



Comportamento Organizacional

Lílian Brúmmel das Chagas Freitas



Cuiabá-MT
2015

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica

© Este caderno foi elaborado pelo Centro de Educação Profissional de Anápolis - GO, para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação, em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso

Equipe de Revisão

Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT

Coordenação Institucional
Carlos Rinaldi

Coordenação de Produção de Material Didático Impresso
Pedro Roberto Piloni

Designer Educacional
Claudinet Antonio Coltri Jr

Designer Master
Marta Magnusson Solyszko

Ilustração
Verônica Hirata

Diagramação
Tatiane Hirata

Revisão de Língua Portuguesa
Dinaura Batista da Silva

Revisão Final
Claudinet Antonio Coltri Junior

Centro de Educação Profissional de Anápolis – CEPA/GO

Coordenação Institucional
José Teodoro Coelho

Equipe de Elaboração

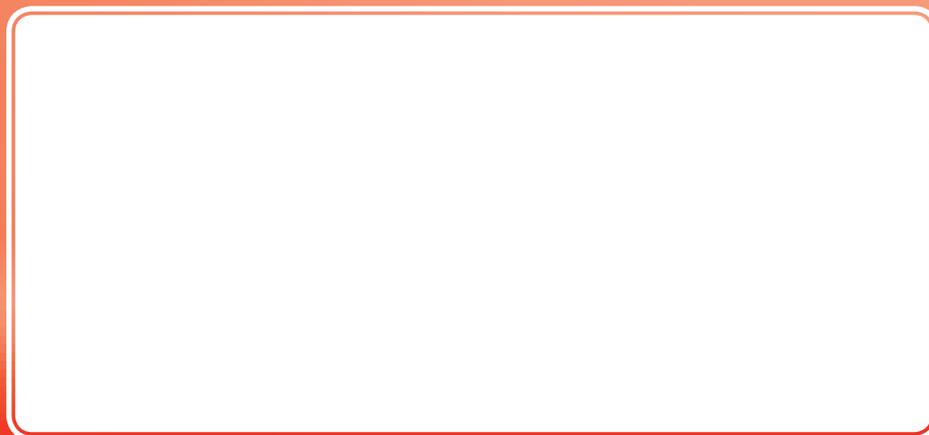
Comissão de Apoio à Produção
Elisa Maria Gomide
Joicy Mara Rezende Rolindo
Denise Mendes França

Coordenador do Curso
Maria Cristina Alves de Souza Costa

Projeto Gráfico

Rede e-Tec Brasil / UFMT

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)



Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo(a) à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino que, por sua vez, constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e as instâncias promotoras de ensino técnico, como os institutos federais, as secretarias de educação dos estados, as universidades, as escolas e colégios tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade e ao promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geográfica ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e a realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e da educação técnica – capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Julho de 2015

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de Ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Refleta: momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.





Palavra da Professora-autora

Prezado(a) estudante,

Este conteúdo foi elaborado de forma clara e objetiva. Lembramos que o ensino a distância diferencia-se do ensino presencial e, portanto, para sua melhor aprendizagem, é importante que haja dedicação e disciplina.

Neste módulo, você tomará conhecimento de como funciona o comportamento dentro das organizações, o que será muito importante para seu crescimento pessoal e profissional.

Aproveite cada momento de estudo, e lembre-se sempre que o seu sucesso depende de você. Desejo que você realize uma caminhada rumo ao processo de aprendizagem que lhe traga satisfação, e que, ao finalizá-la, você esteja qualificado(a) para exercer a função pretendida no mercado de trabalho atual.

Bons estudos.



Apresentação da Disciplina

A disciplina Comportamento Organizacional apresenta uma abordagem estratégica que envolve a forma de organizar e administrar o conhecimento e as competências das pessoas dentro de uma organização. Traz conceitos atualizados de uma maneira atraente e de fácil leitura.

Esta abordagem dos fundamentos do comportamento organizacional, bem como do relacionamento interpessoal e intrapessoal, visa mostrar como o comportamento das pessoas é importante para se concretizar a estratégia de uma organização, conquistar vantagem sobre os concorrentes e garantir um desempenho organizacional positivo.

Serão tratados nesta disciplina os princípios e valores no trabalho em equipe. O clima organizacional, bem como a política e a cultura dentro de uma organização também farão parte do conteúdo das aulas.

Pode-se dizer, então, que o comportamento organizacional é um campo de estudo que ajuda a prever, explicar e compreender os comportamentos nas organizações. A assimilação deste conceito permitirá a integração do conhecimento obtido em outros cursos sobre empresas e negócios e também que você faça toda a diferença no mercado de trabalho.



Sumário

Aula 1. Comportamento organizacional	13
1.1 O que é comportamento organizacional.....	13
1.2 Evolução histórica do comportamento organizacional.....	15
Aula 2. Vantagens competitivas nas organizações	19
Aula 3. Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho	23
3.1 Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.....	24
Aula 4. Relacionamento intrapessoal no ambiente de trabalho	31
Aula 5. Princípios e valores no trabalho em equipe	37
5.1 Trabalho em Equipe.....	37
5.2 Equipes autogerenciadas.....	41
Aula 6. Cultura e política organizacional	45
6.1 O que é cultura organizacional?.....	45
6.2 Componentes da cultura organizacional.....	47
6.3 Tipos de cultura organizacional.....	48
6.4 Políticas organizacionais.....	48
Aula 7. Clima organizacional	51
7.1 O que é clima organizacional?	51
7.2 Por que se deve avaliar o clima da organização?.....	54
7.3 Como se deve avaliar o clima da organização?.....	54
7.4 Tipos de clima organizacional:.....	54
Aula 8. Qualidade de vida no trabalho	57
8.1 Implementação da qualidade de vida nas organizações	60
8.2 Programas de benefícios aos funcionários.....	61
8.3 Alguns dos benefícios para a organização.....	61



Palavras Finais	64
Guia de Soluções	65
Referências	73
Currículo da Professora-autora	74



Aula 1. Comportamento organizacional

Objetivos:

- reconhecer o que é comportamento organizacional, identificando os seus novos desafios; e
- identificar como se deu a evolução histórica do comportamento organizacional.

Caro(a) estudante,

Nesta primeira aula, você compreenderá a influência dos relacionamentos humanos dentro dos departamentos de uma organização e sua importância para o sucesso pessoal, profissional e empresarial.

1.1 O que é comportamento organizacional

Você sabe o que isso quer dizer? Pense um pouco.



Figura 1
Fonte: ilustradora



Pensou? Pois muito bem! Agora, vamos ver o conceito de comportamento organizacional de acordo com Chiavenato (2002).



Comportamento organizacional é o estudo tanto de indivíduos como de grupos se comportando dentro das organizações. Preocupa-se com a influência das pessoas e grupos sobre as organizações e, ao mesmo tempo, com a influência das organizações sobre essas pessoas e grupos.

Vamos entender melhor através do organograma:

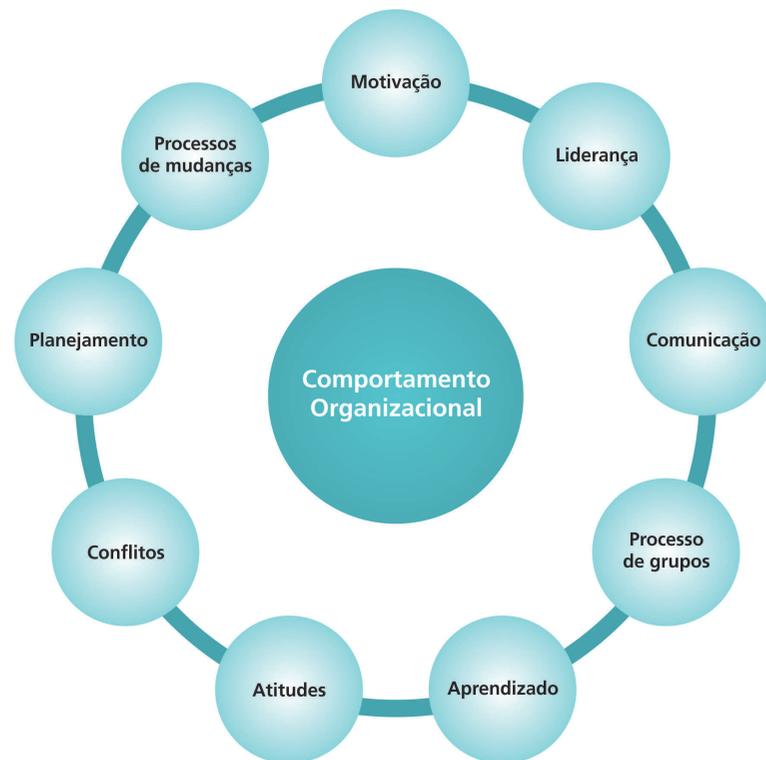


Figura 2 - Organograma produzido pela autora

Fonte: autora

Dizemos que CO (Comportamento Organizacional) investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria e eficácia organizacional.

Para que serve?

Serve para fazer com que essas estruturas trabalhem de forma harmoniosa na busca dos resultados esperados, projetados.





Como recordar é viver, vamos fazer uma breve viagem pela história para vermos a evolução do comportamento organizacional?

Você deve estar se perguntando: como surgiu isso?

1.2 Evolução histórica do comportamento organizacional

Nem sempre foi assim... Veremos como se deu a evolução histórica do comportamento organizacional.

Embora as relações humanas tenham existido desde o início dos tempos, a arte e a ciência de se tentar lidar com elas em organizações complexas são relativamente novas. Antes da revolução industrial, as pessoas trabalhavam sozinhas ou em grupos tão pequenos que suas relações de trabalho poderiam ser facilmente resolvidas. Popularmente, assumiu-se que, sob essas condições, as pessoas trabalhavam numa falsa realização e felicidade. As condições reais eram brutais e dolorosas. As pessoas trabalhavam da madrugada até o anoitecer, sob condições intoleráveis de doença, sujeira, perigo e escassez de recursos. Tinham que trabalhar dessa forma para sobreviverem e não tinham nenhuma satisfação no trabalho.

Foi então que, impulsionada por diversos fatores, aconteceu a **revolução industrial**. Logo no começo, as condições humanas não melhoraram, mas pelo menos a semente de uma melhoria foi plantada. A indústria expandiu o suprimento de bens e conhecimentos, e passou a oferecer aos trabalhadores salários mais elevados, menos horas trabalhadas e mais satisfação. Foi a partir dessa mudança que surgiu o comportamento organizacional. O filme "Tempos Modernos" retrata bem esse momento.

E então, gostou do filme? Conseguiu perceber a presença e a importância do comportamento das pessoas dentro da organização para que esta atinja o seu sucesso?

E o impacto disso para a saúde e sucesso das pessoas? O que você percebeu assistindo ao filme?

