

COMPORTAMENTO, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Prof. Juliana Regiani Olbrzymek





Copyright © UNIASSELVI 2017

Elaboração:
Prof. Juliana Regiani Olbrzymek

Revisão, Diagramação e Produção:
Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri
UNIASSELVI – Indaial.

302.35981

O43c Olbrzymek, Juliana Regiani

Comportamento, clima e cultura organizacional / Juliana
Regiani Olbrzymek. Indaial: UNIASSELVI, 2017.

182 p. : il.

ISBN 978-85-515-0113-9

1.Comportamento Organizacional - Brasil.
I. Centro Universitário Leonardo Da Vinci.

APRESENTAÇÃO



Este livro de estudos tem como objetivo fazer com que o acadêmico compreenda os conceitos básicos da disciplina de Comportamento, clima e cultura organizacional, além de entender a diversidade de comportamentos que é passível de observação nos ambientes organizacionais, envolvendo os comportamentos individuais, seus fundamentos e os processos interpessoais nas empresas.

Começamos na Unidade 1, com os principais conceitos do Comportamento Organizacional, demonstrando também quais são as disciplinas que têm influência direta nesta ciência. Nesta mesma unidade fazemos um comparativo da História do Comportamento Organizacional com a Teoria Geral da Administração. Neste momento será possível entender a evolução que o comportamento organizacional enfrentou até atingir o momento que conhecemos hoje nas empresas. Abordamos, também, nesta unidade, o Comportamento Micro-organizacional, em que será possível estudar o indivíduo ao trabalhar sozinho. Aspectos como: as diversidades das aptidões e das personalidades serão abordadas. Emoção, percepção, decisão, criatividade, motivação também serão abordadas.

Na Unidade 2 trataremos da cultura organizacional, da comunicação interpessoal e organizacional, do comportamento dos grupos e dos processos de tomada de decisão. Neste momento será possível estudar a cultura organizacional e sua influência no comportamento das pessoas através de seus diversos elementos. Ao tratar do tema referente a comportamento dos grupos, veremos os aspectos: eficiência, delegação de poder, inter-relação entre os papéis assumidos na empresa e liderança. Com relação à comunicação serão abordados temas como o sentido da comunicação dentro da empresa e as novas formas de comunicação do mundo moderno. Com o tema Tomada de decisão, será possível entender o processo de tomada de decisão em si, as diferenças entre tomadas de decisão pessoal e em grupo, e as vantagens e desvantagens de cada uma delas.

Finalmente, na Unidade 3 serão abordados aspectos sobre conflitos e clima organizacional. Esses temas envolvem a gestão de conflitos e o processo de negociação como apoio à gestão de conflitos, além de conceitos sobre clima organizacional e sua influência no comportamento das pessoas que compõem a organização. Serão explicados conceitos e aplicabilidade da pesquisa de clima, bem como a apresentação de um modelo e aplicação. Por fim, o assunto Inteligência Emocional, tão necessário e discutido no mundo atual, será tratado de forma a estabelecer conceitos e indicar formas de obtê-la na vida e no ambiente organizacional.

Bons estudos!

Profa. Juliana Regiani Olbrzymek



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



Olá acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você e dinamizar ainda mais os seus estudos, a Uniasselvi disponibiliza materiais que possuem o código *QR Code*, que é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de *QR Code*. Depois, é só aproveitar mais essa facilidade para aprimorar seus estudos!



BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!



Você já ouviu falar sobre o ENADE?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades. ✓✓

Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE. ✓✓



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O MEC – Ministério da Educação.

O objetivo do MEC com esta prova é de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso. ✓✓



Fique atento! Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas. ✓✓



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE! ✓✓



SUMÁRIO

UNIDADE 1 – INTRODUÇÃO AO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	1
TÓPICO 1 – CONCEITOS E OBJETIVOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	3
1 INTRODUÇÃO.....	3
2 CONCEITOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	3
3 AS DISCIPLINAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	4
4 CONTEXTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	5
RESUMO DO TÓPICO 1	7
AUTOATIVIDADE	8
TÓPICO 2 – A HISTÓRIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	9
2 A HISTÓRIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	9
2.1 AS PRINCIPAIS ABORDAGENS DA TGA E O CO.....	10
2.1.1 Administração Científica: de 1890 a 1940.....	10
2.1.2 Princípios da Administração: de 1900 a 1950	14
2.1.3 Relações Humanas: de 1930 a 1970	19
2.1.4 Sistemas Abertos: de 1960 até o presente	23
RESUMO DO TÓPICO 2	26
AUTOATIVIDADE	27
TÓPICO 3 – O COMPORTAMENTO MICRO-ORGANIZACIONAL.....	29
1 INTRODUÇÃO.....	29
2 AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS.....	29
3 COMO INCORPORAR AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NO CO?.....	30
3.1 DIMENSÕES CRÍTICAS.....	30
3.2 DIMENSÕES DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE.....	33
4 FUNDAMENTOS DOS COMPORTAMENTOS MICRO-ORGANIZACIONAIS	39
4.1 PROCESSO PERCEPTIVO – PERCEPÇÃO	40
4.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	43
4.3 O PROCESSO CRIATIVO – CRIATIVIDADE	45
RESUMO DO TÓPICO 3	47
AUTOATIVIDADE	48
TÓPICO 4 – O PROCESSO MOTIVACIONAL – MOTIVAÇÃO.....	49
1 INTRODUÇÃO.....	49
2 A MOTIVAÇÃO.....	49
RESUMO DO TÓPICO 4	56
AUTOATIVIDADE	57

UNIDADE 2 – A CULTURA ORGANIZACIONAL, OS GRUPOS E A TOMADA DE DECISÃO.....	59
TÓPICO 1 – A FORMAÇÃO DE GRUPOS	61
1 INTRODUÇÃO	61
2 POR QUE AS PESSOAS FORMAM GRUPOS?	61
3 GRUPOS FORMAIS E INFORMAIS.....	62
4 GRUPOS CONTÍNUOS E TEMPORÁRIOS.....	66
5 ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DO GRUPO.....	67
6 OS GRUPOS E SUA ESTRUTURA.....	68
RESUMO DO TÓPICO 1	73
AUTOATIVIDADE	74
TÓPICO 2 – CULTURA ORGANIZACIONAL	75
1 INTRODUÇÃO	75
2 O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL?	75
3 OS COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	77
3.1 VALORES	77
3.2 ARTEFATOS	78
3.3 TECNOLOGIA	78
3.4 SÍMBOLOS	79
3.5 RITOS OU RITUAIS	80
3.6 MITOS	81
3.7 TABUS	81
4 O ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	82
5 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	83
6 POSTURAS EMPRESARIAIS.....	83
7 A CONTRACULTURA	84
8 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	85
LEITURA COMPLEMENTAR.....	86
RESUMO DO TÓPICO 2	88
AUTOATIVIDADE	89
TÓPICO 3 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERPESSOAL	91
1 INTRODUÇÃO	91
2 O QUE É COMUNICAÇÃO?.....	91
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	94
4 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	96
5 A INTERNET COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO	97
5.1 CONFERÊNCIAS.....	98
5.2 O CORREIO ELETRÔNICO E A TROCA DE MENSAGENS INSTANTÂNEAS	99
5.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA COMUNICAÇÃO DIGITAL.....	99
RESUMO DO TÓPICO 3	101
AUTOATIVIDADE	102
TÓPICO 4 – O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	103
1 INTRODUÇÃO	103
2 TOMADA DE DECISÃO INDIVIDUAL.....	103
3 TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO.....	106
4 TÉCNICAS PARA ESTIMULAR A CRIATIVIDADE NA TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO	107
5 VANTAGENS DA TOMADA DE DECISÃO INDIVIDUAL E EM GRUPO	111
RESUMO DO TÓPICO 4	112
AUTOATIVIDADE	113

UNIDADE 3 – CONFLITOS E CLIMA ORGANIZACIONAL	115
TÓPICO 1 – ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS	117
1 INTRODUÇÃO.....	117
2 O PODER.....	117
3 O CONFLITO	120
3.1 TIPOS DE CONFLITOS	121
3.1.1 Conflito de emoção.....	121
3.1.2 Conflito de necessidades	122
3.1.3 Conflito de valores.....	122
4 CONFLITO INTERGRUPAL.....	123
5 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	125
6 ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS	126
7 EFEITOS DOS CONFLITOS	127
RESUMO DO TÓPICO 1	128
AUTOATIVIDADE	129
TÓPICO 2 – PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS	131
1 INTRODUÇÃO.....	131
2 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	131
3 POR QUE NEGOCIAR?	133
4 POSTURA DO NEGOCIADOR	133
5 TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO.....	134
6 ESTÁGIOS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	135
7 OBSTÁCULOS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	137
8 A COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO	138
9 A PERSONALIDADE E A NEGOCIAÇÃO.....	139
10 HABILIDADES DE UM NEGOCIADOR.....	139
LEITURA COMPLEMENTAR.....	141
RESUMO DO TÓPICO 2	143
AUTOATIVIDADE	144
TÓPICO 3 – CLIMA ORGANIZACIONAL E PESQUISA DE CLIMA COMO APOIO À CULTURA ORGANIZACIONAL	145
1 INTRODUÇÃO.....	145
2 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	145
3 INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	146
4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	148
5 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA.....	149
6 MUDANÇA APÓS PESQUISA DE CLIMA.....	156
RESUMO DO TÓPICO 3	158
AUTOATIVIDADE	159
TÓPICO 4 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	161
1 INTRODUÇÃO.....	161
2 PERSONALIDADE E INTELIGÊNCIA	162
2.1 HEREDITARIEDADE.....	163
2.2 CULTURA	163
2.3 EDUCAÇÃO.....	164
3 AS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS	165
4 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	166
5 EGOÍSMO X GENEROSIDADE	168

6 A LINGUAGEM CORPORAL E AS EMOÇÕES	169
7 COMO DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	171
8 LIDANDO COM OS SENTIMENTOS NO TRABALHO	172
9 PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA	173
RESUMO DO TÓPICO 4	175
AUTOATIVIDADE	176
REFERÊNCIAS	177

INTRODUÇÃO AO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir dessa unidade você será capaz de:

- entender o que é o comportamento organizacional e por que é tão importante estudá-lo;
- verificar quais as ciências que têm contribuição direta com o estudo do comportamento organizacional;
- conhecer as origens dos estudos do comportamento humano nas fases da história da administração;
- aprender as diferenças individuais e os traços de personalidade;
- entender como acontece o processo motivacional nas pessoas e quais são suas principais teorias.

PLANO DE ESTUDOS

Esta primeira unidade está dividida em quatro tópicos. No final de cada um deles, você encontrará atividades que contribuirão para sua reflexão e análise dos conteúdos explorados.

TÓPICO 1 – CONCEITOS E OBJETIVOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

TÓPICO 2 – A HISTÓRIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

TÓPICO 3 – O COMPORTAMENTO MICRO-ORGANIZACIONAL

TÓPICO 4 – O PROCESSO MOTIVACIONAL – MOTIVAÇÃO



CONCEITOS E OBJETIVOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Passamos a maior parte do nosso tempo no ambiente de trabalho, ou seja, dentro da empresa. Hoje em dia, inclusive, o trabalho se estende às nossas casas, quando saímos da empresa, mas continuamos conectados às nossas tarefas e nossos pares, via redes sociais e telefones celulares.

Além disso, em tudo o que fazemos na vida cotidiana, estamos em contato com organizações, seja para comprar algum produto, para obter um atendimento médico, para ir ao cinema, etc. Em todos os lugares estamos envolvidos com pessoas e empresas, e isso nos instiga a entender como tais sistemas funcionam.

Cada organização é única no seu modo de ser e nas pessoas que dela fazem parte. Não existe uma empresa que possamos dizer que seja igual a outra, mesmo quando carregam a mesma marca, como as lojas de franquias e as empresas subsidiárias e filiais.

