoso de comando da informação interna e externa.
E	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite a informação integrada e assimilada no interior segundo a estratégia definida, atentos os objectivos da organização.
F	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite a informação para o exterior segundo a estratégia definida, atentos os objectivos da organização.
ÁREA DA DECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Área que envolve a tomada de decisão, preferencialmente alicerçada nas funções antes referidas.
G	<ul style="list-style-type: none"> • Concebe, inicia ou desenvolve as principais mudanças implantadas na organização.
H	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve acções correctivas face a desvios ou conflitos surgidos na actuação da organização.
I	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela distribuição de recursos, consubstanciando as tomadas de decisão significativas na organização
J	<ul style="list-style-type: none"> • Representante da organização em todas as negociações importantes.



¡ Ah...!
¡Si entre Amigos
fuéramos gansos!