Dando sequência a nossa disciplina, vamos entender o cenário em que o comportamento organizacional se encontra.



A **revolução industrial** ocorreu na Inglaterra e foi a grande responsável pela consolidação do sistema capitalista no qual vivemos hoje. Embora tenha ocorrido de forma restrita, somente na Inglaterra, essa revolução repercutiu em toda a economia mundial. A partir dela, os trabalhadores lutaram por melhores condições de trabalho, com menos horas trabalhadas e recebendo os seus salários. A revolução industrial também propiciou o desenvolvimento urbano, trazendo inúmeros problemas sociais.



É muito importante que você assista ao filme "Tempos Modernos", de Charles Chaplin.





1.2.1 Desafios e oportunidades no campo do comportamento organizacional

Para iniciarmos essa nossa conversa, vamos definir o que é globalização.



Para você, o que é globalização? Gostaria que você refletisse sobre o assunto.

Segundo Drucker:



Globalização é um processo econômico e social que estabelece uma integração entre os países e as pessoas do mundo todo. Através deste processo, as pessoas, os governos e as empresas trocam ideias, realizam transações financeiras e comerciais e espalham aspectos culturais pelos quatro cantos do mundo (DRUCKER 1999, p. 42).

Agora, vamos entender como são os desafios e oportunidades no campo do comportamento organizacional diante de um mundo globalizado.

As organizações não se limitam mais às fronteiras dos países. O mundo virou uma aldeia global, e as pessoas, então, precisam aprender a lidar com diferentes culturas.

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever esse desafio é: diversidade da força de trabalho. Enquanto a globalização enfoca as diferenças entre pessoas de vários países, a diversidade da força de trabalho visa às divergências entre as pessoas em um mesmo país.

Agora, responda a esta pergunta: É verdade que as organizações sempre abrigaram membros de diferentes grupos?

Vou ajudá-lo.

Não. Portanto, o grande desafio hoje para as organizações é conseguir acomodar os diferentes grupos de pessoas, atendendo a seus estilos de vida, necessidades familiares e jeito de trabalhar. Essa dificuldade está sendo substituída por uma abordagem que reconheça e valorize essas diferenças.





Mas que vantagens as organizações agregam ao aceitarem a diversidade?

Quando bem administrada, a diversidade pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, e melhorar as decisões tomadas, trazendo novas perspectivas em relação aos problemas. Quando não é administrada adequadamente, há uma grande **rotatividade**, maior dificuldade de comunicação e mais conflitos entre os funcionários.

A-Z

Rotatividade (turnover):
mede o giro de entradas e saídas de pessoal.

Resumo

Nesta aula, vimos que o comportamento organizacional é a influência dos relacionamentos entre as pessoas que trabalham em uma organização e seu relacionamento com seu próprio trabalho. Vimos, também, como ele pode causar impacto no resultado da organização e nas próprias pessoas envolvidas.

Outro item de importância que estudamos foi o impacto da globalização nas atividades humanas (portanto, organizacionais também), criando um novo cenário de desafios, mas, também, de oportunidades.

Atividades de aprendizagem

1. Defina comportamento organizacional. Peça a um amigo ou colega para fazer o mesmo. Identifique se não há qualquer diferença entre as duas definições.
2. A partir da definição citada no texto, conceitue, com suas próprias palavras, o que é globalização.
3. Cite alguns desafios que encontramos hoje no campo do comportamento organizacional e descreva de que forma você agiria para enfrentá-los com maior possibilidade de sucesso.



Caro(a) estudante,

Você realizou as atividades e comeu pipoca assistindo ao filme “Tempos Modernos”? Espero que tenha compreendido o que é comportamento organizacional e os novos desafios impostos pela globalização. Podemos passar para a próxima aula, que tratará de vantagens competitivas nas organizações. Vamos ao novo conteúdo!



Aula 2. Vantagens competitivas nas organizações

Objetivos:

- definir, conhecer e valorizar vantagens competitivas; e
- identificar a importância de se obterem vantagens competitivas sustentáveis nos dias atuais.

Caro(a) estudante,

Hoje, iniciaremos esta aula definindo o que é vantagem competitiva. Você já ouviu falar sobre esse assunto?

Vamos lá!

Vantagem competitiva é um conjunto de características que tornam uma empresa diferente, sabendo observar os fatores internos, ou seja, dentro da empresa, e os fatores externos, fora da empresa, para se tornar melhor e valorizar o cliente.

Por que uma empresa consegue ter sucesso, lucratividade e atingir suas metas e outras não?

Quando nos referimos à marca Coca-Cola, o que vem a sua mente? Pare e pense. Se pensou no refrigerante Cola, você está certo. É um produto que tem concorrente, mas a empresa o divulga afirmando que é único, **sustentável** e superior aos similares que existem no mercado. Isso acontece porque é uma empresa que tem foco no cliente, uma ampla distribuição, treinamento de pessoal, alta tecnologia e baixo custo de produção. Seguir esses passos, contudo, não garantirá a uma empresa estar sempre à frente. Ela precisará estar atenta às mudanças e se adequar a elas, como faz a Coca-Cola. Existem várias companhias que utilizaram a marca, a cultura e as pessoas para fazerem a diferença e se firmarem no mercado, como, por exemplo, McDonald's, Ford, Pão de Açúcar, Microsoft, JBS-Friboi, Gerdau, Petrobrás, Natura, Sadia etc.

A-Z

Sustentável: capacidade de suprir as necessidades presentes e futuras.



Trabalhar a imagem da marca, a cultura e a autenticidade da empresa é um diferencial, e tem surtido um ótimo efeito quando o negócio é fazer história, ganhar seguidores e gerar riquezas.

Em relação à vantagem competitiva, o reconhecimento é o fator que mais se destaca, pois é através dele que a organização fará um levantamento do mercado, reconhecendo as suas necessidades para possíveis mudanças internas, com intuito de satisfazer e fidelizar seus clientes, oferecendo produtos e serviços com diferencial competitivo.

Quais os fatores que levam uma empresa a obter vantagem competitiva?

Vamos ordená-los.

A-Z

Valor é tudo aquilo que vemos como importante e que reflete qualidade, respeito, moral, ética, responsabilidade etc., tanto nas empresas quanto nas pessoas.

a) Ter **valor** para os clientes. Não basta ser diferente ou único. Essa diferença precisa ser atraente. Exemplo: entrega do produto na data combinada, em perfeito estado de uso, assistência técnica adequada e preço diferenciado.

b) Criar vantagens competitivas consistentes e bem planejadas, para evitar que sejam copiadas pelos concorrentes, pois, se isso ocorrer, o impacto será neutralizado. Para tanto, é muito importante o sigilo por parte dos funcionários referente a informações importantes sobre a empresa.

Para isso, a empresa precisa ter os recursos e a capacidade para fornecer vantagem a seus clientes de forma constante e consistente, e é por isso que dizemos que ela é sustentável. Se não possui os recursos ou não tem capacidades necessárias, a vantagem terá vida curta, pois fará com que a empresa invista e perca os recursos na tentativa de desenvolver a competitividade.

Vamos verificar se você aprendeu.

Quando a vantagem competitiva é sustentável?

Refleta sobre isso. Você terá a oportunidade de descrever sua resposta logo mais, nas atividades.

Para que você possa manter a vantagem sempre sustentável, são necessários quatro passos.

- **1º- Fique atento à concorrência.**





- **2º- Procure ser inovador e revolucionador.**

Inovação é quando você atua na melhoria contínua, pois dessa forma você consegue manter a distância dos seus concorrentes.

Agora, se só você oferta esse serviço ou produto, é porque você foi revolucionário e, após sua criatividade ter sido praticada, deve-se dar continuidade ao trabalho e investir em inovação ou ainda providenciar uma nova revolução. Sabemos que não é fácil, porém desejável.

- **3º- Mostre ao mundo, apareça.**

Já que você tem reconhecimento no mercado, divulgue, publique, faça das tripas coração, mas faça chegar ao ouvido dos seus clientes que você tem esse diferencial. Faça com que o seu público alvo saiba, experimente, veja, saboreie, vibre com a sua vantagem competitiva. Essa exclusividade que você tem faz com que seus clientes optem por você.

- **4º- E, por fim, seja comprometido. Não tenha medo do sucesso.**

Resumo

Nesta aula, você viu que vantagem competitiva é um conjunto de características que permitem a uma empresa diferenciar-se das demais, por agregar mais valor aos seus produtos, em comparação aos seus concorrentes e sob o ponto de vista dos clientes. Aprendeu também como sustentar essa vantagem, sendo comprometido, inovador e revolucionador.

Atividades de aprendizagem

1. Escolha duas empresas de sua cidade - pode ser um mercadinho, uma farmácia, etc -, que comercializem o mesmo produto ou serviço de sua localidade e de fácil acesso e relacione as vantagens competitivas de uma em relação à outra.

2. Encontre no caça-palavras:

Para que você realmente venha fazer diferença, atuar e se manter no mercado, obtendo vantagem competitiva, do que você precisa? Você descobrirá a resposta após achar as palavras. Não se esqueça de fazer um comentário sobre cada uma delas.





aflairqoprqpvmrtuioqearvuer
uiarproravonikjoieuqprqouiw
aiuajmbercperceiogtparibqu
pioumarmiksporilmaticxossi
açimolilmtkjogatuiparticyter
rominioltamirromantipiolfgh
erevolucionartipadonficolthi
cpiotaomicisoelistapxzouol
erripilanzamengirqpdtoump
riyunhomanhutafinditartomu

Caro(a) estudante,

Parabéns! Agora que você já conseguiu responder às questões e encontrar as palavras, acredito que tenha fixado o conteúdo desta aula. Se você já compreendeu o que é vantagem competitiva, responda: você sabe o que é relacionamento interpessoal?

Iniciaremos a próxima aula falando sobre o que é relacionamento interpessoal e sua importância dentro das empresas. Ah! Será uma ótima aula, pois o assunto é instigante e você irá gostar muito.



Aula 3. Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho

Objetivos:

- definir o que é relacionamento interpessoal, identificando a importância das relações humanas no trabalho; e
- conhecer o papel do gerente diante dos conflitos interpessoais nas organizações.

Caro(a) estudante,

Daremos início a nossa terceira aula, expondo sobre a importância das relações humanas no trabalho, o que, com certeza, servirá de auxílio para compreender melhor as relações interpessoais.

Falar de relações humanas no trabalho é ir ao encontro da necessidade que o trabalhador tem de solucionar as diversas questões que se apresentam no dia a dia em suas atividades, como, por exemplo, colocar-se no lugar do outro e ajudá-lo de forma rápida e organizada. É resolver de forma digna os problemas do cliente. É atender o colega de trabalho oferecendo alternativas e oportunidades para que ele tenha liberdade de escolha.