Para entender o mecanismo de ser de cada empresa, considerando ambiente e indivíduos, é que a disciplina de Comportamento Organizacional vem contribuir. Vamos aos estudos?

2 CONCEITOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional (CO) é “um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 6).

Para Robbins (2010, p. 7), “o comportamento organizacional é um campo que investiga os impactos que indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações”. Esses estudos têm como objetivo melhorar o relacionamento entre as pessoas e as empresas a fim de dinamizar a eficácia organizacional e o desempenho.

Para Chiavenato (2005, p. 6), “o comportamento organizacional refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações”. É uma relação simultânea em que as pessoas contribuem com as organizações, e estas, por sua vez, retribuem com suas políticas e cultura organizacional.

Isso significa, caro acadêmico, que estudar o comportamento organizacional envolve estudar o comportamento humano tanto da pessoa como indivíduo, quanto como integrante de um grupo (como são caracterizados os ambientes de trabalho dos quais estas pessoas fazem parte).

Segundo Chiavenato (2005), o sucesso ou fracasso de uma organização depende das pessoas que nela estão inseridas, mas principalmente das pessoas que as administram. É necessário saber lidar com as diversas personalidades que integram uma organização e, principalmente, saber relacionar-se e comunicar-se com elas.

3 AS DISCIPLINAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Como todas as ciências, o estudo do comportamento organizacional recebe influência de outras disciplinas para que se formem os conceitos e o entendimento sobre esse objeto de estudo. Baseado nas ideias de Chiavenato (2010), vejamos essas disciplinas uma a uma:

A **Psicologia** é a principal ciência que influencia o comportamento, pois busca “medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e animais”. Os profissionais dessa área são aqueles que contribuem com a aprendizagem, a percepção e a personalidade. Nas empresas, eles são os psicólogos organizacionais e industriais.

A **Sociologia** estuda as relações entre as pessoas e o comportamento dos grupos dentro dos mais variados tipos de organizações.

A **Psicologia Social** é uma mescla entre a Psicologia e a Sociologia e foca a influência que um indivíduo tem sobre o outro.

Temos ainda a **Antropologia**, que se dedica ao estudo das sociedades e das atividades exercidas pelos seres humanos. Esses estudos nos auxiliam na compreensão dos diferentes valores, atitudes e comportamento entre as pessoas do mundo.

As **Ciências Políticas** estudam o comportamento das pessoas e dos grupos que pertencem a um determinado ambiente político – uma sociedade, por exemplo. Trata-se de como as pessoas lidam com os conflitos e o poder.

Agora que você já conheceu as diversas ciências que fundamentam o comportamento organizacional, vamos conhecer onde ele se aplica e por que estudá-lo é tão importante. No próximo tópico veremos a sua história. Conhecer a história das coisas é muito importante, para entendermos a origem de certos padrões de comportamento e a continuidade deles na vida atual.

4 CONTEXTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Como o comportamento organizacional é uma ciência que estuda o comportamento humano nas organizações, torna-se importante entender onde ele se aplica no dia a dia.

Segundo Chiavenato (2005), o mundo dos negócios está mudando muito rápido, deixamos a Era Industrial para entrar na Era da Informação. Nesta nova era, a ênfase está na tecnologia, que envolve ativos intangíveis e bens intelectuais. O conhecimento, portanto, é o maior bem que temos nessa era.

Como o conhecimento vem das pessoas, é necessário prestar atenção a elas. Hoje encontramos a diversidade dentro das organizações, o que é muito importante para acelerar o processo criativo. Os líderes devem estar preparados para esses novos comportamentos, visto que hoje se cobra muito mais a polivalência dos colaboradores do que a especialidade em determinada tarefa.

Os líderes vivem num mundo complexo e lidam com muitas incertezas – as decisões, na maioria das vezes, são tomadas sob pressão – e devem conviver com as consequências das decisões tomadas. Cohen e Fink (2003, p. 19) admitem que “se até uma ‘não decisão’ é uma decisão, a capacidade de assumir riscos quando os resultados não são certos torna-se um atributo gerencial importante”.

“As mulheres e integrantes de diversos grupos minoritários estão, muitas vezes, em desvantagem automática em organizações tradicionalmente conduzidas por homens brancos” (COHEN; FINK, 2003, p. 14). Existe ainda a minoria de deficientes físicos, que devem ser incluídos no mundo do trabalho. Isso tudo gera alguns sentimentos de preconceitos, que são absolutamente normais no mundo social, apesar de não serem atitudes corretas.

Há que se considerar ainda o aumento do nível de escolaridade dos colaboradores, que, segundo Cohen e Fink (2003), traz muitas expectativas com relação a crescimento e ascensão no cargo. Hoje, além de bons salários, as pessoas querem ter estabilidade e satisfação ao realizar seu trabalho.

Outro ponto importante é a mescla das gerações dentro da empresa. Hoje temos pessoas mais velhas (Geração *Baby Boomers*) trabalhando com as mais novas. A Geração Z está entrando no mercado de trabalho, e em todas as idades, as pessoas têm expectativas.

Cohen e Fink (2003) ainda sugerem que existe o problema da lealdade das pessoas às empresas. As pessoas, quando não satisfeitas, automaticamente procuram outras colocações em empresas que lhes agradem mais. Isso se deveu também, segundo os mesmos autores, à facilidade que as empresas tinham e têm, até então, de se livrar automaticamente das pessoas, quando essas não mais as serviam.

Ainda nessa mesma linha, segundo Chiavenato (2005), os clientes estão mudando. É sabido que o maior objetivo organizacional é o lucro, seguido da produtividade para atender ao mercado e manter o emprego das pessoas, porém, hoje, os clientes exigem um nível mais apurado de qualidade em produtos e serviços, além de produtos inovadores.

As modalidades de trabalho mudam também, hoje trabalhamos com equipes orgânicas e muitas vezes virtuais, o que modifica também a maneira como as pessoas trabalham em equipe e a forma como são lideradas. Isso gera uma mudança até de organograma, visto que as pessoas assumem cada vez mais atividades e, por isso, precisam ser flexíveis.

A internet hoje é fonte de informações (quando bem utilizada, claro). As pessoas estão cada vez mais conectadas e informadas sobre seus direitos e deveres e também de como as coisas funcionam.

Vejamos então as principais aplicações do Comportamento Organizacional nos dias de hoje, segundo Chiavenato (2005, p. 18):

- Permitir uma maneira de pensar sistematicamente sobre o comportamento das pessoas e de grupos de trabalho organizado e integrado.
- Oferecer um vocabulário de termos e conceitos que compartilhem, discutam e analisem claramente as experiências de trabalho.
- Propor um conjunto de técnicas para lidar com problemas e oportunidades que ocorrem em situações de trabalho.
- Desenvolver estratégias adequadas para melhorar a qualidade de vida no trabalho e nas organizações.
- Criar condições para tornar as organizações mais eficazes e competitivas, de maneira sustentável.

Enfim, caro acadêmico! Diante de todas as pressões do mundo atual e da diversidade encontrada no mundo das organizações, torna-se essencial prestar atenção nas pessoas, no seu comportamento e nas necessidades de desenvolvimento. Quanto mais informadas as pessoas estiverem, menor é o nível de estresse e conflitos dentro das empresas.

No próximo tópico vamos entender como a Teoria Geral da Administração teve influência direta no desenvolvimento da ciência do Comportamento Organizacional, estudando como as coisas aconteceram.



RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você viu que:

- Cada organização é única no seu modo de ser e nas pessoas que dela fazem parte. Não existe uma empresa que possamos dizer que é igual a outra, mesmo quando carregam a mesma marca, como as lojas de franquias e as empresas subsidiárias e filiais.
- O Comportamento Organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.
- Como todas as ciências, o estudo do comportamento organizacional recebe influência de outras disciplinas para que se formem os conceitos e o entendimento sobre esse objeto de estudo. Essas disciplinas são a Psicologia, a Sociologia, a Psicologia Social, a Antropologia e as Ciências Políticas.
- Diante de todas as pressões do mundo atual e da diversidade encontrada no mundo das organizações, torna-se essencial prestar atenção nas pessoas, no seu comportamento e nas necessidades de desenvolvimento. Quanto mais informadas as pessoas estiverem, menor o nível de estresse e conflitos dentro das empresas.



- 1 Com base no que foi aprendido até agora, aponte dentro da sua vida cotidiana onde o Comportamento Organizacional pode ser aplicado.
- 2 Por que você julga importante estudarmos com carinho o Comportamento Organizacional?
- 3 Segundo Chiavenato (2005), o sucesso ou o fracasso de uma organização depende das pessoas que nela estão inseridas, mas, principalmente, das pessoas que as administram. É necessário saber lidar com as diversas personalidades que integram uma organização e principalmente saber relacionar-se e comunicar-se com elas. Baseado em seus estudos sobre a disciplina, analise as afirmativas a seguir sobre as aplicações do Comportamento Organizacional nos dias de hoje:
 - I - Permitir uma maneira de pensar sistematicamente sobre o comportamento das pessoas e de grupos de trabalho organizado e integrado.
 - II - Oferecer um vocabulário de termos e conceitos que compartilhem, discutam e analisem claramente as experiências de trabalho.
 - III - Propor um conjunto de técnicas para lidar com problemas e oportunidades que ocorrem em situações de trabalho.
 - IV - Desenvolver estratégias adequadas para melhorar a qualidade de vida no trabalho e nas organizações.
 - V - Criar condições para tornar as organizações mais eficazes e competitivas, de maneira sustentável.

Agora assinale a alternativa que representa a resposta correta:

- (a) Somente a afirmativa I está correta.
- (b) As afirmativas I, II e III estão corretas.
- (c) As afirmativas II, III, IV e V estão corretas.
- (d) As afirmativas I, II, III e IV estão corretas.
- (e) Todas as alternativas estão corretas.

A HISTÓRIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Os estudos acerca do comportamento organizacional tiveram início no final dos anos 1940, quando pesquisadores de diversas áreas, como ciências sociais, psicologia, sociologia, economia, ciência política, entre outras, estudavam e desenvolviam uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais (WAGNER; HOLLENBECK, 2009), e por tratar de um conceito que permeia o ambiente empresarial, sua história se confunde com as origens e com a própria história da administração.

Dessa forma, conhecer a história da administração e seus pesquisadores se torna fundamental para o entendimento do comportamento organizacional, a fim de que se possa compreender os problemas que o estudo do comportamento organizacional busca solucionar.

2 A HISTÓRIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p. 8), “as teorias e as práticas gerenciais que levaram ao comportamento organizacional de hoje começaram a surgir apenas a partir da Revolução Industrial dos séculos XVIII e XIX”. Foi então no fim da Revolução Industrial que engenheiros e gerentes europeus e americanos começaram a focar no desenvolvimento de teorias gerais da administração.

Vamos agora conhecer as quatro principais abordagens das teorias gerais da administração (TGA) e suas respectivas épocas. Associando-as com a história e evolução dos estudos referentes ao comportamento organizacional.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009), são elas:

- De 1890 a 1940: a abordagem da Administração Científica;
- De 1900 a 1950: a abordagem dos Princípios da Administração;
- De 1930 a 1970: a abordagem das Relações Humanas; e
- De 1960 até o momento presente: a abordagem dos Sistemas Abertos.

2.1 AS PRINCIPAIS ABORDAGENS DA TGA E O CO

Com o intuito de auxiliar gerentes quanto à administração de suas empresas, surgiram as teorias (chamadas de Princípios da Administração) a respeito das organizações e das pessoas (grupos) que constituíam estas organizações. Vamos conhecê-las uma a uma:

2.1.1 Administração Científica: de 1890 a 1940

A teoria da administração científica foi fundada por Frederick Winslow Taylor e se concentrava “no aumento da eficiência do local de trabalho por meio da diferenciação entre gerentes e trabalhadores sem função de supervisão e da sistematização dos trabalhos de ambos”(WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 9).