As pessoas, quando criam relações afetivas entre si, tendem a um relacionamento mais equilibrado entre o pensar, o fazer e o sentir. O bem-estar, a saúde física e mental e a qualidade de vida do trabalhador são muito importantes.



Figura 3
Fonte: ilustradora



Agora que você já sabe a importância das relações humanas, daremos continuidade a nossa aula falando sobre relacionamento inter e intrapessoal no ambiente de trabalho. São três tópicos importantíssimos para o sucesso organizacional e pessoal: o relacionamento interpessoal, o intrapessoal e o trabalho em equipe.

3.1 Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho

Vamos iniciar com o relacionamento interpessoal. Os outros tópicos serão tratados nas próximas aulas. Mas, para darmos início, gostaria que você refletisse sobre a seguinte pergunta:

O que você entende por relacionamento interpessoal? Você já ouviu falar sobre isso?

Se preferir, descreva abaixo suas considerações sobre o tema:

Agora que você já refletiu, vamos definir.



É a capacidade que o indivíduo tem de se relacionar com outras pessoas, procurando entender suas intenções, motivações e desejos, sendo, também, capaz de compreender o mundo através do ponto de vista do outro.

Mas não se resume a isso. O indivíduo precisa ter facilidade e disposição para trabalhar em equipe, mostrando-se ativo, impulsionador e solidário.



Como será que está o seu relacionamento com as pessoas com quem você convive?

Nas empresas, as pessoas convivem com alguns problemas. O fato é que, no mundo empresarial, eles também existem e podem prejudicar o desempenho de toda a equipe, bem como os resultados esperados. Às vezes, as dificuldades de relacionamento não são visíveis, ficam escondidas, e só são





percebidas por meio de atitudes com os outros membros da equipe.



Figura 4

Fonte: ilustradora

Trocar informações sobre o trabalho e cooperar com a equipe é uma necessidade e permite o bom relacionamento entre os indivíduos, o que é imprescindível para a dinâmica da organização. Esse relacionamento é, sem sombra de dúvidas, o carro-chefe, pode-se dizer assim, pois influencia no dia a dia, no desempenho e nos resultados que se esperam alcançar.

Existem inúmeras dinâmicas que são aplicadas para que as pessoas consigam identificar os conflitos e vivenciar a necessidade de estar bem com o grupo.

Eis um exemplo de dinâmica para que você possa reconhecer a necessidade de estar bem com o seu grupo de trabalho, pois, afinal, ninguém trabalha sozinho.

Apresente um feixe de 16 varinhas (podem-se usar palitos de churrasco). Peça que um dos participantes pegue uma das varinhas e a quebre, o que fará facilmente. Em seguida, peça que outro participante quebre cinco varinhas juntas num só feixe, o que será um pouco mais difícil. Depois, peça que outro participante quebre todas as varinhas que restaram; se não conseguir, poderá chamar uma outra pessoa para ajudá-lo. Com essa ajuda, as varinhas serão quebradas. Por fim, pedir que todos os participantes falem sobre o que observaram e concluíram. Provavelmente, concluirão que a união do grupo é fundamental e que a cooperação é uma força que pode agregar,



unir e dar resistência às pessoas em busca de um só objetivo.

Saber lidar com as diferenças e particularidades de cada um contribui para que o colaborador consiga atingir suas metas e desenvolver suas atribuições de maneira eficaz, conquistando o apoio e ajuda dos demais.

Não podemos esquecer o gerente. Ele possui um importante papel nesse processo, pois é de sua responsabilidade administrar os conflitos existentes entre as pessoas e fazer com que o clima interno seja agradável, dinâmico e saudável, prevalecendo o espírito de equipe. Essa forma de conduta está relacionada ao estilo de gestão que aplica em suas ações, de modo que o gestor terá que dar um bom exemplo para os demais. A forma como ele fala com seus colaboradores, como os trata, poderá refletir-se no relacionamento entre a gerência e os colaboradores e, conseqüentemente, nas metas e objetivos da empresa.

Não devemos fazer pré-julgamentos.

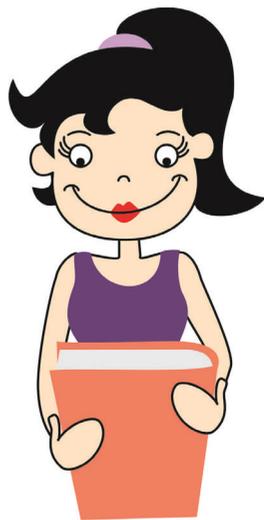


Figura 5
Fonte: ilustradora

Não podemos julgar o livro pela capa. Sabemos que existem pessoas que não conseguem lidar com as diferenças e acabam se deixando levar por uma impressão negativa, sem, ao menos, procurar compreendê-las e conhecê-las mais detalhadamente. Isso, por si só, já é uma variável que impede a aproximação entre as pessoas do grupo. Outra variável que pode prejudicar o relacionamento entre os membros da equipe é o mau humor; o que faz com que essas pessoas criem uma espécie de defesa e fiquem isoladas das demais, impedindo que seus colegas se aproximem para pedir algum tipo de ajuda, ou até mesmo para bater um papo agradável.

É necessário identificar as causas para minimizar o efeito que esse fator pode gerar, assim como sensibilizar os colaboradores para que eles não deixem que esse tipo de problema prejudique o desenvolvimento das tarefas, pois os clientes internos e externos podem não ser atendidos com prontidão e eficácia, ocasionando, conseqüentemente, queda na qualidade do atendimento e na produtividade.



Figura 6
Fonte: ilustradora





Abaixo, vamos falar da importância de o gerente dar o **feedback** aos seus subordinados. Vamos, então, definir seu significado para que você compreenda melhor o que foi dito.

À medida que o ambiente, por meio dos seus colaboradores, permanece em um clima saudável, é importante que o gerente faça o uso do feedback, dando um retorno de suas atividades, reforçando assim as atitudes e, conseqüentemente, motivando-os.

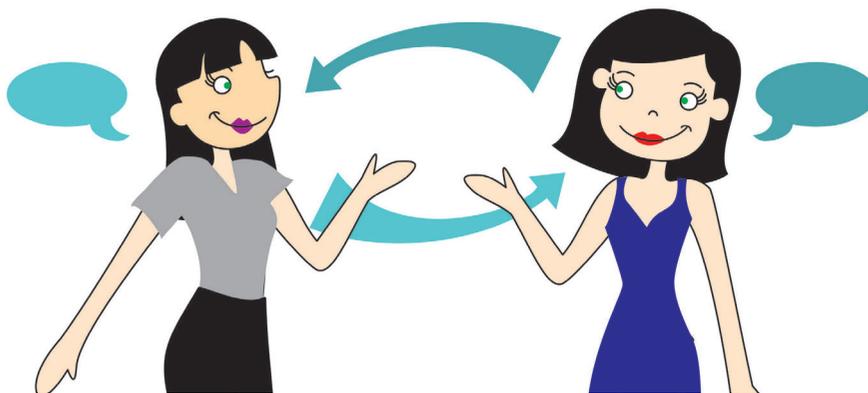


Figura 7

Fonte: ilustradora

Contudo, não depende somente do gestor. Todos terão que estar empenhados nesse processo.

Mas e **coaching**? Vamos defini-lo também?

É através dessa ferramenta que os colaboradores são treinados para um melhor desempenho da sua função.

O gerente, utilizando essas “poderosas” ferramentas, provavelmente conseguirá manter um clima agradável e sem manifestação de atritos.

É necessário que as pessoas deixem de agir de forma individualizada e passem a interagir como uma equipe, promovendo relações amigáveis e de confiança e fazendo com que cada um procure cooperar com o outro. Mas, para isso, é preciso que cada um faça a sua parte para que, assim, possam alcançar seus objetivos.

Vou deixar aqui, para você, algumas dicas que estimulam um bom relacionamento interpessoal na empresa onde você trabalha ou pretende trabalhar.

A-Z

Feedback -

retorno que o gerente dá aos seus colaboradores em relação às atividades por eles desempenhadas, quer sejam positivas ou negativas. Geralmente, nas empresas, esta ferramenta é indicada para auxiliar o desenvolvimento profissional de cada indivíduo.

A-Z

Coaching é uma ferramenta que desenvolve e torna as ações das pessoas mais eficazes. Coaching em português significa treinar com a intenção de instruir na carreira profissional e também orientar as pessoas para que aprendam por si mesmas. É fornecer as armas para que se tornem desbravadoras do próprio desenvolvimento. É ensiná-las a aprender com suas próprias experiências, a encontrar outras pessoas que possam ajudá-las e a obter seu próprio feedback e informações.





- Desenvolva um espírito de cooperação e trabalho em equipe.
- Procure estar sempre atento(a) a como está o clima da organização.
- Procure oportunidades para vivenciar crises e limitações pessoais no ambiente corporativo. Certamente isso lhe trará amadurecimento.
- Mantenha uma comunicação aberta, franca com toda a equipe, como forma de diminuir tensões e julgamentos acerca do relacionamento. facilitando o feedback.
- Desenvolva uma gestão mais participativa e com portas abertas.



Figura 8

Fonte: ilustradora

Resumo

O relacionamento interpessoal envolve o conhecimento do próprio “eu”, como, por exemplo, o autoconhecimento de seus próprios sentimentos.

Isso favorece a formação de um modelo cuidadoso e real de si mesmo, mostrando elevado autoconhecimento e fazendo com que as pessoas ajam de maneira mais eficaz. Essa qualidade tem sido bastante valorizada atualmente, pois pessoas que apresentam essa aptidão conseguem desenvolver relacionamentos interpessoais mais produtivos. Com isso, conseguem trabalhar melhor em grupo, pois o pensamento central é que “se me conheço, tenho capacidade de estabelecer relacionamentos saudáveis, já que conseguirei reconhecer o outro também.”



Atividades de aprendizagem

1. Leia novamente esta aula e defina, com suas próprias palavras, o que é relacionamento interpessoal. Faça um feedback de como anda o seu relacio-





namento interpessoal no ambiente pessoal ou profissional.

2. O que é coaching e qual a importância de ser utilizado pelos gerentes nas organizações?

3. Dentro do contexto das relações interpessoais, o que podemos entender quando ouvimos a seguinte frase: não podemos julgar o livro pela capa.

Caro(a) estudante,

Você observou o quanto é importante compreender e colocar em prática o relacionamento com as pessoas?

Agora que você já compreendeu o que é relacionamento interpessoal e sua importância, que tal compreender também o conceito de relacionamento intrapessoal?

Refleta um pouco e tente chegar a esse conceito antes de passar para a próxima aula. Mas, se você não conseguir, não se preocupe, pois é sobre isso que trataremos na próxima etapa, na qual você terá informações sobre o relacionamento intrapessoal.