FIGURA 1 - FREDERICK WINSLOW TAYLOR



FONTE: Disponível em: <http://www.pbs.org/wgbh/theymadeamerica/whomade/taylor_hi.html>. Acesso em: 1 nov. 2017.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p. 9), os princípios da administração científica “refletiam a ideia de que por meio de uma administração adequada uma empresa poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência longa no mundo competitivo dos negócios”, ou seja, hierarquias, sistemas de recompensa e punições, métodos padronizados e monitorados para a execução de tarefas nos postos de trabalho, entre outros aspectos, eram determinantes para o sucesso das organizações.

Observe os princípios da Administração Científica de Frederick W. Taylor no quadro a seguir:

QUADRO 1 – OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

1	Utilizar métodos científicos para determinar o melhor modo de executar cada tarefa. Os gerentes deveriam projetar o trabalho correspondente a cada trabalhador, especificando um conjunto de métodos padronizados para completar a tarefa de maneira correta.
2	Selecionar a pessoa mais adequada a cada trabalho para a sua execução. Os gerentes deveriam combinar as habilidades de cada trabalhador com as demandas de cada trabalho.
3	Treinar o trabalhador para executar o trabalho corretamente. Os gerentes deveriam combinar as habilidades de cada trabalhador com as demandas de cada trabalho.
4	Monitorar o desempenho do trabalho para garantir que os detalhes nos procedimentos sejam seguidos corretamente e que sejam alcançados os resultados apropriados. Os gerentes deveriam exercer o controle necessário para garantir que os trabalhadores sob sua supervisão sempre executassem o trabalho da melhor maneira.
5	Atribuir toda a responsabilidade pela organização do trabalho aos gerentes e não aos trabalhadores. Caberia aos gerentes toda atividade de pensamento relacionada ao planejamento e estruturação do trabalho, deixando aos trabalhadores a tarefa de executá-lo.
6	Fornecer apoio adicional mediante o planejamento da distribuição de tarefas e a eliminação de interrupções. Os gerentes podem ajudar seus funcionários a manter um alto nível de produção protegendo-os de coisas que interfiram no desempenho de seu trabalho.

FONTE: Wagner; Hollenbeck (2009, p. 9).

Outros estudos contribuíram com a abordagem da Administração Científica. Entre os mais importantes podemos destacar:

a) O estudo de movimentos

Foi desenvolvido pelo casal Frank Gilbreth e Lillian Gilbreth. Este estudo se trata de “um procedimento no qual os trabalhos são reduzidos aos seus movimentos mais básicos” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 10).

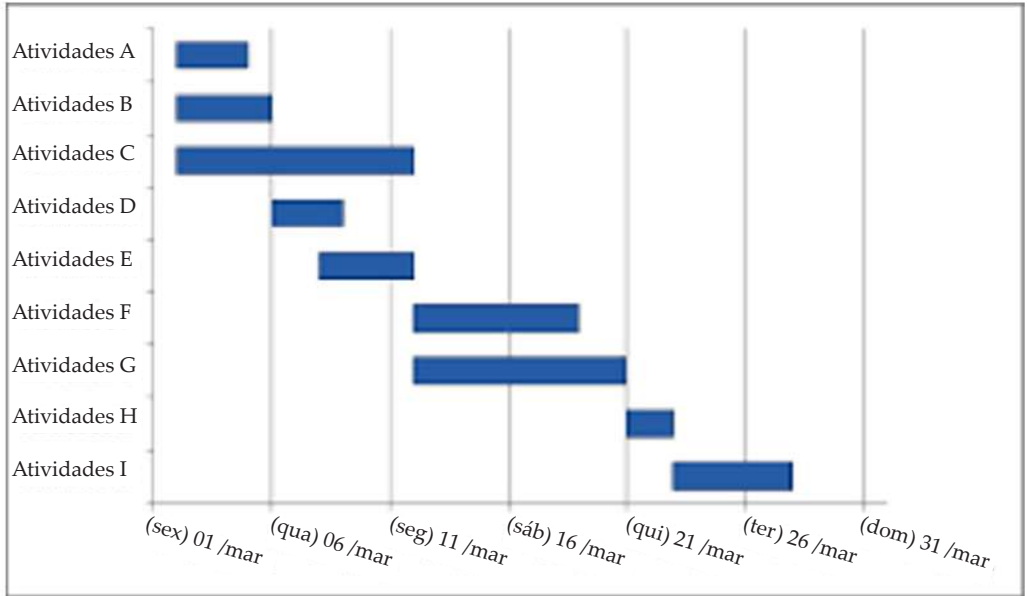
Uma lista apresentando os movimentos básicos necessários (chamados de *therblig*) era desenvolvida (Exemplo: procurar; transporte da carga; descarregamento; transporte vazio) e com o microcronômetro (que mede o tempo até 1/2000 segundos) o tempo de cada um dos movimentos necessários para a execução da atividade podia ser cronometrado.



b) O plano salarial de tarefas e gratificações

O plano foi desenvolvido por Henry Gantt e se referia ao “pagamento de um abono sobre o salário normal aos que completassem o trabalho num prazo estipulado” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 10). Além disso, o plano também oferecia gratificações a todos os supervisores cujos subordinados cumprissem os prazos estipulados. Gantt desenvolveu também o gráfico de Gantt, “um gráfico de barras utilizado pelos gerentes para comparar o desempenho efetivo com o planejado (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 10). Este gráfico veio a inspirar outros métodos de programação, como o PERT (*Program Evaluation and Review Technique* – Técnica de Revisão e Avaliação de Programas).

FIGURA 2 - EXEMPLO DE UM GRÁFICO DE GANTT



FONTE: Disponível em: <<http://msoexcel.blogspot.com.br/2013/03/como-criar-o-grafico-de-gantt-no-excel.html>>. Acesso em: 1 nov. 2017.

Você sabe o que é PERT?

PERT é uma ferramenta que auxilia no gerenciamento de projetos. PERT calcula uma média ponderada das três durações possíveis de uma determinada atividade, que são: otimista, mais provável e pessimista. Veja que interessante o artigo: *Usar uma análise PERT para calcular as durações das tarefas*.

Confira em: <<https://support.office.com/pt-br/article/Usar-uma-an%C3%A1lise-PERT-para-calculas-dura%C3%A7%C3%B5es-das-tarefas-864b5389-6ae2-40c6-aacc-0a6c6238e2eb?ui=pt-BR&rs=pt-BR&ad=BR>>.

c) Os 12 princípios do setor ferroviário

Desenvolvidos por Harrington Emerson, que, além dos 12 princípios, se interessou pela seleção e treinamento dos funcionários considerando importante o treinamento inicial a respeito da explicação sobre a administração científica aos trabalhadores. Já entre os 12 princípios, destacavam-se: “recomendações para o estabelecimento de objetivos claros, busca de orientação aos indivíduos competentes, administração com justiça e lisura, unificação de procedimentos, redução do desperdício e premiação aos trabalhadores eficientes” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 11).

Caro acadêmico! Conclui-se aqui que Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção, preocupando-se com as funções organizacionais. Taylor, apesar de ter sido o primeiro a colocar nos papéis a ciência da administração, preocupava-se que houvesse uma organização do trabalho no sentido de um máximo aproveitamento do ser humano em suas tarefas. A gestão de pessoas e o comportamento organizacional eram pouco valorizados nesta época, apesar de haver certa preocupação com a execução das tarefas da melhor forma possível.

2.1.2 Princípios da Administração: de 1900 a 1950

Praticamente em paralelo aos estudos de Taylor, Henri Fayol (considerado o pai da teoria da administração moderna) formulava os **Princípios da Administração**, cujo maior foco se tratava do “aumento da eficiência dos procedimentos gerenciais” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 11) em contrapartida ao proposto por Taylor, que se tratava da “redução dos custos das atividades produtivas” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 11).

Fayol identificou o que acreditava ser as funções essenciais da administração: planejamento das atividades futuras e objetivos de desempenho, organização dos recursos da empresa para permitir a implementação de planos já definidos, coordenação e comando da mão de obra na direção dessa implementação e controle dos esforços globais pela comparação entre os resultados obtidos e os objetivos planejados (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 11).

Com o intuito de auxiliar os gerentes na execução de suas atividades, Fayol desenvolveu os 14 princípios de Fayol, que você poderá conhecer na tabela que segue:

QUADRO 2 – OS 14 PRINCÍPIOS DE FAYOL

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Divisão do Trabalho	O trabalho de uma empresa deve ser dividido em tarefas especializadas, simplificadas. A combinação entre exigências da tarefa e habilidades e aptidões da mão de obra melhorará a produtividade. O gerenciamento do trabalho deve ser separado de seu desempenho.
Autoridade	A autoridade é o direito de dar ordens e a responsabilidade de aceitar as consequências do emprego da autoridade. Ninguém deve possuir um sem possuir outro.

Disciplina	A disciplina é a realização de uma tarefa com obediência e dedicação. Somente pode ser esperada quando os gerentes e os subordinados de uma empresa concordam a respeito das tarefas específicas que os subordinados executarão.
Unidade de comando	Cada subordinado deve receber ordens de apenas um superior hierárquico. A confusão de se ter dois ou mais superiores minaria a autoridade, a disciplina, a ordem e a estabilidade.
Unidade de direção	Cada grupo de atividades dirigidas para o mesmo objetivo deve ter apenas um gerente e somente um plano.
Interesses individuais versus interesses gerais	Os interesses dos indivíduos e os da organização como um todo devem ser tratados com igual respeito. Não se pode permitir que uns suplantem os outros.
Remuneração	O pagamento recebido pelos funcionários deve ser justo e satisfatório tanto para eles como para a empresa. O pagamento deve ser proporcional ao desempenho pessoal, mas o bem-estar geral dos funcionários não deve ser ameaçado por esquemas injustos de pagamento de incentivos.
Centralização	Centralização é a retenção de autoridade pelos gerentes. Deve ser empregada quando os gerentes desejam maior controle. Deve-se adotar a descentralização, contudo, quando se necessita das opiniões, aconselhamento e experiência dos funcionários.
Cadeia escalar (hierarquia)	A cadeia escalar é uma linha hierárquica que se estende do gerente mais superior até o subordinado mais inferior hierarquicamente. A linha de autoridade acompanha esta cadeia e é a rota apropriada para as comunicações organizacionais.
Ordem	A ordem, ou “tudo em seu lugar”, deve ser inculcada sempre que possível, porque reduz o desperdício de materiais e esforços. Os cargos devem ser planejados e preenchidos tendo em mente a ordem.

Equidade	Equidade significa aplicação de regras instituídas num sentido de conformidade, respeito e justiça. A equidade deve ser garantida pela administração, porque aumenta a lealdade, a devoção e a satisfação dos membros da organização.
Estabilidade da ocupação	Trabalhadores corretamente selecionados devem dispor do tempo necessário para aprenderem e adaptarem-se aos seus cargos. A ausência de tal estabilidade impede o desempenho organizacional.
Iniciativa	Os membros da organização devem ter a oportunidade de pensar por si mesmos, porque isso melhora a circulação das informações e contribui para a reserva de talentos da organização.
Espírito de equipe – companheirismo	Os gerentes devem harmonizar os interesses dos membros da organização mediante a resistência ao desejo de dispensar equipes bem-sucedidas. Devem confiar na comunicação pessoal para detectar e corrigir imediatamente os mal-entendidos.

FONTE: Wagner e Hollenbeck (2009, p. 11-12)

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p. 13), “para Fayol, a administração era mais que a adoção mecânica de regras; exigia que os gerentes exercitassem a intuição e se dedicassem a um comportamento habilidoso ao decidir como, quando e por que colocar em ação os princípios da administração”, e por este fato a história da administração se confunde tanto com a história e evolução do comportamento organizacional.