Aula 4. Relacionamento intrapessoal no ambiente de trabalho

Objetivos:

- definir o que é relacionamento intrapessoal;
- diferenciar relacionamento intrapessoal do interpessoal; e
- identificar a importância do diálogo nas organizações.

Caro(a) estudante,

Você já estudou o conteúdo da aula anterior e deve ter compreendido como o ambiente de trabalho pode influir no comportamento das pessoas. Tratamos do relacionamento interpessoal, porém não podemos esquecer que o relacionamento intrapessoal não é menos importante.

E você, sabe o que é relacionamento intrapessoal?

Segundo Minicucci:

É a capacidade de se conhecer melhor, formar um verdadeiro modelo de si mesmo e usar esse conhecimento no planejamento e direcionamento de sua vida. É saber administrar os próprios sentimentos, identificar os seus pontos fracos e fortes, reconhecendo suas qualidades e defeitos. Inclui disciplina, autoestima e autoaceitação (2000, pag.178).



Outra definição seria: o diálogo que o indivíduo tem consigo mesmo, diálogo em que debatemos as nossas dúvidas, dilemas, orientações e escolhas. Está, de certa forma, relacionado à reflexão, ou seja, o indivíduo está sempre refletindo sobre suas ações.



Figura 9

Fonte: ilustradora



A comunicação intrapessoal interfere profundamente na interpessoal porque as duas estão interligadas.

Para que você se relacione bem com a equipe em que trabalha, precisa estar bem consigo mesmo, saber administrar os seus sentimentos e emoções. Caso não saiba administrar seus próprios sentimentos, como irá se relacionar bem com as outras pessoas?

Você precisa praticar a reflexão, rever suas atitudes, conceitos e procurar estar sempre em equilíbrio, pois assim conseguirá manter um bom relacionamento com as pessoas, com sua equipe, sem precisar se individualizar.

Uma forma de estar em equilíbrio é procurar aprender sempre a partir da própria comunicação pessoal, a que se desenvolve dentro de nós: nossas falas internas, os diálogos tensos entre os vários conflitos, a fala emocional e a racional, a fala consciente e a inconsciente, a fala do passado e a do presente, as falas do desejo e as do medo, as do real e as do imaginário.

Exemplo: Quando tiramos alguns minutinhos do nosso dia para refletirmos sobre nossas atitudes, comportamentos e decisões, estamos nos organizando, colocando em ordem nossos conflitos. Conseqüentemente, teremos um equilíbrio emocional..

Exercite isso no seu dia a dia e verá o quanto lhe fará bem.

Pela comunicação intrapessoal, procuramos equilibrar as nossas contradições, nos comunicar entre o nosso universo organizado e o desorganizado, entre o que controlamos e o que deixamos escapar.

Vamos frisar a real importância de se ter um bom relacionamento consigo mesmo e ter as suas emoções bem administradas.

É importante que você entenda que os indivíduos que possuem essas características emocionais bem desenvolvidas e bem administradas sentem-se satisfeitos e tendem a ser eficientes em sua vida pessoal e profissional, aumentando sua produtividade. Sabem gerenciar emoções, promover a cooperação, tomar decisões adequadas, desenvolver o autoconhecimento e ter **empatia** pessoal. São também autoconfiantes e capazes de persistir num determinado objetivo, apesar das dificuldades. Conseguem controlar impulsos e se mantêm em bom estado de espírito, não deixando que a ansiedade

A-Z

Empatia:

colocar-se no lugar do outro.





interfira em sua capacidade de raciocinar.

Desenvolver um bom nível de relacionamento com todas as pessoas é uma responsabilidade individual e organizacional. Para nos conhecermos melhor e também aos outros, é preciso criar um ambiente de confiança que possibilite a troca constante de *feedback*.



Figura 10

Fonte: ilustradora

A comunicação interna é a base fundamental para a comunicação externa. Aí você pode compreender o que acabamos de falar, isto é, que a relação intrapessoal é essencial para que você tenha um bom relacionamento interpessoal.

A comunicação interna para as empresas e a comunicação interior para as pessoas deveriam ser mais valorizadas. Deveriam compor uma filosofia de gestão e de vida.

Para que nossa vida seja transformada em conhecimento, é necessário vivenciá-la por dentro, pela visão dos nossos sentimentos e valores. Não basta apenas dialogar sobre conhecimento com outras pessoas.

Essa comunicação interior, ou seja, consigo mesmo e também com os outros tem nome, e é isso que você irá compreender agora.

São dois tipos de comunicação: o monológico e o dialógico.





O monológico consiste em voltar-se para si mesmo, estabelecendo o seu diálogo interno. Exemplo: Será que eu deveria ter dito ou feito isso? Já o dialógico consiste em voltar-se para o outro, considerando a presença do outro. É dirigir a nossa atenção para o outro e demonstrar por meio de gestos e atitudes o que nossa alma quer dizer. Exemplo: Bom dia! Posso te ajudar?



Figura 11
Fonte: ilustradora

Agora, vamos aplicar essas duas definições à dimensão organizacional.

Os líderes das empresas devem favorecer ao máximo a comunicação interpessoal e intrapessoal. Em outras palavras, devem favorecer o diálogo, a troca de informações e o relacionamento humano, tanto no ambiente interno, entre a empresa e os colaboradores, quanto no ambiente externo, entre empresa e sociedade. E, é claro, também no plano interior: a reflexão da pessoa consigo mesma.

É do lado de dentro que estão as respostas para o lado de fora. As pessoas precisam de momentos para pensar sobre o que elas precisam fazer, pois ação sem reflexão é coisa para máquinas. As organizações precisam criar tempo que favoreça a comunicação intrapessoal, mas, infelizmente, a “ausência” de programas de desenvolvimento humano voltados para o exercício do pensar e da comunicação intrapessoal ainda é predominante.

Bom, continuemos.



Otimização do potencial humano: ativador do processo de trabalho.

Técnicas de criatividade, inovação e memorização são utilizadas para a **otimização do potencial humano**, já que a gestão intrapessoal está relacio-





nada com a gestão de vida, que é um dos grandes problemas da sociedade atual. Aqueles colaboradores que não encontram espaço dentro das organizações para pensar, para desenvolver suas habilidades pessoais, chegam a um estado enorme de estresse, bloqueando, assim, o seu próprio desenvolvimento.

O **estresse** é um bloqueio do processo produtivo e da rentabilidade, do qual as organizações estão bem cientes. Por isso, as organizações mais modernas e atualizadas têm desenvolvido mais essa área, reconhecendo que o colaborador é o seu capital mais valioso e, obviamente, isso é um detalhe essencial para o sucesso das organizações.



Figura 12

Fonte: ilustradora

A-Z

Estresse: nervosismo, ansiedade, esgotamento mental.

Resumo

Vimos que as organizações necessitam que seus componentes aprendam a se relacionar entre si, melhorando, assim, o clima de trabalho. Porém, para isso, é preciso que a pessoa aprenda também a se conhecer e que faça um diálogo consigo, buscando sempre uma melhoria de seus comportamentos. Um relacionamento inter e intrapessoal sadio propicia (e é pressuposto para) que a organização consiga, verdadeiramente, ter uma equipe de trabalho.

Atividades de aprendizagem

1. Diferencie relacionamento interpessoal de relacionamento intrapessoal e fale sobre a importância de tê-los bem administrados.
2. Marque um X nos itens que você considera serem características do indivíduo que possui um bom relacionamento intrapessoal.

() Ser cauteloso ao agir.





- Formar um verdadeiro modelo de si mesmo.
- Capacidade que o indivíduo tem de se relacionar e compreender as pessoas.
- Ter seus sentimentos e emoções bem administrados.
- Boa comunicação com os colegas de trabalho.
- Ter momentos para refletir.
- Indivíduo que tem facilidade para trabalhar em equipe.

3. Imagine-se trabalhando em uma empresa onde algumas pessoas não interagem com o grupo e você é o gerente. O que você faria para sanar o problema?

Agora que você já respondeu os exercícios sobre relacionamento intrapessoal, eu pergunto: você sabe o que é desenvolver trabalhos em equipe? Em nossa próxima aula, você compreenderá o que é e qual a sua importância.



Aula 5. Princípios e valores no trabalho em equipe

Objetivos:

- reconhecer a importância da realização do trabalho em equipe; e
- entender como funcionam as equipes autogerenciadas e os seus benefícios.

Caro(a) estudante,

Iniciaremos nossa aula falando sobre equipes. Observe um trecho de um texto que retrata muito bem o que é trabalhar em equipe.

Com o trabalho em conjunto, as pessoas desenvolvem seu espírito de cooperação e é dele que nasce o mais nobre dos sentimentos, o afeto. A troca é matéria-prima em uma equipe e, nesse processo, todos, inconscientemente, se alimentam. A verdadeira equipe equilibra egos, ensaia com afincos a humildade de cada colaborador, treina intensivamente o reconhecimento, incentiva, com firmeza, a satisfação de todos, zela pela paz e, finalmente, aposta no respeito e na transparência. Em um grande time de vencedores encontramos o alimento para as nossas vitórias individuais. Disponível em <http://www.supertextos.com/texto/Trabalho_Em_Equipe_Uma_Vantagem_Competitiva/4484>. Acesso em: 15 set. 2011.

5.1 Trabalho em equipe

Iniciaremos nossa aula falando sobre equipes. Mas, o que é uma equipe?

Por exemplo: quando você se reúne com os seus colegas para jogar uma partida de vôlei, vocês jogam em busca de um só objetivo, porém com diferentes funções e habilidades, não é? Um é atacante, outro é defesa e assim por diante. Então, isso é uma equipe.

Vamos mais além.



Equipe pode ser definida como um grupo de pessoas com diferentes habilidades e que trabalham juntas com o fim de atingir o mesmo propósito.

Agora, é com você. Gostaria que me desse um exemplo de equipe (descreva nas linhas abaixo).

Pois bem, agora vamos diferenciar grupo de equipe. Você sabia que são diferentes?



- **Grupo** - É um conjunto de pessoas praticando as mesmas atividades com objetivos idênticos, porém individualizados.
- **Equipe** - É um conjunto de pessoas praticando as mesmas atividades, com os mesmos objetivos, porém trabalham não individualmente e sim interagindo uns com os outros.

Para se trabalhar em equipe, é necessário traçar um rumo a ser seguido, dividir as atividades e responsabilidades, tendo esclarecidos os objetivos a serem alcançados e os prazos a serem atendidos. Assim, a equipe se reunirá não mais para discutir o que fazer o tempo todo e sim somente para resolver alguma pendência.



Figura 13
Fonte: ilustradora





Pois bem, agora vamos pensar na equipe dentro das organizações.

Nas organizações, as equipes que possuem metas bem estabelecidas terão eliminadas aquelas reuniões improdutivas, que devem ocorrer apenas com o intuito de comunicar alguma novidade ou para demais esclarecimentos. As equipes alcançam maior produtividade, qualidade, bom relacionamento, confiança e segurança nas atividades de trabalho sob uma ótica humanista em que o trabalhador é valorizado.