Outros estudos contribuíram com a abordagem dos Princípios da Administração Científica. Entre os mais importantes podemos destacar:

- **O modelo burocrático** – outro expoente que muito influenciou os estudos e as práticas da administração do século XX foi o sociólogo alemão Max Weber. Weber, a partir de suas pesquisas, desenvolveu o seu Modelo Burocrático. Segundo Maximiano (2010), as organizações formais modernas são feitas de leis e de autoridade. Weber admitia que a autoridade era a contrapartida da responsabilidade que têm essas pessoas de zelar pelo cumprimento da lei. Tal modelo apresenta três características marcantes, que são: a formalidade,

a impessoalidade e o profissionalismo. Weber afirmava que as características burocráticas deixariam as empresas mais eficientes, no entanto, poderiam tornar seus funcionários menos satisfeitos e até mesmo improdutivos em função da simplicidade e falta de exigências na execução das atividades por parte destes funcionários.

FIGURA 3 - MAX WEBER



FONTE: Disponível em: <<https://www.thoughtco.com/max-weber-3026495>>. Acesso em: 1 nov. 2017.

Vamos conhecer as características das Organizações Burocráticas propostas por Weber?

QUADRO 3 – AS CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Seleção e promoção	A especialização é o critério primordial. Critérios de amizade ou outras formas de favoritismo são explicitamente rejeitados.
Hierarquia de autoridade	Os superiores têm autoridade para dirigir as ações dos subordinados. São responsáveis por assegurar que essas ações estejam voltadas para os melhores interesses da burocracia.
Regras e regulamentos	Regulamentos inalteráveis proporcionam aos membros da burocracia orientação coerente e imparcial.

Divisão do trabalho	O trabalho é dividido em tarefas que podem ser executadas pelos membros da burocracia de uma maneira eficiente e produtiva.
Documentação escrita	Os registros proporcionam consistência e base para avaliação dos procedimentos burocráticos.
Propriedade à parte	Os membros não podem obter vantagem injusta ou imerecida por meio de produtividade.

FONTE: Wagner e Hollenbeck (2009, p. 13)

- **Os princípios da organização** – foram desenvolvidos por James Mooney, que fora vice-presidente da General Motors no final dos anos 1920. Mooney afirmava que os principais princípios da organização eram: o princípio coordenativo, o princípio escalar e o princípio funcional. Tais princípios podem ser entendidos da seguinte forma:

O **princípio coordenativo** de Mooney destacava a importância de se organizar as tarefas e as funções de uma empresa em uma totalidade coordenada. Ele definia coordenação como a ordenação sistemática do esforço do grupo para garantir unidade de ação na realização de uma missão comum.

O **princípio escalar** identificava a importância das cadeias escalares ou hierárquicas dos superiores e subordinados como um meio para integrar o trabalho de funcionários diferentes.

O **princípio funcional** acentuava a importância de divisões funcionais, como comercialização, fabricação e contabilidade. Ele observou como o trabalho em cada área funcional é diferente e ao mesmo tempo articulado ao trabalho de outras áreas, e como o sucesso da grande empresa requer, por isso, coordenação e laços hierárquicos entre suas diferentes áreas funcionais.

FONTE: Wagner; Hollenbeck (2009, p. 14).

- **A democracia industrial** – proposta por Mary Parker Follett em 1924, cujos estudos giravam acerca da importância que todos os funcionários de uma empresa tinham. Para ela, os conhecimentos sobre administração de empresas poderiam ser explicados por muitas teorias da psicologia, que poderiam auxiliar no estudo do comportamento deles e no seu melhor desempenho (MAXIMIANO, 2010). Seus estudos contribuíram e já prenunciavam de alguma forma a próxima abordagem que estudaremos: a abordagem das relações humanas.

Fazendo um paralelo com o Comportamento Organizacional, as teorias tratadas por Fayol e Weber já começavam de sua forma peculiar, com outras preocupações acerca do funcionamento da organização e o comportamento humano. Fayol privilegiava as tarefas da empresa, preocupando-se com o seu todo, enfatizando a estrutura formal e a adoção de princípios para a melhor execução do trabalho. Foi no final deste período que, com a influência de psicólogos nas organizações, começou-se a dar mais ênfase ao comportamento humano.

Max Weber, com a teoria da burocracia, pensava em um tratamento equitativo de todos os trabalhadores. A cada um eram atribuídas responsabilidades de acordo com as suas capacidades e competências. Prezavam-se as regras escritas, que podiam facilmente ser repassadas aos colaboradores, contribuindo a partir daí para a melhor organização do trabalho e das relações laborais.

2.1.3 Relações Humanas: de 1930 a 1970

A teoria das relações humanas trata das primeiras tentativas em pesquisar e entender o comportamento humano nos ambientes de trabalho. Os primeiros passos que serviram de contribuições para esta abordagem foram os Estudos de Hawthorne realizados em uma fábrica de Chicago a partir de 1924.

FIGURA 4 – ESTUDOS DE HOWTHORNE



FONTE: Disponível em: <<http://teoriarelacoeshumanas.blogspot.com.br/2012/11/>>. Acesso em: 1 nov. 2017.

Nos **Estudos de Hawthorne** vários testes foram executados no ambiente de trabalho. Tal experimento foi dividido em três etapas. No quadro que segue, podemos identificar: a fase, o que exatamente cada fase testou, as mudanças feitas e os respectivos resultados que tais mudanças acarretaram. Vejamos então:

QUADRO 4 – OS ESTUDOS DE HAWTHORNE

EXPERIMENTO	MUDANÇAS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Primeira etapa:		
Estudo da iluminação	Condições de iluminação.	Aumento da produtividade em quase todos os níveis de iluminação.
Segunda etapa:		
Primeiro teste de montagem de relê (interruptor eletromecânico)	Simplificação do trabalho.	Horário de trabalho mais curto, pausas para descanso, supervisão amistosa, pagamento de incentivos e 30% de aumento da produtividade.
Segunda etapa (continuação):		
Segundo teste de montagem de relê	Pagamento de incentivos.	12% de aumento da produtividade.
Teste de separação da mica (mineral utilizado na construção de capacitores)	Horário de trabalho mais curto, pausas para descanso, supervisão amistosa.	15% de aumento da produtividade.
Terceira etapa:		
Programação de entrevistas	Descoberta da presença de normas de produtividade informal.	12% de aumento da produtividade.
Terceira etapa (continuação):		
Teste da sala com banca iluminada	Pagamento de incentivos.	Surgimento de normas de produtividade.

FONTE: Adaptado de Wagner e Hollenbeck (2009, p. 15)

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p. 15), “A abordagem das relações humanas no pensamento gerencial nasceu a partir deste debate, desviando a atenção da melhoria da eficiência e voltando-se para o aumento do crescimento, desenvolvimento e satisfação do funcionário”.

Outro pesquisador que contribuiu para os estudos da abordagem das relações humanas foi **Douglas McGregor**, ao criar e empregar os termos Teoria X e Teoria Y da seguinte forma:

QUADRO 5 – PREMISSAS DA TEORIA X E DA TEORIA Y

PREMISSAS DA TEORIA X	PREMISSAS DA TEORIA Y
A média dos seres humanos tem uma aversão inerente ao trabalho e o evitará, se isso for possível.	Despender esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o lazer e o repouso. A média dos seres humanos não é inerentemente avessa ao trabalho.
Por detestar o trabalho, a maioria das pessoas deve ser coagida, controlada, dirigida ou ameaçada de punição para que se empenhe rumo à consecução dos objetivos organizacionais.	O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de dirigir o esforço para objetivos organizacionais. As pessoas praticarão o autocomando e o autocontrole a serviço de objetivos com os quais se sentirem envolvidas.
A média dos seres humanos prefere ser mandada, deseja evitar a responsabilidade, possui relativamente pouca ambição e, sobretudo, quer segurança.	A dedicação a objetivos é uma função das recompensas associadas à sua consecução. As recompensas mais significativas – a satisfação do ego e das necessidades de autorrealização – podem ser resultados diretos do esforço voltado a objetivos organizacionais.
	A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a ênfase na segurança não são características humanas inerentes. Em condições adequadas, a maioria dos seres humanos aprende não só a aceitar, mas também a buscar a responsabilidade.
	Imaginação, inventividade, criatividade e capacidade para usar essas qualidades na solução de problemas organizacionais são amplamente distribuídas entre as pessoas.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2005)

Assim, McGregor propõe que os estudiosos e gerentes que seguissem a Teoria X descreveriam a prática da administração da seguinte forma (WAGNER; HOLLENBECK, 2009):

- a) Os gerentes são responsáveis pela organização dos elementos do empreendimento produtivo – dinheiro, matéria-prima, equipamento, pessoal – unicamente no interesse da eficiência econômica.
- b) A função do gerente é motivar os trabalhadores, direcionar seus esforços, controlar suas ações e modificar seu comportamento para atender às necessidades da empresa.
- c) Sem tal intervenção ativa dos gerentes, as pessoas ficariam passivas ou mesmo resistentes às necessidades organizacionais; os trabalhadores devem ser persuadidos, recompensados e castigados para o bem da empresa”.

Já os que seguissem a teoria Y descreveriam a prática da administração desta forma (WAGNER; HOLLENBECK, 2009):

- a) Os gerentes são responsáveis pela organização dos elementos do empreendimento produtivo – dinheiro, matéria-prima, equipamento, pessoal – no interesse dos fins econômicos.
- b) Devido ao fato de as pessoas serem motivadas pelo desempenho, possuírem potencial para o desenvolvimento, poderem assumir responsabilidades e estarem dispostas a trabalhar para alcançar metas organizacionais, os gerentes são responsáveis por capacitá-las a reconhecer e a desenvolver essas capacidades básicas.
- c) A tarefa essencial da administração é organizar condições organizacionais e métodos de operação de forma que trabalhar para realizar objetivos organizacionais também seja a melhor maneira de as pessoas alcançarem suas próprias metas pessoais.



PARA SABER MAIS:

Para saber mais sobre a Abordagem das Relações Humanas, pesquise também os teóricos: Abraham Maslow (Pirâmide de Maslow) e Frederick Herzberg (Teoria dos dois fatores: higiênicos e motivacionais).

Você pode iniciar seus estudos acessando os seguintes artigos:

Maslow – Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>>.

Herzberg – The motivation to work. Motivação para trabalhar – Livro traduzido.

Disponível em: <http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/The_Motivation_to_Work_Traduzido/files/assets/basic-html/index.html#page1>.

Caro acadêmico! A Teoria ou Escola das Relações Humanas foi um marco nos estudos da administração e também foi a forte influenciadora do Comportamento Organizacional. Foi a partir dos estudos realizados por esta escola que o ser humano começou a ser visto como um ser dotado de sentimentos e emoções, e em toda a sua complexidade.

2.1.4 Sistemas Abertos: de 1960 até o presente

Segundo Maximiano (2010, p. 308), “O ponto de partida do enfoque sistêmico é a ideia de sistema”. O mesmo autor admite que todo sistema se baseia em “um todo complexo ou organizado”, ou seja, consiste em um conjunto de partes que interagem e funcionam como um todo.

De acordo com a abordagem dos sistemas abertos, toda empresa é um sistema – uma estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados – aberto ou sujeito à influência do ambiente externo, e dentro desses sistemas encontram-se as pessoas, relacionando-se com os componentes organizacionais internos e externos.