Tem-se falado bastante em eficiência, eficácia e excelência nos trabalhos realizados em equipes. As empresas têm obtido excelentes resultados com estímulos motivacionais e uma boa liderança.

Ao falarmos de equipe, obrigatoriamente temos que falar de liderança.

Para você, o que é ser líder?

Líder é aquele que é capaz de influenciar e conduzir pessoas ou equipes de trabalho para que alcancem os objetivos por eles traçados, conquistando credibilidade e também confiança.



Segundo Chiavenato:

Liderança é definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos (2005, p.185).

Pense em algumas pessoas que possuem essas características e escreva o nome delas nas linhas abaixo:

No ambiente organizacional, é tudo muito dinâmico e, com a globalização, a velocidade das informações é muito grande. A partir de novas tecnologias, o consumidor tem-se tornado mais exigente e a sociedade, cada vez mais





moderna. Esse mundo exige profissionais que se adaptem rapidamente às exigências do mercado. Por isso, a organização vem em busca da interação das pessoas (equipes), reforçando a importância do líder nesse processo de intensa evolução.

Vamos recordar.

A-Z

Planejamento estratégico: estudo do ambiente interno e externo para traçar as metas para a organização, a fim de alcançar os seus objetivos.

A liderança é a habilidade de conduzir pessoas (equipe) que estão em busca de um só objetivo. O líder precisa inovar, ser criativo, interagir diante dos conflitos. O líder tem que adquirir novas habilidades e precisa ser exemplo para sua equipe. Ele deve ser audacioso, moderno, ter visão de futuro. Precisa também de um bom **planejamento estratégico**, porém sem perder o foco.

Para que o líder e os membros de sua equipe possam ter suas habilidades bem desenvolvidas, existe o treinamento. Como exemplo, podemos citar as dinâmicas de grupo.

As dinâmicas de grupo servem para trabalhar os processos internos das pessoas, possibilitando ao indivíduo vivenciar os seus conflitos internos e de todo o grupo. As dinâmicas geralmente são aplicadas por especialistas em treinamento, como psicólogos, que o fazem quando percebem que a equipe necessita de uma integração entre os membros e o ambiente de trabalho e/ou para identificar líderes dentro da própria equipe.

É uma ferramenta utilizada também para nivelar pessoas de uma mesma equipe com funções comuns, procurando saber quem tem iniciativa, criatividade, capacidade de argumentação, comunicação, habilidades de relações pessoais e capacidades para agir em situações difíceis.

Vamos nos divertir um pouco? Reúna algumas pessoas (parentes, amigos etc.) e faça a dinâmica descrita a seguir:

Dinâmica para se trabalhar em equipe:

"O feitiço virou contra o feiticeiro"

Objetivo: não faça ou deseje aos outros o que não gostaria para si.

Material: papel e caneta





Procedimento: forma-se um círculo, todos sentados. Cada um escreve uma tarefa que gostaria que seu companheiro da direita realizasse, sem deixá-lo ver. Após todos terem escrito, o feitiço vira contra o feiticeiro. Quem irá realizar a tarefa é a própria pessoa que escreveu. Não faça ou deseje aos outros o que não gostaria para si.

Respeito ao próximo.

5.2 Equipes autogerenciadas

São cada vez mais comuns, dentro das organizações, as equipes autogerenciadas, também chamadas de autogerenciadas ou ainda de equipes com alto nível de poder. Os componentes recebem liberdade para determinar o ritmo de trabalho e a distribuição das tarefas. Geralmente, se espera que cada pessoa desempenhe várias tarefas diferentes, caso haja necessidade. Para isso, quanto mais atividades o funcionário desempenhar, maior será também seu pagamento. Nesse tipo de equipe, faz-se necessária a aplicação de treinamento com o intuito de verificar se o indivíduo adquiriu mesmo as habilidades para desenvolver tais atividades.

A equipe autogerenciada deve conter, no máximo, 15 pessoas, para que todas consigam adquirir as habilidades necessárias de um líder, e todos da equipe devem estar preparados para assumir esse papel.

5.2.1 Benefícios das equipes autogerenciadas

Elas acrescentam às organizações várias vantagens, como melhorias na qualidade e produtividade, flexibilidade de produção, menor taxa de **absenteísmo** e rotatividade no trabalho, melhoria de atitudes e qualidade de vida no trabalho.

As equipes, de um modo geral, permitem o melhor compartilhamento de ideias e aprendizagem.

Listarei aqui algumas dicas para um bom trabalho em equipe:

- Paciência.
- Nunca critique seus colegas.
- Aceite sempre as ideias das outras pessoas.

A-Z

Absenteísmo - Ausência dos trabalhadores no trabalho, seja por atraso ou falta.





- Saiba como dividir.
- Não deixe de colaborar.
- Mantenha sempre o diálogo.
- Mantenha uma postura participativa e solidária.
- Planejamento é essencial.
- Atenção ao pensamento coletivo.

Resumo

Nesta aula, tratamos de um tema de grande relevância na atualidade para as organizações, que é o trabalho em equipe, e vimos a importância e os benefícios das equipes autogerenciadas.

Vimos que há uma diferença entre equipe e grupo. Grupos são pessoas juntas, mas que não enxergam a sua importância e nem a do outro na “engrenagem” dos processos organizacionais. Já nas equipes, as pessoas sabem que são parte integrante de uma rede e que têm um objetivo comum a perseguir, e agem para que isso aconteça.

Quando atingem um grau alto de confiança entre seus membros, elas podem se tornar autogerenciáveis, ou seja, podem possuir alto grau de poder delegado para suas tomadas de decisão.



Atividades de aprendizagem

1. Releia a aula e responda o que é equipe e como funciona o trabalho em equipe dentro das organizações.
2. Com suas próprias palavras, defina o que são dinâmicas e para que são aplicadas em equipes nas organizações.
3. Você já participou de alguma dinâmica? Se sim, relate em qual situação e como foi a sua experiência.
4. O que é liderança?

() É a capacidade de aplicar normas.





- É a habilidade de autoaprendizagem.
- É a capacidade de influenciar um grupo a alcançar um objetivo.
- É a habilidade de observar o ambiente organizacional.
- É a capacidade de aplicar conceitos.

5. O que são equipes autogerenciadas e quais são os benefícios que elas oferecem às empresas?

Pois bem, dê uma relaxada. Faça alguns exercícios de alongamento para que possamos continuar com a nossa disciplina. Encontramo-nos na próxima aula. Até lá!





Aula 6. Cultura e política organizacional

Objetivos:

- definir cultura organizacional e entender sua formação; e
- definir o que é política organizacional e conhecer quais procedimentos devem ser implantados para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Caro(a) estudante,

E então, descansou, alongou? Está preparado(a) para continuarmos?

Pois bem, nesta aula vamos tratar de dois temas de suma importância:

- cultura organizacional;
- política organizacional.

Vamos em frente?

Iniciaremos a nossa aula de hoje falando sobre cultura organizacional.

6.1 O que é cultura organizacional?

São crenças e hábitos estabelecidos por normas, atitudes, valores, expectativas compartilhadas por todos da organização. O colaborador passa a pensar e agir de acordo com as normas da empresa. A cultura molda o modo de agir e de pensar das pessoas, porque elas expressam as percepções e a mentalidade da organização.

Cada organização possui a sua própria cultura. O processo de criação de uma cultura ocorre quando os fundadores da empresa contratam e mantêm funcionários que pensam e sentem as coisas da mesma forma que eles. Eles





doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e agir, como um modelo, encorajando-os a se identificarem com eles e, dessa forma, absorverem valores e convicções. Quando a empresa tem sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como principal determinante desse sucesso. E é nesse exato momento que a personalidade dos fundadores torna-se parte integrante da cultura da organização.

Cada cultura proporciona padrões que irão influenciar a produtividade, na pontualidade e na qualidade de serviços ao cliente. Ela é construída ao longo do tempo e exprime sua identidade. Ela reflete o modo como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma mistura de crenças, histórias, comportamentos e ideias que juntas representam o modo particular de funcionar.



Figura 14
Fonte: ilustradora

Agora que você já sabe o que é cultura organizacional e como ela é formada, vai conhecer também os seus componentes e quais os tipos mais conhecidos.

A cultura apresenta características importantes:

- **regularidades no comportamento:** são as interações entre os partici-





pantes - relacionamento interpessoal;

- **normas:** é a forma como a pessoa se comporta ao realizar suas tarefas;
- **valores:** são os principais valores que a organização impõe (baixo absentismo, qualidade do produto);
- **filosofia:** são políticas que afirmam as crenças sobre como os colaboradores e clientes devem ser tratados;
- regras que os colaboradores devem cumprir para serem aceitos no grupo;
- **clima:** é o modo como os colaboradores se integram e como tratam os clientes. É o sentimento que o local de trabalho transmite às pessoas.

Continuemos:

6.2 Componentes da cultura organizacional

Podemos dizer que a cultura organizacional possui três níveis. Iremos, aqui, defini-los:

- **Artefatos** - São os mais visíveis. São as coisas que cada um vê, ouve e sente dentro das organizações. É o modo como as pessoas se vestem, falam, o que elas conversam, a maneira como se comportam. Enfim, são todas as formas que podem nos indicar, visual ou auditivamente, como é a cultura da organização.
- **Valores compartilhados** - São os valores que se tornam importantes e passam a ser compartilhados com os demais membros da empresa. O fundador da empresa, por exemplo, cria um modelo de liderança para equipe e, a partir do momento em que se torna sucesso, ele passa a ser seguido por todos os colaboradores.
- **Pressuposições básicas** – É o nível mais profundo da cultura da organização. São os sentimentos, as crenças inconscientes, as percepções que predominam em cada pessoa. Em outras palavras, são conteúdos que cada pessoa traz dentro de si.

A-Z

Pressuposições - Atos ou efeitos de supor antecipadamente.



Além dos componentes, temos também os tipos de cultura organizacional. Vejamos a seguir.

6.3 Tipos de cultura organizacional

Podemos classificar quatro tipos de cultura:

Culturas adaptativas - São culturas flexíveis, criativas, inovadoras. Estão sempre se atualizando para garantir a modernização.

Culturas conservadoras - Procuram sempre manter suas ideias, costumes, valores. Não mudam com o tempo, não se atualizam. Permanecem como se nada no mundo tivesse mudado.

Culturas fortes - Compartilham intensamente os seus valores com os funcionários e, assim, influenciam os comportamentos. Exemplo de empresas: Honda, Sony etc.

Culturas fracas - Geralmente empresas que estão começando, pequenas. São culturas que são mais fáceis de serem mudadas.