Foi em 1966 que Daniel Katz e Robert L. Kahn afirmaram que existe uma parte social e psicológica nos sistemas organizacionais, assim consolidando-os como sistemas sociais (OLIVEIRA, 2010). Estes pesquisadores identificaram o seguinte processo nas organizações, segundo Wagner e Hollenbeck (2009), fazendo uma relação com a empresa Shell:

- a) Toda organização importa insumos, tais como matérias-primas, equipamento produtivo, recursos humanos e *know how* técnico do ambiente circundante. A Shell, por exemplo, contrata os funcionários e, de fontes do mundo todo, compra óleo não refinado, equipamentos de refino e técnicas sobre como refinar produtos do petróleo.
- b) Alguns desses insumos são utilizados para transformar outros insumos durante um processo de transformação. Na Shell, os empregados usam equipamentos de refino e seu próprio *know how* para transformar óleo não refinado em derivados de petróleo, como gasolina, querosene e óleo diesel.
- c) Os recursos transformados são exportados como produtos – bens ou serviços vendáveis – para o meio. Os derivados de petróleo das refinarias da Shell são carregados em caminhões ou navios-tanques e transportados para os postos de serviço nas mais variadas localizações.
- d) Os produtos são trocados por novos insumos, e o ciclo se repete. A Shell vende seus produtos e utiliza os rendimentos resultantes para pagar seus empregados e comprar petróleo, equipamentos e *know how* adicionais.

Para melhor compreensão, a seguir tem-se um esquema que retrata as características dos sistemas abertos e fechados

FIGURA 5 – DIFERENÇA ENTRE SISTEMAS ABERTOS E FECHADOS



FONTE: A autora (2017)

Outros pensadores dessa teoria foram Fred Emery e Eric Trist. Para estes dois teóricos que também estudavam e teorizavam a abordagem dos Sistemas Abertos, existem quatro tipos básicos de ambientes que constituem as empresas. São eles, segundo Mota e Vasconcelos (2006):

- a) Ambientes estáveis e difusos, que representam aqueles em que existe pouca competitividade, baixo nível de complexidade e poucas mudanças estruturais.
- b) Ambientes estáveis e concentrados, que representam ambientes onde mudança e competitividade não têm muita representatividade, porém existe grande número de organizações que disputam espaço no ambiente.
- c) Ambientes estáveis e reativos são aqueles em que há grande mudança, tanto organizacional quanto tecnológica, portanto, menor grau de diferenciação.
- d) Ambientes turbulentos representam uma complexidade maior, pois além de mudanças organizacionais e tecnológicas constantes, existe ainda um grande nível de competitividade e diferenciação.

A teoria dos sistemas promoveu o conhecimento dos ambientes internos e externos e a sua interação, bem como a influência que um exerce sobre o outro. O ser humano é valorizado pelas suas contribuições no objetivo de manter um equilíbrio organizacional. Nesta teoria, prezou-se muito pela qualidade do ambiente organizacional, que se tornava cada vez mais propício para a evolução dos seres humanos, considerando os novos desafios propostos pelas relações entre as pessoas e a tecnologia emergente.

Vale salientar, caro acadêmico, que ainda existem em nossas organizações traços e práticas bastante aparentes destas teorias apresentadas neste tópico. Apesar de históricas e antigas, as práticas ainda persistem em diferentes contextos e particularidades de uma grande parte das organizações nos dias de hoje.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico você viu que:

- Os estudos acerca do comportamento organizacional tiveram início no final dos anos 1940, quando pesquisadores de diversas áreas, como ciências sociais, psicologia, sociologia, economia, ciência política, entre outras, estudavam e desenvolviam uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais, e que sua história se confunde com as origens e com a própria história da administração.
- Com o intuito de auxiliar gerentes quanto à administração de suas empresas, surgiram as teorias (chamadas de Princípios da Administração) a respeito das organizações e das pessoas (grupos) que constituíam estas organizações.
- A teoria da administração científica foi fundada por Frederick W. Taylor e se concentrava no aumento da eficiência do local de trabalho por meio da diferenciação entre gerentes e trabalhadores sem função de supervisão e da sistematização dos trabalhos de ambos.
- Em paralelo aos estudos de Taylor, Henri Fayol formulava os Princípios da Administração, cujo maior foco se tratava do aumento da eficiência dos procedimentos gerenciais em contrapartida ao proposto por Taylor, que se tratava da redução dos custos das atividades produtivas.
- A teoria das relações humanas se trata das primeiras tentativas em pesquisar e entender o comportamento humano nos ambientes de trabalho. Os primeiros passos que serviram de contribuições para esta abordagem foram os Estudos de Hawthorne realizados em uma fábrica de Chicago a partir de 1924.
- De acordo com a abordagem dos sistemas abertos, toda empresa é um sistema – uma estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados – aberto ou sujeito à influência do ambiente externo, e dentro desses sistemas estão as pessoas.



- 1 Por que a Escola das Relações Humanas é considerada o marco inicial da preocupação das organizações (gestão) com as pessoas?
- 2 Os estudos acerca do comportamento organizacional tiveram início no final dos anos de 1940, quando pesquisadores de diversas áreas como: ciências sociais, psicologia, sociologia, economia, ciência política, entre outras áreas, estudavam e desenvolviam uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais e que sua história se confunde com as origens e com a própria história da administração. Sobre a história do CO em congruência com a Teoria Geral da Administração, analise as afirmativas a seguir:
 - I - Com o intuito de auxiliar gerentes quanto à administração de suas empresas surgiram as teorias (chamadas de Princípios da Administração) a respeito das organizações e das pessoas (grupos) que constituíam estas organizações.
 - II - A Teoria das Relações Humanas foi fundada por Frederick W. Taylor e se concentrava no aumento da eficiência do local de trabalho por meio da diferenciação entre gerentes e trabalhadores sem função de supervisão e da sistematização dos trabalhos de ambos.
 - III - Em paralelo aos estudos de Taylor, Max Weber formulava os Princípios da Administração, cujo maior foco se tratava do aumento da eficiência dos procedimentos gerenciais em contrapartida ao proposto por Taylor que se tratava da redução dos custos das atividades produtivas.

Agora assinale a alternativa que representa a resposta correta:

- (a) Somente a afirmativa I está correta.
- (b) As afirmativas I e II estão corretas.
- (c) As afirmativas II e III estão corretas.
- (d) Somente a afirmativa II está correta.
- (e) Somente a afirmativa III está correta.



O COMPORTAMENTO MICRO-ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Neste momento, vamos conhecer o comportamento micro-organizacional, que se refere ao indivíduo ao ser considerado no ambiente de trabalho pela sua particularidade ou como ele se comporta ao trabalhar sozinho. Aspectos como: as diversidades das aptidões e das personalidades, aspectos psicológicos, atitudes e comportamentos serão abordados aqui.

Você já ouviu falar na falácia da imagem do espelho? Ela diz respeito à crença de que todos somos iguais. Esta crença acaba por nos acalmar, porque parece que o mundo se torna muito mais compreensível, mas não passa de uma falácia. Somos tão diferentes uns dos outros e únicos quanto os grãos de areia de uma infinita extensão de terra.

É por este motivo que se mostra fundamental entender e conhecer um pouco a multiplicidade de diferenças existentes entre as pessoas que compõem uma organização.

As pessoas variam em diversos aspectos. As chamadas dimensões críticas podem ser relativas a aptidões físicas, aptidões cognitivas e diferenças de personalidade. E é sobre estes aspectos que estudaremos.

2 AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Como já foi comentado anteriormente, apesar de existirem semelhanças entre as pessoas, cada ser é único. Os estudos acerca das diferenças individuais, como das atitudes, da percepção e das habilidades ajuda os administradores e líderes a explicar as diferenças nos níveis de desempenho.

A esse conjunto de atitudes, percepções e habilidades é dado o nome de comportamento. Segundo Gibson (2003), os empregados se diferenciam uns dos outros em vários aspectos e são as predisposições das pessoas que podem levar à diferença de desempenhos.

Em seguida, veremos como incorporar essas diferenças individuais no comportamento organizacional, considerando que as pessoas possuem diferentes impressões e habilidades, que, em conjunto, formam o todo organizacional.

3 COMO INCORPORAR AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NO CO?

Como não é possível fazer com que todas as pessoas que fazem parte do quadro de funcionários de uma empresa apresentem as mesmas características, percebe-se fundamental que a empresa faça uso de estudos para conhecer e incorporar estes indivíduos tão únicos, de maneira adequada em seu processo produtivo.

A seguir, você confere três maneiras de incorporar as diferenças individuais em uma organização. São elas, de acordo com Wagner e Hollenbeck (2003, p. 32):

- **Seleção** – se trata do processo em que serão escolhidos alguns candidatos em detrimento de outros. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2009, p. 31), “mediante programas de seleção e colocação, podemos avaliar as pessoas e os cargos e, em seguida, tentar adequar ambos de modo a maximizar o ajuste entre as aptidões e as características do indivíduo e as aptidões requeridas pelo cargo”.
- **Treinamento** – o treinamento tem por objetivo transformar pessoas e representa outro modo de “se beneficiar do conhecimento das diferenças individuais, é treinar as pessoas para compensar quaisquer deficiências relativas ao cargo, verificadas em seu perfil ou aptidões” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 32).
- **Reengenharia** – se por um lado o treinamento procura transformar as pessoas, a reengenharia faz o caminho inverso, ou seja, altera cargos ou processos de trabalho “para acomodar melhor as habilidades e as características dos trabalhadores” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 33).

3.1 DIMENSÕES CRÍTICAS

Vamos conhecer agora as principais dimensões em que as pessoas podem diferir umas das outras. São elas: dimensões de aptidões físicas, dimensões de aptidões cognitivas e traços de personalidade.

A - DIMENSÕES DE APTIDÕES FÍSICAS

A aptidão física, também conhecida como capacidade física, possui três dimensões principais, que são: força muscular, resistência cardiovascular e qualidade do movimento.

Observe no quadro que segue cada uma das três dimensões de aptidões físicas e suas principais características:

QUADRO 6 – AS TRÊS DIMENSÕES DA APTIDÃO FÍSICA

Aptidão	Características
Força muscular	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para exercer pressão muscular contra objetos, como: puxá-los, empurrá-los, levantá-los, carregá-los ou baixá-los. • Exercer força muscular em investidas rápidas (energia muscular). • Exercer força muscular contínua no tempo, com resistência à fadiga (resistência muscular).
Resistência cardiovascular	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para manter atividade física que resulte em aumento de pulsação por um período prolongado.
Qualidade do movimento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para flexionar e estender os membros do corpo para trabalhar em posições incômodas ou contorcidas. • Capacidade de manter o corpo numa posição estável e resistir a forças que provoquem perda de estabilidade (equilíbrio). • Capacidade de movimento sequencial dos dedos, braços, pernas ou corpo para resultar em ação qualificada (coordenação).

FONTE: HOGAN (1991)

Para determinar se um cargo requer uma capacidade física em particular é preciso que se faça uma análise completa deste cargo. Profissões como: bombeiros, policiais, entre outros, exigem esforço físico e, portanto, tais aptidões. Para isto, são feitos testes de aptidões físicas.

B - DIMENSÕES DE APTIDÕES COGNITIVAS

As aptidões cognitivas ou aptidões mentais são inúmeras, mas nos ateremos aqui a quatro delas, especificamente, conforme apresentado no quadro que segue:

QUADRO 7 – AS QUATRO DIMENSÕES DA APTIDÃO COGNITIVA

Aptidões	Características
Compreensão verbal	A capacidade de compreender e utilizar efetivamente a linguagem escrita e falada.
Habilidade quantitativa	A capacidade de resolver todos os tipos de problemas com rapidez e precisão, inclusive adição, subtração, multiplicação e divisão, bem como de aplicar regras matemáticas.
Capacidade de raciocínio	A capacidade de pensar indutiva e dedutivamente a fim de criar soluções para problemas novos.
Visualização espacial	A capacidade de detectar com precisão a disposição espacial de objetos com relação ao próprio corpo.