É chegada a hora de uma “esticadinha”. Faça um pequeno alongamento e respire fundo. Mas, enquanto, isso, sugiro que faça um resumo relatando tudo o que aprendeu até aqui. Com isso, você poderá verificar como está indo a sua aprendizagem.

Muito bem, dando continuidade ao tema de hoje, vamos aprender sobre política nas organizações. Em função da cultura é que surgem as políticas.

6.4 Políticas organizacionais



Políticas são regras que a organização estabelece para seus colaboradores, com a finalidade de atingir os seus objetivos. Cada uma desenvolve sua política adequando-a às suas necessidades.

As políticas devem abranger o que a organização pretende. Podem-se definir os procedimentos, ações a serem implantadas, tendo em vista os seus objetivos. Esses procedimentos constituem uma espécie de plano que irá orientar e direcionar as pessoas na execução de suas tarefas.





Veremos a seguir algumas políticas:

- Provisão - Quem irá trabalhar na organização? Deve-se realizar então uma pesquisa de mercado e, em seguida, recrutamento, seleção e, por fim, integração dos candidatos.
- Aplicação - O que as pessoas farão na organização? Deve-se realizar a análise de cargos e salários, ou seja, definir o salário para cada cargo da empresa. Em seguida, deve-se definir um plano de carreira pelo qual o colaborador será submetido a uma avaliação de desempenho e em que, se ele obtiver um resultado positivo, poderá ter aumento de salário.
- Manutenção - Como manter as pessoas trabalhando na organização? Para mantê-las, além de uma boa administração de salários, é necessário oferecer um plano de benefícios, o qual inclui plano de saúde, assistência odontológica, gratificação etc. É importante, também, cuidar da higiene e segurança, disponibilizando equipamentos de segurança e, ainda, respeitar as relações trabalhistas.
- Desenvolvimento - Como preparar e desenvolver as pessoas? Deve-se proporcionar treinamento para os colaboradores, a fim de desenvolver suas habilidades e competências.
- Monitoração - Como estar atento ao que as pessoas fazem? Banco de dados, onde constará o nome de cada um dos colaboradores e o desempenho de suas funções.

Essas políticas dão consistência, além de garantir uma uniformidade na execução das tarefas.

Terminamos aqui o tópico sobre cultura e política organizacional. Na próxima aula, vamos trabalhar o que é clima organizacional.

Resumo

Nesta aula, vimos que toda empresa possui uma cultura organizacional própria, a qual possui características que são: regularidades no comportamento, normas, valores, filosofia, regras e clima.

Apresentamos, também, os três níveis de uma cultura organizacional, que são: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.





Descrevemos, ainda, os quatro tipos de cultura organizacional: culturas adaptativas, conservadoras, fortes e fracas.

Quanto às políticas, expusemos algumas delas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.



Atividades de aprendizagem

1. Defina cultura organizacional.
2. Procure pessoas que estão no mercado de trabalho e discuta com elas sobre a cultura organizacional da empresa em que elas trabalham.
3. Releia a aula e, a partir do seu ponto de vista, relate se a cultura organizacional é importante para que as políticas das empresas sejam formadas. Em caso afirmativo, faça uma análise crítica dessa importância.

Caro(a) estudante,

Espero que você tenha compreendido o que é cultura e política organizacional. Na próxima aula, o nosso conteúdo será sobre clima organizacional. Então, respire fundo, dê uma alongada e vamos em frente.

Aula 7. Clima organizacional

Objetivos:

- definir clima organizacional; e
- compreender como é feita a pesquisa de clima organizacional.

Caro(a) estudante,

Na aula anterior, vimos sobre culturas e políticas organizacionais. De acordo com o que você estudou, qual a importância desses dois fatores para as organizações? Você se lembra? Em caso afirmativo, você estará pronto para seguir para o tema clima organizacional, mas, caso contrário, volte e estude mais um pouco.

Vamos lá!

7.1 O que é clima organizacional?

Clima organizacional é a influência que o ambiente de trabalho tem sobre as pessoas.



Exemplo: Imagine-se trabalhando em um ambiente sujo, com tecnologias ultrapassadas que dificultam o seu trabalho e tendo como parceiras pessoas mal humoradas que sequer falam bom dia.



Figura 15

Fonte: ilustradora



Agora, ao contrário disso, pense em você trabalhando em um ambiente limpo, com tecnologias avançadas, pessoas bem humoradas se cumprimentando com um alegre bom dia.



Figura 16
Fonte: ilustradora

Em qual desses dois climas você preferiria trabalhar? Com certeza, a segunda opção, pois geraria uma maior satisfação e, conseqüentemente, um maior rendimento das atividades.



Figura 17
Fonte: ilustradora

Muito bem, o clima está diretamente relacionado à motivação dos colaboradores. Os aspectos da organização provocam diferentes tipos de motivação e, assim, o clima se torna favorável em situações que proporcionam satisfação, animação, interesse e colaboração entre os participantes. Torna-se



baixo e desfavorável em situações que proporcionam frustração dessas necessidades. O clima, estando baixo, se caracteriza por estados de desinteresse, **apatia**, depressão, podendo o colaborador chegar a confrontos com a organização e, nesses casos, pode haver greves e até agressões.

Vamos recordar.

O clima da organização representa o ambiente interno existente entre os membros da empresa.

A figura abaixo demonstra os níveis do clima.

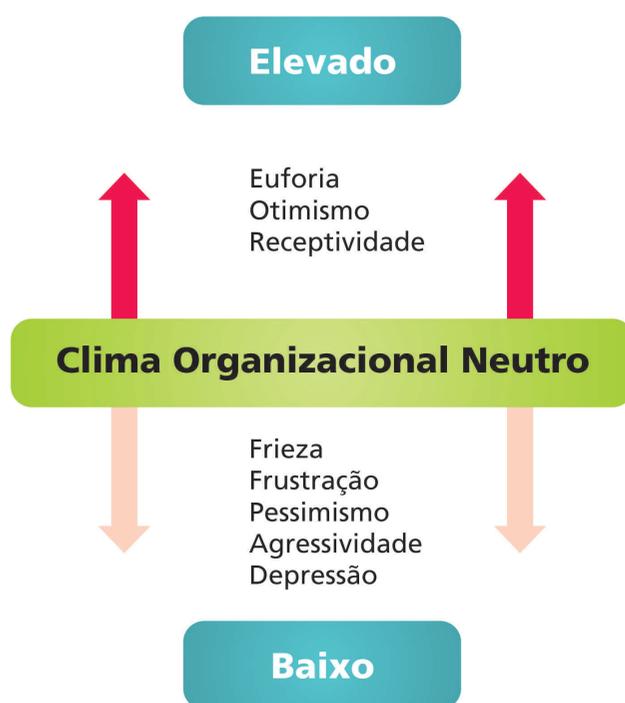


Figura 18

Fonte: ilustradora

Agora, vamos relacionar o clima com a cultura organizacional.

O clima é o reflexo dos efeitos da cultura organizacional. É ele que indica o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa em relação a diferentes aspectos dessa cultura, como, por exemplo, **modelo de gestão**, políticas de recursos humanos, processo de comunicação etc.

A-Z

Apatia - Falta de emoção, motivação ou entusiasmo.

A-Z

Modelo de gestão: a forma de um gerente administrar sua empresa.



Modelo de gestão é o gerir a partir de um exemplo que já existe, devendo-se fazer apenas as modificações necessárias de acordo com cada organização.



7.2 Por que se deve avaliar o clima da organização?

- Além de ser uma obrigação da organização, constitui oportunidade de realizar melhorias contínuas.
- A empresa deve manter os seus colaboradores - que também podem ser chamados de clientes internos - satisfeitos, porque eles são a razão de ser de cada setor da empresa.

7.3 Como se deve avaliar o clima da organização?

Bom, existem duas formas de se avaliar o clima. São elas:

A-Z

Institucional: é o que se refere à organização interna de uma empresa.

- **Avaliação Institucional:** o gestor deve ouvir individualmente as pessoas da sua equipe;
- **Avaliação por setores:** o gestor deve ouvir coletivamente os funcionários.



A satisfação dos clientes externos depende da satisfação dos clientes internos.

7.4 Tipos de clima organizacional

Resumidamente, podemos dizer que há dois tipos de clima organizacional, que são:

- o bom, onde predominam atitudes positivas, alegria, satisfação, motivação, confiança.

A-Z

Turnover: alta Rotatividade, entrada e saída de funcionários.

- o ruim, em que predominam insatisfação, rivalidades, conflitos, tensão, comunicação ruim etc.

Quando o clima se encontra ruim, pode ser percebido por meio de alguns indicadores, como: absenteísmo, greves, conflitos interpessoais, desperdício de materiais, **turnover** e assim por diante.

Vamos ver agora quais as etapas para montar e aplicar uma pesquisa de clima institucional.





Para o sucesso dessa pesquisa, é necessário:

- o apoio e a aprovação da diretoria;
- definir o objetivo;
- escolher a técnica a ser utilizada;
- providenciar a divulgação; e
- determinar os aspectos a serem pesquisados, como salário, benefícios, liderança, integração entre os departamentos da empresa, comunicação, participação, condições físicas de trabalho, imagem da empresa e ética.

Observe um exemplo de como avaliar um dos aspectos acima mediante a técnica de questionários.

- O relacionamento com seus colegas de trabalho é bom?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

Aplica-se o questionário no local de trabalho, se esta for a técnica utilizada, e, em seguida, deve-se tabular o resultado da pesquisa, emitir relatórios, comentar e fazer gráficos, se necessário, a fim de facilitar a divulgação dos resultados. E, por fim, definir o plano de ação.

Existem outras técnicas utilizadas para se fazer uma pesquisa, porém, será sempre a partir dos dados apurados que se poderá traçar um plano.

Resumo

Nesta aula, abordamos o tema clima organizacional, que é a influência que o ambiente de trabalho exerce sobre as pessoas. Identificamos o clima por meio da chamada pesquisa de clima. Mostramos que é possível fazer uma pesquisa de clima institucional em que o gestor deve ouvir individualmente as pessoas da sua equipe ou por uma avaliação por setores da organização, na qual o gestor deve ouvir coletivamente os funcionários. Por fim, vimos que o clima pode ser bom ou ruim. Quanto pior, mais as pessoas trocarão a empresa por outra, aumentando o turnover.





Atividades de aprendizagem

1. Defina clima organizacional e fale sobre sua importância para as empresas.
2. Quais características podem indicar que o clima da empresa não está favorável?
3. Visite ou pesquise uma empresa de sua localidade e perceba como é o clima organizacional e se a mesma efetua pesquisas para verificar o nível de satisfação dos clientes internos.

Caro(a) estudante,

Agora que você já fez as atividades da sétima aula, está apto(a) a adentrar o conteúdo da nossa última aula, que tem como tema a qualidade de vida no trabalho. Espero que esteja gostando. Quero aproveitar nosso último encontro para repassar algumas informações importantes, que certamente serão úteis no desempenho da função para a qual você está se preparando. Vamos para a nossa última aula?



Aula 8. Qualidade de vida no trabalho

Objetivos:

- definir o que é qualidade de vida; e
- reconhecer a importância da qualidade de vida para as organizações.

Caro(a) estudante,

Estamos em nossa última aula e, assim, finalizando o aprendizado em comportamento organizacional. Espero que você tenha aproveitado cada momento deste estudo.

Nesta aula, você irá entender a importância de se ter qualidade de vida quando estamos trabalhando.

Vivemos, hoje, em um meio onde há muitas mudanças nas organizações, e, conseqüentemente, isso atinge a vida pessoal de muita gente. Portanto, é necessário que as empresas entendam a necessidade de aderir ao programa de qualidade de vida, pois, na falta dessa adesão, as conseqüências que poderão ser geradas não serão as melhores.

O que você entende por qualidade de vida? Descreva abaixo a sua percepção.

Agora, compare as suas percepções com o texto abaixo:



Buscar melhores condições de vida implica em: ter saúde, ânimo, motivação, ter um ambiente de trabalho favorável e agradável. Mas, não é só isso. Ter qualidade de vida é estar bem no trabalho, estar bem espiritualmente, bem com a família, com os amigos e consigo mesmo.

Você chegou próximo do contexto acima?

Pois bem, a saúde não se resume, apenas, à parte física. A qualidade de vida nos leva, então, a:



Figura 19
Fonte: ilustradora

Buscar saúde psicologicamente:

- ter pensamentos positivos;
- boa autoestima;
- boa aparência;
- boa memória;
- autodomínio etc.

Estar bem fisicamente:

- dormir bem;
- praticar esportes.



Figura 20
Fonte: ilustradora



Estar bem socialmente:

- ter bons amigos;
- estar bem com a família.

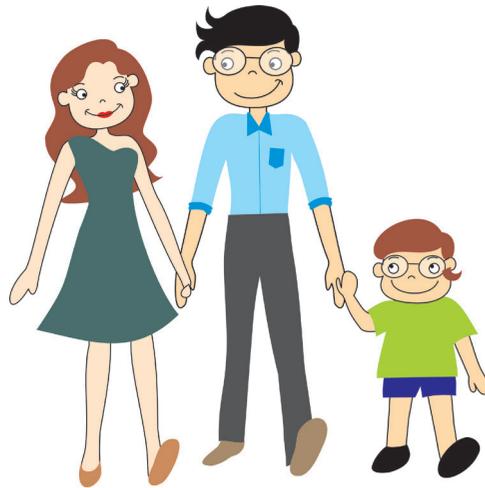


Figura 21
Fonte: ilustradora



Figura 22
Fonte: ilustradora

Procurar estar bem profissionalmente:

- manter bons relacionamentos com os colegas de trabalho e com o chefe;
- ter momentos de recreação e lazer;
- ter um ambiente favorável para a realização das tarefas;
- estar sempre criando oportunidades de adquirir novas informações e conhecimentos.

Estar bem espiritualmente:

- ter uma religião.



Figura 23
Fonte: ilustradora





É através da qualidade de vida que o ser humano se sentirá útil à sociedade. O indivíduo precisa ser ouvido e respeitado no ambiente de trabalho.

Porém, nos dias atuais, tem sido um verdadeiro desafio conciliar trabalho e vida pessoal. As empresas já estão implantando programas de apoio aos colaboradores, que lhes proporcionem um equilíbrio entre vida social e profissional.

8.1 Implementação da qualidade de vida nas organizações

Antes da implementação do programa de qualidade de vida nas organizações, é necessário identificar as necessidades dos indivíduos e da organização para que sejam determinadas as ações que irão ao encontro dos objetivos da empresa.

A implementação de programas específicos é vista como uma estratégia competitiva. É um diferencial no mercado e tem como objetivo motivar e, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos colaboradores. Com isso, obterão uma alta lucratividade para a empresa. Porém, para que haja a lucratividade, é necessário que as pessoas executem suas tarefas de maneira adequada e com satisfação. Assim, as empresas terão os seus resultados reconhecidos.

Continuemos.

A-Z
Qualidade total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos dentro da empresa.

Hoje, a empresa que não valoriza essa qualidade de vida, além de estar desatualizada no mercado, terá sua produtividade, competitividade, o relacionamento interpessoal e o clima da empresa comprometidos, devido à total insatisfação dos seus colaboradores. Lembremos que a implementação do programa é o alicerce para a gestão da **qualidade total**. Logo, concluímos que, se há qualidade de vida dentro das organizações, o produto da empresa também será de alta qualidade, pois o produto final dirá por si só como está a satisfação de seus colaboradores em realizarem suas atividades.

A-Z
QVT - Qualidade de vida no trabalho

O mercado está cada vez mais competitivo e, por isso, quando os gestores não praticam de forma adequada o programa de **QVT** (qualidade de vida no trabalho), acarretam sérios problemas na saúde dos colaboradores e, conseqüentemente, na saúde da empresa.





Agora você irá observar algumas consequências negativas que podem ser geradas quando a QVT não é praticada de forma correta.

- absenteísmo;
- doenças do trabalho como estresse e depressão;
- conflitos interpessoais;
- licenças;
- acidentes de trabalho etc.

No entanto, alguns benefícios podem ser implementados, devendo contemplar os funcionários e a organização. Os principais estão listados logo abaixo.

8.2 Programas de benefícios aos funcionários

- direitos trabalhistas;
- capacitação dos funcionários;
- condições de segurança e saúde no trabalho;
- oportunidade de crescimento etc.

8.3 Alguns dos benefícios para a organização

Muitos empresários já perceberam que investir em serviços e programas que beneficiam o funcionário traz mais qualidade de vida e bem-estar e é uma decisão estratégica para tornar a empresa cada vez mais lucrativa. O resultado é:

- melhor ambiente de trabalho;
- baixo índice de acidentes;
- força de trabalho mais saudável, etc.





Então, vamos recordar.

Vimos que a QVT dos funcionários influencia diretamente os resultados das metas das empresas.

Então, quero que você reflita sobre as consequências para aquelas empresas que não disponibilizam o programa de QVT aos seus colaboradores. Logo mais, nas atividades, você terá a oportunidade de descrever sua resposta.

Algumas estratégias podem ser desenvolvidas em longo prazo com a finalidade de propiciar melhor QVT aos colaboradores. São elas:

- Ginástica laboral: Propiciará o relaxamento da musculatura, prevenção de doenças e alívio do estresse. Poderá ser realizada em qualquer espaço livre no próprio local de trabalho, tendo aproximadamente 20 minutos de duração, duas ou três vezes por semana, pela manhã, antes da rotina diária.
- Participação ativa: Envolvimento do funcionário nas decisões de suas funções.
- Valorização: Produção de um painel, destacando o funcionário exemplo do mês. Isso irá motivá-lo.
- Acompanhamento médico periódico: Irá prevenir doenças e, consequentemente, diminuir o absenteísmo.
- Capacitações: Realização de palestras com a finalidade de atualizar e potencializar o conhecimento dos funcionários.

Conclui-se que a QVT é o resultado da soma das necessidades físicas, sociais e psicológicas.

Resumo

Nesta aula, constatamos que qualidade de vida no trabalho é estar bem em vários aspectos, seja físico, psicológico, social, profissional e até espiritualmente.

Vimos, também, que a QVT deve englobar programas que tragam benefícios aos funcionários e também para a organização.





Apontamos algumas estratégias que podem ser utilizadas, tais como: ginástica laboral, participação ativa, valorização, acompanhamento médico periódico e capacitação.

Vamos aproveitar estes nossos últimos momentos juntos nesta disciplina para praticar um pouco? Seguem as atividades.

Atividades de aprendizagem



1. Descreva a importância da QVT.
2. O programa de qualidade de vida pode ser considerado uma estratégia competitiva? Justifique.
3. Quais são as consequências geradas nas empresas que não disponibilizam o programa de QVT aos seus colaboradores?
4. Em relação ao conteúdo estudado nesta disciplina, faça um resumo apontando a importância do comportamento organizacional para as empresas.

Caro(a) estudante,

Chegamos ao final da última aula. As informações que você recebeu neste conteúdo são de ordem prática e você pode utilizá-las tanto nas suas tarefas profissionais dentro de uma organização, como no seu cotidiano, no contato com seus familiares ou com seu grupo de relacionamento.

Assim, a aula que encerrou esta disciplina tratou de qualidade de vida no trabalho e a minha expectativa é que você tenha compreendido o quanto ela é importante para todos nós.



Palavras Finais

Espero que tenha gostado da minha companhia durante o processo de aprendizagem proporcionado pela nossa disciplina.

Acredito, ainda, que os conhecimentos adquiridos podem se tornar úteis para você em sua jornada pela vida pessoal e profissional (embora não consigamos dividir a vida em duas ou mais partes).

Continue estudando, pois o processo de aprendizagem que se inicia quando nascemos é contínuo. Ainda, dentro do curso que você está realizando, busque sempre ir além do conteúdo dos cadernos. A qualificação que você busca fará diferença num processo de seleção, se você, durante este período de estudos, tiver disciplina, dedicação e apreensão das informações recebidas.

Muito obrigada por percorrer comigo este caminho. Um grande abraço!

Prof^a. Lilian Freitas





Guia de Soluções

Aula 1

1. Defina comportamento organizacional. Peça a um amigo ou colega para fazer o mesmo. Identifique se não há qualquer diferença entre as duas definições.

Comportamento organizacional é o estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Preocupa-se com a influência das pessoas e grupos sobre as organizações e, vice-versa, com a influência das organizações sobre as pessoas e grupos.

2. A partir da definição citada no texto, conceitue, com suas próprias palavras, o que é globalização.

É um processo econômico e social que estabelece uma integração entre os países e as pessoas do mundo todo. Por meio desse processo, as pessoas, os governos e as empresas trocam ideias, realizam transações financeiras e comerciais e espalham aspectos culturais pelos quatro cantos do mundo.

3. Cite alguns desafios que encontramos hoje no campo do comportamento organizacional e descreva de que forma você agiria para enfrentá-los com maior possibilidade de sucesso.

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever esse desafio é: diversidade da força de trabalho. Enquanto a globalização enfoca as diferenças entre pessoas de vários países, a diversidade da força de trabalho visa às divergências entre as pessoas em um mesmo país.

Aula 2

1. Escolha duas empresas de sua cidade - pode ser um mercadinho, uma farmácia etc. - que comercializem o mesmo produto ou serviço de sua localidade e de fácil acesso e relacione as vantagens competitivas de uma em relação à outra.

(Resposta pessoal do(a) estudante.)