FONTE: Nunnally (1978, p. 59)

Vários tipos de aptidão se combinam para afetar o desempenho da tarefa. A aptidão cognitiva geral influencia tanto a rapidez com que a pessoa consegue aprender sua função, como a disposição de adaptar-se a circunstâncias mutáveis quando ela está no cargo. Quanto mais complexo o cargo, em termos de tomada de decisões, planejamento e raciocínio, mais o indivíduo requer aprendizado e improvisação.

No caso de tarefas complexas, uma grande experiência de trabalho só é benéfica se for acompanhada de aptidão cognitiva geral, que ajuda a pessoa a se beneficiar da experiência (daí a linha pontilhada entre “experiência no cargo” e “aprendizado e improvisação”).

Em trabalhos simples, o fator-chave é o domínio de algumas tarefas específicas, sendo a aptidão cognitiva geral menos importante. Além disso, no caso de cargos simples, a experiência no cargo, muitas vezes, pode substituir uma falta de aptidão cognitiva geral ou específica (daí a linha contínua entre “experiência no cargo” e “domínio das tarefas”).

Conquanto a aptidão cognitiva geral quase sempre seja relevante, a importância das aptidões específicas só pode ser determinada por uma análise detalhada do cargo. Em conjunto, o domínio das tarefas e a capacidade de aprender e improvisar no cargo criam a capacitação total do indivíduo para o cargo (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 40).

Como vimos, as aptidões se referem a tudo aquilo que o indivíduo pode fazer. Agora veremos o que o indivíduo realmente é, e isso se refere à sua personalidade.

3.2 DIMENSÕES DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE

O estudo da personalidade dos indivíduos que estão inseridos em um ambiente de trabalho é de extrema importância. Tal conhecimento pode gerar, inclusive, vantagem competitiva para a empresa para a qual este indivíduo trabalhe.

Grandes empresas, ao contratar pessoas para cargos de linha de frente, que lidam diretamente com seu público-alvo, tomam grandes precauções no sentido de identificar traços de personalidade do futuro contratado, até porque as empresas contratam, geralmente, pessoas que tenham o perfil bastante adequado à sua própria cultura organizacional.

Quando se fala em personalidade, os psicólogos se referem a “um conceito dinâmico que descreve o crescimento e o desenvolvimento de todo o sistema psicológico de um indivíduo” (ROBBINS, 2010, p. 127).

FIGURA 6 – NOSSAS MÁSCARAS - PERSONALIDADE



FONTE: Disponível em: <<http://laurentinoaguair.blogspot.com.br/2014/08/nossas-mascaras.html>>. Acesso em: 1 nov. 2017.

Pode ser conceituada também como “a organização dinâmica interna daqueles sistemas psicofísicos do indivíduo, que determinam seu ajuste individual ao ambiente” (ALLPORT apud ROBBINS, 2010, p. 127).

Afinal, o que é personalidade? Robbins (2010) considera a personalidade como a maneira pela qual os indivíduos reagem e interagem com os demais, e acrescenta ainda que a personalidade pode ser medida. Aprofundar-nos-emos na formação da personalidade de uma pessoa, quando explorarmos o assunto Inteligência Emocional, nas próximas unidades. Por enquanto, falaremos das ferramentas que podem medi-la.

Muitas empresas utilizam os testes de personalidade para auxiliar na contratação de novas pessoas, pois acreditam que como cada vaga de emprego tem sua especificidade, a análise de cada perfil de candidato pode ajudar a escolher aquele que melhor se adapte ao tipo de trabalho que a vaga oferece. Esses testes são feitos através de questionários de autoavaliação.

Os testes não são tão precisos, pois considerando que são uma autoavaliação, o candidato pode burlar as respostas, ou até mesmo estar com um humor diferente do seu, por razões externas, muitas vezes, no dia em que responder ao questionário.

O mais famoso dos testes, utilizado por diversas empresas no mundo, é o MBTI – Indicador de Tipos de Personalidade Myers-Briggs. Com base nas respostas dadas a esse teste, os seres humanos são classificados, segundo Robbins (2010), como:

- Extrovertidos (E) – expansivos, sociáveis e assertivos – *versus* introvertidos (I) – quietos e tímidos.
- Sensoriais (S) – pragmáticos, preferindo ordem e rotina, focando mais nos detalhes – *versus* intuitivos (N) – confiam em processos inconscientes e criativos, com uma visão ampliada das situações.
- Racionais (T) – usam a lógica e o raciocínio para a resolução de problemas, são objetivos – *versus* emocionais (F) – consideram os valores pessoais na tomada de decisões, consideram muito o uso do sentimento.
- Julgadores (J) – gostam de ter o controle de tudo, preferindo estrutura e organização em suas vidas – *versus* perceptivos (P) – flexíveis e espontâneos, sendo ansiosos e inseguros na tomada de decisões.

Existe outro modelo de teste de personalidade que é determinado por cinco fatores principais, por isso leva o nome de *Big Five*. Vamos agora conhecer as cinco principais dimensões da personalidade (também conhecidas como ‘*Big Five*’) e os principais adjetivos ou características que estão relacionados a cada uma delas:

QUADRO 8 – AS CINCO DIMENSÕES DA PERSONALIDADE

Dimensão	Adjetivo / Característica
Extroversão	Sociável, gregário (vive em bando), decidido, falante, expressivo.
Ajustamento emocional	Emocionalmente estável, não deprimido, tranquilo, satisfeito.
Afabilidade (simpatia)	Cordial, confiante, de boa índole, tolerante, colaborador, complacente.
Senso de responsabilidade	Digno de confiança, organizado, perseverante, íntegro, empreendedor.
Interesse	Curioso, imaginativo, criativo, sensível, aberto, brincalhão.

FONTE: Barrick e Mount (1991)

Robbins (2010, p. 130) afirma que essas dimensões podem ser traduzidas e explicadas da seguinte forma:

- **Extroversão:** dimensão que se refere ao nível de conforto de uma pessoa com seus relacionamentos. Os extrovertidos costumam ser agregadores, assertivos e sociáveis. Os introvertidos costumam ser reservados, tímidos e quietos.
- **Amabilidade:** dimensão que se refere à propensão de um indivíduo em acatar as ideias dos outros. As pessoas muito amáveis são cooperativas, receptivas e confiáveis. As pessoas que têm baixa pontuação nessa dimensão são frias, desagradáveis e confrontadoras.
- **Conscienciosidade:** é uma medida de confiabilidade. Uma pessoa altamente conscienciosa é responsável, organizada, confiável e persistente. Aquelas que têm baixa pontuação nessa dimensão são facilmente distraídas, desorganizadas e pouco confiáveis.
- **Estabilidade emocional:** dimensão geralmente rotulada por seu oposto – o neurotismo – e que se refere à capacidade de uma pessoa para lidar com o estresse. As pessoas com estabilidade emocional positiva costumam ser calmas, autoconfiantes e seguras. Aquelas com pontuação negativa tendem a ser nervosas, ansiosas, deprimidas e inseguras.
- **Abertura para experiências:** dimensão que se refere aos interesses de uma pessoa e seu fascínio por novidades. Pessoas muito abertas são criativas, curiosas e sensíveis artisticamente. As que ficam na outra ponta dessa dimensão tendem a ser convencionais, conservadoras e se sentem melhor com coisas já familiares.

Fonte: ROBBINS et al. (2010, p. 130).

Já refletiu sobre o que estas dimensões podem influenciar no comportamento organizacional de um indivíduo? Vamos ver o que Robbins et al. (2010, p. 132) expressam sobre isso no quadro a seguir:

QUADRO 9 – INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE DO *BIG FIVE* NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Traço do modelo <i>Big Five</i>	Por que é importante?	O que afeta?
Estabilidade emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Menos pensamentos e emoções negativos. • Menor hipervigilância. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior satisfação pessoal e no trabalho. • Menores níveis de estresse.
Extroversão	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores habilidades interpessoais. • Maior dominância social; • Mais expressão emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho melhor em empregos que exigem trabalhos em equipe ou interações interpessoais frequentes. • Liderança aumentada. • Maior satisfação na vida e no trabalho.
Abertura para experiências	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do nível de aprendizagem. • Mais criatividade. • Maior flexibilidade e autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho no treinamento. • Liderança aumentada. • Mais adaptável a mudanças.
Amabilidade	Mais 'amado' Menos contestador e mais conformado.	Melhor desempenho em empregos que exigem trabalhos em equipe ou interações interpessoais frequentes. Níveis menores de desvios de comportamento no trabalho.
Conscienciosidade	Maior esforço e persistência. Mais energia e disciplina Mais organizado e planejador.	Melhor desempenho. Liderança aumentada. Maior longevidade.

Fonte: ROBBINS et al (2010, p. 132)

Segundo Robbins (2010), existem diversos outros traços de personalidade, ou seja, “características duradouras que podem descrever o comportamento de uma pessoa”, conhecidos e amplamente estudados. Vamos abordar mais alguns traços de personalidade importantes, que são:

Autoavaliação básica:

Este traço se trata de como o indivíduo se vê, como ele se avalia. Se divide em positivo e negativo. “As pessoas que têm **autoavaliação básica positiva** gostam de si mesmas e se veem como eficientes, capazes e no controle do meio em que vivem” ROBBINS et al. (2010, p. 133)

Já as pessoas com **autoavaliação básica negativa** têm por característica a tendência de não gostar de si mesmas, estão sempre questionando suas capacidades e se sentem um pouco impotentes diante do meio em que vivem e atuam.

Narcisismo:

Este traço se apresenta em indivíduos que dão uma importância exagerada a si mesmos, que se admiram em demasia e acreditam que podem tudo ao ponto de se tornarem arrogantes. “O termo vem do mito grego Narciso, um homem tão vaidoso e orgulhoso que acabou se apaixonando pela própria imagem” (ROBBINS et al., 2010, p. 135).



PARA SABER MAIS: Leia este artigo interessante: O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a06.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

Maquiavelismo:

Segundo Robbins (2010), este traço se apresenta em indivíduos que são pragmáticos, extremamente racionais, nada emotivos e que acreditam que os fins justificam os meios. O nome Maquiavelismo surgiu da Obra “O Príncipe”, escrita no século XVI, cujo autor, Nicolau Maquiavel, trata de como obter e exercer o poder. Pessoas com esse tipo de personalidade são denominadas maquiavélicas, pois possuem alto poder de manipulação, ânsia de vencer e grande poder de persuasão.

**Pesquisa:**

Se quiser saber mais sobre esse traço de personalidade, leia este artigo interessante: Maquiavelismo nas organizações: o relacionamento entre perfil individual e personalidade maquiavélica. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/877/87724141008.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

Automonitoramento:

Este traço trata da capacidade que um indivíduo possui para ajustar seu comportamento. Segundo Robbins (2010, p. 136), estes indivíduos possuem “alta sensibilidade para compreender sinais do ambiente e podem se comportar de maneiras diferentes em diversas situações”.

Aversão ao risco:

Este traço trata da capacidade que um indivíduo possui para correr riscos. Indivíduos com esse traço de personalidade têm insegurança a respeito da incerteza, preferem ficar em uma zona de conforto, mais segura, do que arriscar-se em algo desconhecido.

Personalidade do Tipo A:

Este traço de personalidade é encontrado em indivíduos apressados e extremamente competitivos. “Está agressivamente envolvida em uma luta crônica e incessante para conseguir mais e mais em menos tempo e, se for necessário, contra os esforços de outras coisas ou com outras pessoas” (SOTO, 2011, p. 53).

Segundo Robbins (2010, p. 137), suas principais características são:

- Está sempre em movimento, andando e comendo rapidamente;
- Impacienta-se com o ritmo com que a maior parte das coisas acontecem;
- Tenta pensar ou fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo;
- Não consegue lidar com momentos de lazer;
- É obcecado por números, medindo seu sucesso pela quantidade de coisas que consegue acumular.