2. Encontre no caça-palavras:

Para que você realmente venha fazer diferença, atuar e se manter no mercado, obtendo vantagem competitiva, do que você precisa? Você descobrirá a resposta após achar as palavras. Não se esqueça de fazer um comentário sobre cada uma delas.

aflairqoprqpvmrtuioqearvuer
uiarproravonikjoieuqprqouiw
aiuajmbercperceiogtparibqu
piouarmiksporilmaticxossi
açimolilmtkjogatuiparticyter
rominioltamirromantipiolfgh
erevolucionartipadonficolthi
cpiotaomicisoelistapxzouol
erripilanzamengirqpdttoomp
riyunhomanhutafinditartomu

Inovar, Revolucionar e Aparecer.

Aula 3

1. Leia novamente esta aula e defina, com suas próprias palavras, o que é relacionamento interpessoal. Faça um feedback de como anda o seu relacionamento interpessoal no ambiente pessoal ou profissional.

É a capacidade que o indivíduo tem de se relacionar com outras pessoas, procurando entender suas intenções, motivações e desejos, sendo capaz também de compreender o mundo através do ponto de vista do outro.

2. O que é coaching e qual a importância de ser utilizado pelos gerentes nas organizações? :

É uma ferramenta que desenvolve e torna as ações das pessoas mais eficazes. Coaching em português significa treinar com a intenção de instruir a carreira profissional e também orientar as pessoas para que aprendam por si mesmas. É fornecer as armas para que se tornem desbravadoras do próprio desenvolvimento. É ensiná-las a aprender com suas próprias experiências, a encontrar outras pessoas que possam ajudá-las e a obter seu próprio feedback e informações



3. Dentro do contexto relações interpessoais, o que podemos entender quando ouvimos a seguinte frase: “Não podemos julgar o livro pela capa”?

Sabemos que existem pessoas que não conseguem lidar com as diferenças e acabam se deixando levar por uma impressão negativa sem, ao menos, procurar compreendê-las e conhecê-las mais detalhadamente.

Aula 4

1. Diferencie relacionamento interpessoal de relacionamento intrapessoal e fale sobre a importância de tê-los bem administrados.

Para que você se relacione bem com a equipe em que trabalha, você precisa estar bem consigo mesmo, saber administrar os seus sentimentos e emoções. Caso não saiba administrar seus próprios sentimentos, como irá se relacionar bem com as outras pessoas?

Você precisa praticar a reflexão, rever suas atitudes, conceitos e procurar estar sempre em equilíbrio e, assim, conseguirá manter um bom relacionamento com as pessoas, com sua equipe, sem precisar se individualizar.

2. Marque um X nos itens que você considera serem características do indivíduo que possui um bom relacionamento intrapessoal.

Ser cauteloso ao agir.

Formar um verdadeiro modelo de si mesmo.

Capacidade que o indivíduo tem de se relacionar e compreender as pessoas.

Ter seus sentimentos e emoções bem administrados.

Boa comunicação com os colegas de trabalho.

Ter momentos para refletir.

Indivíduo que tem facilidade para trabalhar em equipe.



3. Imagine-se trabalhando em uma empresa, onde algumas pessoas não interagem com o grupo e você é o gerente. O que você faria para sanar o problema?

Uma ótima solução seria propor um treinamento para desenvolver a capacidade de se relacionar dos funcionários.

Aula 5

1. Releia a aula e responda o que é equipe e como funciona o trabalho em equipe dentro das organizações.

É um conjunto de pessoas praticando as mesmas atividades, com os mesmos objetivos, porém trabalham não individualmente e sim interagindo uns com os outros. Nas organizações, as equipes que possuem metas bem estabelecidas, terão eliminadas aquelas reuniões improdutivas, que devem ocorrer apenas com o intuito de comunicar alguma novidade ou para demais esclarecimentos. As equipes alcançam maior produtividade, qualidade, bom relacionamento, confiança e segurança nas atividades de trabalho sob uma ótica humanista em que o trabalhador é valorizado.

2. Com suas próprias palavras, defina o que são dinâmicas e para que são aplicadas em equipes nas organizações.

As dinâmicas de grupo servem para trabalhar os processos internos das pessoas, possibilitando ao indivíduo vivenciar os seus conflitos internos e de todo o grupo. As dinâmicas geralmente são aplicadas por especialistas em treinamento, como psicólogos, quando percebem que a equipe necessita de uma integração entre os membros e o ambiente de trabalho e/ou para identificar líderes dentro da própria equipe. É uma ferramenta utilizada também para nivelar pessoas de uma mesma equipe com funções comuns, procurando saber quem tem iniciativa, criatividade, capacidade de argumentação, comunicação, habilidades de relações pessoais e capacidades para agir em situações difíceis.

3. Você já participou de alguma dinâmica? Se sim, relate em qual situação e como foi a sua experiência.

(Resposta pessoal)





4. O que é liderança?

- (x) É a capacidade de aplicar normas.
- (x) É a habilidade de autoaprendizagem.
- (x) É a capacidade de influenciar um grupo a alcançar um objetivo.
- (x) É a habilidade de observar o ambiente organizacional.
- (x) É capacidade de aplicar conceitos.

5. O que são equipes autogerenciadas e quais são os benefícios que elas oferecem às empresas?

São cada vez mais comuns dentro das organizações as equipes autogerenciadas, também chamadas de autogerenciadas ou ainda equipes com alto nível de poder. Os componentes recebem liberdade para determinar o ritmo de trabalho e a distribuição das tarefas. Geralmente se espera que cada pessoa desempenhe várias tarefas diferentes, caso haja necessidade. Elas acrescentam às organizações várias vantagens, como melhorias na qualidade e produtividade, flexibilidade de produção, menor taxa de absenteísmo e rotatividade no trabalho, melhoria de atitudes e qualidade de vida no trabalho.

Aula 6

1. Defina cultura organizacional.

São crenças e hábitos estabelecidos por normas, atitudes, valores, expectativas compartilhadas por todos da organização. O colaborador passa a pensar e agir de acordo com as normas da empresa. A cultura molda o modo de agir e de pensar das pessoas, porque elas expressam as percepções e a mentalidade da organização.

2. Procure pessoas que estão no mercado de trabalho e discuta com elas sobre a cultura organizacional da empresa em que elas trabalham.

(Resposta pessoal)

3. Releia a aula e, a partir do seu ponto de vista, relate se a cultura organiza-





cional é importante para que as políticas das empresas sejam formadas. Em caso afirmativo, faça uma análise crítica dessa importância.

(Resposta pessoal)

Aula 7

1. Defina clima organizacional e fale sobre sua importância para as empresas.

Clima organizacional é a influência que o ambiente de trabalho tem sobre as pessoas.

O clima está diretamente relacionado à motivação dos colaboradores. Os aspectos da organização provocam diferentes tipos de motivação e, assim, o clima se torna favorável em situações que proporcionam satisfação, animação, interesse e colaboração entre os participantes.

2. Quais características podem indicar que o clima da empresa não está favorável?

Torna-se baixo e desfavorável em situações que proporcionam frustração a partir das necessidades dos colaboradores. O clima, estando baixo, se caracteriza por estados de desinteresse, apatia, depressão, podendo o colaborador chegar a confronto com a organização e, nesses casos, pode haver greves e até agressões.

3. Visite ou pesquise uma empresa de sua localidade e perceba como é o clima organizacional e se a mesma efetua pesquisas para verificar o nível de satisfação dos clientes internos.

(Resposta pessoal)

Aula 8

1. Descreva a importância da QVT.

Buscar melhores condições de vida implica em: ter saúde, ânimo, motivação, ter um ambiente de trabalho favorável e agradável. Mas, não é só isso. Ter qualidade de vida é estar bem no trabalho, estar bem espiritualmente,





bem com a família, com os amigos e consigo mesmo. Se há qualidade de vida dentro das organizações, o produto da empresa também será de alta qualidade, pois o produto final dirá por si só como está a satisfação de seus colaboradores em realizar suas atividades.

2. O programa de qualidade de vida pode ser considerado uma estratégia competitiva? Justifique.

Sim.

- **Ginástica laboral:** Propiciará o relaxamento da musculatura, prevenção de doenças e alívio do estresse. Poderá ser realizada em qualquer espaço livre no próprio local de trabalho, tendo aproximadamente 20 minutos de duração, duas ou três vezes por semana, pela manhã, antes da rotina diária.
- **Participação ativa:** Envolvimento do funcionário nas decisões de suas funções.
- **Valorização:** Produção de um painel, destacando o funcionário exemplo do mês. Isso irá motivá-lo.
- **Acompanhamento médico periódico:** Irá prevenir doenças e, consequentemente, diminuir o absenteísmo.
- **Capacitações:** Realização de palestras com a finalidade de atualizar e potencializar o conhecimento dos funcionários.

3. Quais são as consequências geradas nas empresas que não disponibilizam o programa de QVT aos seus colaboradores?

- absenteísmo;
- doenças do trabalho, como estresse, depressão;
- conflitos interpessoais;
- licenças;
- acidentes de trabalho etc.





4. Em relação ao conteúdo estudado nesta disciplina, faça um resumo apontando a importância do comportamento organizacional para as empresas.

As organizações exercem uma função considerável na vida do ser humano, porque modelam o comportamento dos respectivos membros, podendo influenciar as necessidades e motivos dos indivíduos em diferentes organizações, ou em grupos na mesma organização. As organizações também podem incentivar a produtividade, bem como provocar respostas rápidas às estratégias administrativas variadas. As finalidades do comportamento organizacional correspondem à explicação, previsão e controle do comportamento humano.

As principais variáveis são: estrutura, clima e cultura organizacional, ambiente de trabalho, planejamento e habilidades interpessoais.

O comportamento organizacional pode aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos de uma empresa, incentivando as habilidades humanas, por meio de motivação, liderança, treinamento, satisfação com trabalho, avaliação de desempenho, comunicação eficiente etc.





Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier-Ed. Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas** - O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2008.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINICUCCI, A. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBIN, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. PLT Programa do livro texto.

SCHERMERHORM, John R. Junior. **Fundamentos de comportamento Organizacional**. São Paulo: Bookman, 2002.

SUCESSO, Edina Bom. **Relações Interpessoais e Qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Ed.2002.

SUPER TEXTOS Disponível em:<http://www.supertextos.com/texto/Trabalho_Em_Equipe_Uma_Vantagem_Competitiva/4484> Acesso em: 15 set. 2011.



Currículo da Professora-autora

Lílian Brúmmel das Chagas Freitas

Graduada em Psicologia, pela Universidade Católica de Goiás-Goiânia; Tecnóloga em Recursos Humanos, pela Faculdade Anhanguera de Anápolis; Pós-Graduada MBA em Gestão de Pessoas, pela Faculdade Anhanguera de Anápolis; Saúde Pública e Saúde da Família, pela Faculdade Lions-Goiânia.