Personalidade do tipo B:

Conforme Soto (2011), esse traço representa uma personalidade mais calma em termos de ascensão e assunção de riscos. Essas pessoas raramente desejam obter um número maior de coisas ou participar em uma série eternamente crescente de eventos, e procuram com que a frequência desses eventos seja cada vez menor.

Personalidade proativa:

Este traço é encontrado em indivíduos que demonstram iniciativa e que agem com perseverança. “Os proativos criam mudanças positivas em seu ambiente, apesar dos obstáculos ou independentemente deles. É natural que eles mostrem o comportamento desejado pelas empresas” (ROBBINS et al., 2010, p. 137). Essas pessoas são propensas a serem tomadas como líderes, atuando como agentes de mudança dentro das empresas.



O artigo que contém no link a seguir trata das personalidades e do ambiente de trabalho. Confira! Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-ambiente-de-trabalho-e-o-comportamento-humano/43568/>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

4 FUNDAMENTOS DOS COMPORTAMENTOS MICRO-ORGANIZACIONAIS

Como já vimos, são vários os processos que influenciam o comportamento de um indivíduo em uma organização. Alguns processos merecem destaque neste momento de estudo, em função da influência que exercem no comportamento micro-organizacional, são eles: o processo perceptivo (percepção), o processo de tomada de decisão, o processo criativo (criatividade) e o processo motivacional (motivação). Vamos então conversar sobre cada um deles isoladamente?



Existem vários outros aspectos que influenciam o comportamento micro-organizacional, por exemplo, as habilidades e competências de cada indivíduo. Assim, aprimore seus conhecimentos lendo este artigo. Disponível em: <<http://www.carlosmartins.com.br/habilidades.htm>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

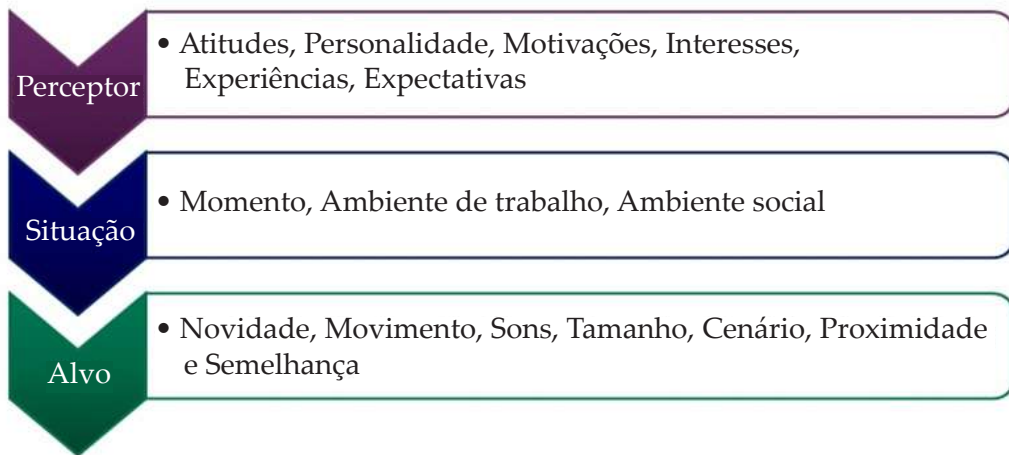
4.1 PROCESSO PERCEPTIVO – PERCEPÇÃO

Para Soto (2011, p. 65), “a percepção se refere ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas”, ou seja, é nossa capacidade de captar, organizar, selecionar, interpretar as informações do meio, dando-lhes significados.

É comum pessoas diferentes observarem o mesmo fato e o perceberem de maneiras distintas. Você sabe por que isso acontece? Basicamente em função de três fatores: o perceptor em si, o objeto (alvo) de percepção e o contexto (situação). Observe a figura que segue:

FIGURA 7 - FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO

FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO



FONTE: A autora (2017)

No estudo do comportamento organizacional, um dos aspectos mais relevantes no ambiente de trabalho trata da percepção das pessoas, ou seja, a percepção que as pessoas têm das outras. A isso chamamos de Teoria da Atribuição, que explica porque julgamos as outras pessoas de formas diferentes de acordo com o significado que colocamos em cada um dos comportamentos que elas desempenham.

Quando observamos o comportamento de alguém, destaca Robbins (2010), tentamos identificar se a causa deste é interna ou externa. “Essa determinação, contudo, depende muito de três fatores: (1) diferenciação, (2) consenso e (3) consistência” (ROBBINS, 2010, p. 161).

Primeiramente se faz necessário sabermos a diferença entre causas internas e externas. As **causas internas** são aquelas que estão sob o controle do indivíduo e as **causas externas** se relacionam àquelas que acreditamos fazerem parte da situação externa e que está enfrentando.

Segundo Robbins (2010, p. 162), entre os três fatores que influenciarão na teoria da atribuição podemos entender que:

a) **Diferenciação:** é identificar se o comportamento que está sendo analisado é usual ou diferente em situações diversas.

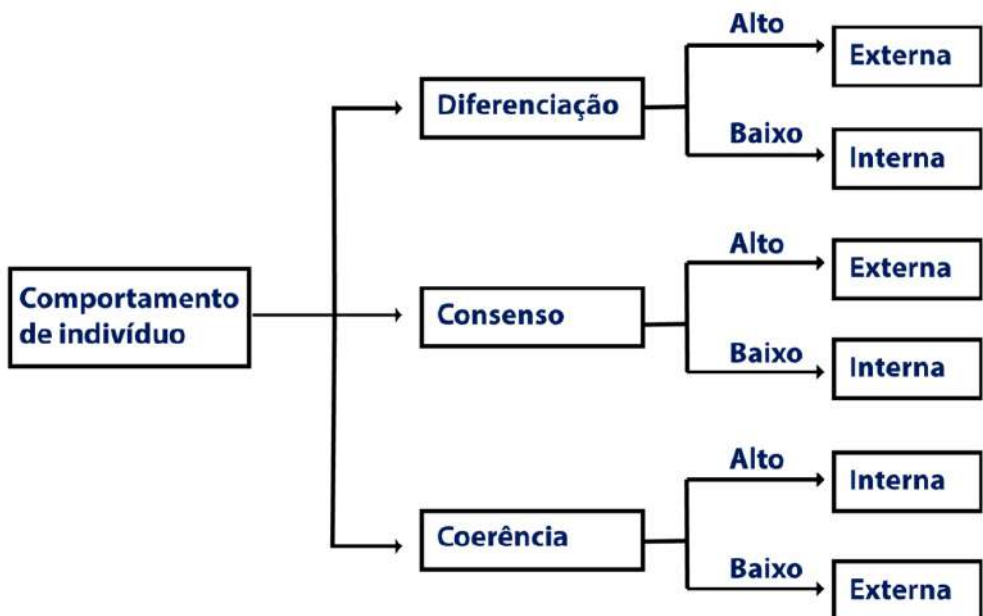
Podemos citar como exemplo o fato de chegar atrasado no trabalho. Se o indivíduo chega atrasado no trabalho e seus colegas reclamam dele em outros comportamentos no ambiente de trabalho, o chamando de “folgado”, se considera uma causa interna; já se o mesmo indivíduo chega atrasado, mas é bem visto pelos seus colegas de trabalho, esta situação não é comum a ele, associa-se com causa externa (ROBBINS, 2010).

b) **Consenso:** é identificar se o comportamento que está sendo analisado é enfrentado por diversas pessoas de maneira semelhante.

Como exemplo, as pessoas que moram na mesma região chegam todas atrasadas. Neste caso, se todos chegam atrasados é possível associar a uma causa externa, no entanto, se alguns indivíduos não chegam atrasados mesmo fazendo o mesmo caminho, a causa é interna.

c) **Consistência:** é identificar a consistência, ou até mesmo a frequência nas ações de um indivíduo. Quanto maior a frequência de chegar atrasado no trabalho, maior a associação com uma causa interna.

FIGURA 8 – TEORIA DA ATRIBUIÇÃO

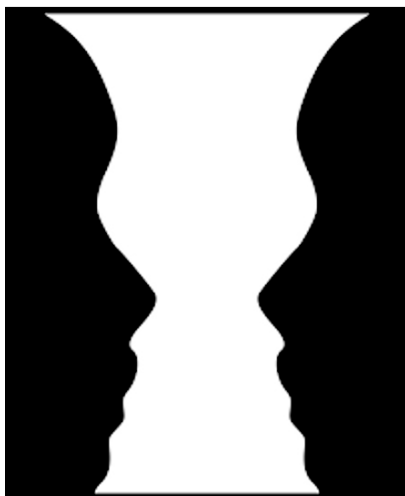


FONTE: Adaptado de Robbins et al. (2010, p. 162)

A percepção geralmente é extremamente subjetiva, ou seja, passível de distorções e interpretações errôneas, sendo que diversos fatores podem afetar as nossas percepções e distorcê-las.

O processo perceptivo é composto basicamente por três componentes, que são: **atenção, organização e recordação**. Observe a figura que segue:

FIGURA 9 – PRINCÍPIO DA PERCEPÇÃO



FONTE: Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Percep%C3%A7%C3%A3o#/media/File:Cup_or_faces_paradox.svg>. Acesso em: 1 nov. 2017.

No caso da Figura 9, observe a figura e anote o que você vê. Pois bem, algumas pessoas verão um vaso, outras terão a percepção de duas faces de frente uma para outra.

Agora vejamos:

“Na fase de **atenção**, a maior parte dessas informações disponíveis é filtrada de forma que algumas entrem no sistema e outras não” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 61 - grifo nosso). As informações que ignoramos não participarão da criticidade da nossa decisão. Torna-se, portanto, uma fase preocupante do processo. “Por isso, convém considerar como as características da pessoa perceptiva afetam o modo como a atenção é dirigida” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 61).

“Na fase da **organização**, embora muitas informações sejam automaticamente filtradas nesta fase de atenção, as informações restantes ainda são muito abundantes e complexas para serem facilmente entendidas e armazenadas” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 62 - grifo nosso). Considerando que “a percepção dos seres humanos pode processar apenas unidades de informação de cada vez, na fase de organização simplificamos e organizamos mais os dados sensoriais acessados” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 62.)

“Depois que as informações são organizadas, precisam ser armazenadas na memória para posterior recuperação”, esta é, portanto, a etapa de **recordação** (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 64).

Vamos agora então compreender o processo seguinte, o processo de tomada de decisão.

4.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O processo de tomada de decisão é composto por três etapas, que são: **avaliação de resultados, avaliação de probabilidades e escolha e rejeição de alternativas**.

Para Simonson (apud SOTO, 2011, p. 70), este mesmo processo é denominado da seguinte maneira: “percepção de uma situação que requer decisão, proposição de alternativas e valorização das alternativas”.

No estudo da tomada de decisão, o autor Herbert Simon (1957, p. 197) propôs o modelo comportamental da racionalidade limitada, onde afirmou que “as limitações cognitivas levam os decisores à construção de modelos simplificados para lidar com o mundo”. Nesta teoria, Simon (1957, p. 198) afirmou que:

o tomador de decisão comporta-se racionalmente com respeito a este modelo [simplificado], e tal comportamento não é nem mesmo aproximadamente ótimo em relação ao mundo real. Para prever o seu comportamento, temos de compreender a maneira em que este modelo simplificado é construído, e sua construção será, certamente, relacionada com suas propriedades psicológicas, como percepção, pensamento e aprendizagem animal.

A teoria quer dizer que muitas vezes as pessoas tomam decisões baseadas em suas próprias percepções, defendendo-se de sentimentos que lhe são próprios, como o medo, por exemplo. Simon (1957) também admitia ser imprescindível a avaliação do ambiente para entender se uma estratégia é racional ou irracional.

Os riscos na tomada de uma decisão são inúmeros e devem ser levados em consideração com a devida cautela. Vejamos o que diz Korman (apud SOTO, 2011, p. 70-71) a respeito das conclusões nos processos de decisão ao que se refere aos riscos:

- A) A variável sexo não parece influenciar na aceitação do risco. Dadas as condições específicas, as pessoas de sexo diferente enfrentam o risco da mesma forma.
- B) Parece existir uma relação negativa entre a aceitação do risco e a idade dos sujeitos, mas as correlações não são elevadas.

- C) As pessoas que obtêm pontuações altas em ansiedade (isto é, em sensibilidade com relação ao êxito ou ao fracasso) e que se preocupam com que suas imagens sejam favoráveis diante dos demais, terão uma aceitação constantemente alta ou baixa, em função das normas do grupo social com o qual se identificam.
- D) As pessoas que têm raciocínio técnico, lógica e objetividade para a resolução de problemas são mais racionais em sua tomada de decisão. Por isso, no que tange à aceitação do risco, ajustarão a sua conduta às variações da situação com senso de racionalidade.
- E) As pessoas aceitam melhor o risco quando atuam em grupo do que quando atuam sozinhas. As possíveis opções propostas, segundo Korman (apud SOTO, 2011, p. 70), para explicar esse fenômeno são:
- A aceitação do risco é socialmente mais desejável.
 - O grupo proporciona ao indivíduo mais informações sobre o risco do que quando atua sozinho. Essa informação maior permite-lhe enfrentar riscos maiores.
 - A aceitação do risco aumenta em grupo, porque acreditamos contar com a compreensão dos demais em caso de fracasso.
 - As pessoas que tendem mais a aceitar o risco influem mais no grupo do que as pessoas mais conservadoras.
 - Em grupo dá-se certa diluição da responsabilidade, o que alavanca os mais audazes a aceitar os riscos.

Não é apenas o fato de pertencer a um grupo que altera a postura ao assumir riscos e/ou tomar decisões. Cada indivíduo possui seu próprio estilo de tomada de decisão. De maneira geral, acredita-se que as pessoas diferem entre si de acordo com duas dimensões básicas, que são:

A primeira é a forma de pensar. Algumas pessoas são lógicas e racionais e processam a informação por partes. Em contraste, alguns indivíduos são intuitivos e criativos, isto é, percebem as coisas como um todo. Há de se notar que essas diferenças estão acima e além das limitações humanas gerais [...] A outra dimensão dirige a tolerância de uma pessoa para a ambiguidade. Algumas pessoas têm uma grande necessidade de estruturar a informação de forma a diminuir a ambiguidade, enquanto outras são capazes de processar diversos pensamentos ao mesmo tempo (SOTO, 2011, p. 72).

Com base nestas duas dimensões básicas, Soto (2011, p. 73) nos apresenta os quatro estilos fundamentais de tomada de decisões. Vamos conhecê-los:

- **Diretivo:** as pessoas que utilizam o estilo diretivo têm pouca tolerância para a ambiguidade e procuram a racionalidade; são eficientes e lógicas, mas sua eficiência dá como resultado uma tomada de decisão com um mínimo de informações e com poucas alternativas avaliadas. Os diretivos tomam decisões rapidamente e enfocadas no curto prazo.

- **Analítico:** o tipo analítico tem maior tolerância à ambiguidade que o diretivo, já que procura mais informações e considera mais alternativas que os do tipo diretivo.
- **Conceitual:** os indivíduos com o estilo conceitual tendem a ser muito amplos em suas buscas e consideram diversas alternativas. Seu enfoque é a longo prazo e são muito bons para encontrar soluções criativas para os problemas.
- **Comportamental:** o estilo do comportamento caracteriza os tomadores de decisão que trabalham bem com os outros. Estão interessados no sucesso dos colegas e subordinados, são receptivos a sugestões dos outros e se apoiam fortemente em reuniões para comunicar-se. Esse tipo de gerente trata de evitar conflitos e vai sempre em busca de aceitação.



Para conhecer o seu perfil de tomador de decisões e identificar os pontos que necessitam de melhorias, faça o teste. Disponível em: <<http://www.jrcoaching.com.br/teste-tomada-de-decisao-perguntas/>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

4.3 O PROCESSO CRIATIVO – CRIATIVIDADE

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p. 79), criatividade é definida como “escolhas novas e incomuns, porém eficazes”.

Diversas pesquisas apontam que o processo decisório, de pessoas conhecidas por suas decisões criativas, apresenta um padrão de eventos, ou fases, bem definidos, que são: preparação, incubação, descoberta e verificação. Seguindo a linha de raciocínio dos mesmos autores, veja a figura que segue:

FIGURA 10 – ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO CRIATIVO

PREPARAÇÃO >> INCUBAÇÃO >> DESCOBERTA >> VERIFICAÇÃO

FONTE: A autora

Essas etapas, conforme demonstra a figura acima, acontecem em sequência. Agora vamos ver como funciona cada uma delas?

A **preparação** trata-se da reunião de dados. “Ao tentar resolver o problema, as pessoas criativas mergulham nas soluções existentes para ele, normalmente até o ponto de saturação”. (ROBBINS, 2010, p. 109)

Na **incubação**, as pessoas criativas aparentemente se cansam de buscar soluções e deixam o problema de lado, maturando.

Já a **descoberta** é representada no *insight*, ou seja, quando a solução aparece em um lampejo de inspiração.

Na **verificação** se coloca em prática e testa-se a solução do problema.

As pessoas de bom humor tendem a ser mais criativas do que as mal-humoradas. Elas têm mais ideias, avaliam mais alternativas, e seus colegas acham que suas ideias são originais. Parece que as pessoas que experimentam emoções positivas e bom humor são mais flexíveis e abertas em seus pensamentos, o que explica o porquê de serem mais criativas.

Dessa forma, poderíamos concluir que os gestores deveriam tentar ativamente manter os funcionários felizes, pois, fazendo isso, elevariam o ânimo da equipe (funcionários gostam que seus líderes os encorajem e forneçam *feedback* com relação a um trabalho bem feito), o que, por sua vez, leva as pessoas a serem mais criativas.

No entanto, alguns pesquisadores não acreditam que os sentimentos tornem as pessoas mais criativas. Eles argumentam que quando as pessoas estão de bom humor, elas podem relaxar (se estou de bom humor, as coisas devem estar indo bem e eu não preciso pensar em ideias novas) e não desenvolvem um pensamento crítico necessário a algumas formas de criatividade.

A resposta pode estar em se pensar nos estados de humor de uma maneira um tanto quanto diferente. “Em vez de olhar para os afetos positivos ou negativos, é possível conceituar os estados de humor como sentimentos ativos, como raiva, medo ou exaltação, e compará-los com estados de humor que levam à inação, como tristeza, depressão ou serenidade” (ROBBINS, 2010, p. 109).

Todos os estados de humor que levam à ação, sejam positivos ou negativos, parecem gerar mais criatividade, ao passo que os que levam à inação não são capazes de gerar os mesmos resultados.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico vimos que:

- O Comportamento Micro-organizacional se refere ao indivíduo ao ser considerado no ambiente de trabalho pela sua particularidade ou como ele se comporta ao trabalhar sozinho. Aspectos como: as diversidades das aptidões e das personalidades, aspectos psicológicos, atitudes e comportamentos fazem parte deste assunto.
- Apesar de existirem semelhanças entre as pessoas, cada ser é único. Os estudos acerca das diferenças individuais, como das atitudes, da percepção e das habilidades ajudam os administradores e líderes a explicar as diferenças nos níveis de desempenho.
- As três maneiras de incorporar as diferenças individuais em uma organização são: a seleção, o treinamento e a reengenharia.
- A aptidão física do ser humano, também conhecida como capacidade física, possui três dimensões principais, que são: força muscular, resistência cardiovascular e qualidade do movimento.
- As aptidões cognitivas ou aptidões mentais são inúmeras, porém as principais são: comunicação verbal, habilidade quantitativa, capacidade de raciocínio e visualização espacial.
- Existe outro modelo de teste de personalidade que é determinado por cinco fatores principais, por isso leva o nome de *Big Five*, que contempla as seguintes dimensões: extroversão, ajustamento emocional, simpatia, senso de responsabilidade e interesse.
- São vários os processos que influenciam o comportamento de um indivíduo em uma organização. Alguns processos merecem destaque em função da influência que exercem no comportamento micro-organizacional: o processo perceptivo (percepção), o processo de tomada de decisão, o processo criativo (criatividade) e o processo motivacional (motivação).



1 Explique cada um dos processos do comportamento micro-organizacional:

- a) Percepção.
- b) Tomada de decisão.
- c) Criatividade.

2 Como não é possível fazer com que todas as pessoas que fazem parte do quadro de funcionários de uma empresa apresentem as mesmas características, percebe-se fundamental que a empresa faça uso de estudos para conhecer e incorporar estes indivíduos tão únicos, de maneira adequada em seu processo produtivo. Considere os estudos listados a seguir:

- A – Seleção.
- B – Treinamento.
- C – Reengenharia.

Agora preencha os parênteses com as afirmativas que se relacionam à coluna de A a C:

- () É responsável por alterar cargos ou processos de trabalho para acomodar melhor as habilidades e as características dos trabalhadores.
- () Trata-se do processo onde serão escolhidos alguns candidatos em detrimento de outros. Mediante tais programas, podemos avaliar as pessoas e os cargos e, em seguida, tentar adequar ambos de modo a maximizar o ajuste entre as aptidões e as características do indivíduo e as aptidões requeridas pelo cargo.
- () Tem por objetivo transformar pessoas e representa outro modo de se beneficiar do conhecimento das diferenças individuais para compensar quaisquer deficiências relativas ao cargo, verificadas em seu perfil ou aptidões.

A ordem correta do preenchimento dos parênteses é:

- (a) B, C, A.
- (b) C, A, B.
- (c) B, A, C.
- (d) C, B, A.
- (e) A, B, C.



O PROCESSO MOTIVACIONAL - MOTIVAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Discutiremos, neste momento, o quarto processo fundamental do comportamento micro-organizacional. Reservamos um tópico somente para ele, pois a motivação trata-se de um aspecto de especial relevância dentro do Comportamento Organizacional.

Este último processo que estudaremos, neste tópico, à parte, se trata do processo motivacional, ou seja, o ato de encontrar motivos (pressão interna que surge a partir de uma necessidade) para agir, ou para desempenhar as atividades que nos foram atribuídas enquanto funcionários de uma organização.

2 A MOTIVAÇÃO

Primeiramente gostaríamos que você pensasse um pouco num assunto. Você acha que a motivação é um fator intrínseco ou extrínseco? Em outras palavras, a motivação é um processo que ocorre de dentro para fora, ou de fora para dentro de um indivíduo?

Muitos escritores afirmam veementemente que a motivação é um fator que vem de dentro para fora, ou seja, a pessoa é, ou não é motivada, e ponto final. Ela tem vontade e objetivos próprios, que fazem com que ela realize as coisas com ânimo e vontade para alcançá-los.

Na maioria das vezes, a motivação é interna, sim, mas vejamos um exemplo que pode nos provar o contrário. Quando entramos em uma empresa, estamos cheios de vontade de realizar coisas diferentes, dar ideias novas, a partir do momento em que vamos percebendo as deficiências que esta apresenta. Acreditamos, muitas vezes, que podemos mudar velhos costumes, processos etc. Mas logo vamos sendo bloqueados por pessoas que nos dizem: – As coisas são assim mesmo por aqui, não adianta você querer mudar!

Esse tipo de cultura dentro da organização, o mal humor do líder ou dos colegas e a falta de condições de trabalho podem levar o colaborador a desmotivar-se. Então a motivação não é somente interna. Fatores externos ao indivíduo também podem contribuir para diminuir o entusiasmo e a força de vontade das pessoas.

Segundo Mitzenberg (2000), motivação é um processo que se inicia a partir de uma deficiência fisiológica ou psicológica, ou mesmo uma necessidade qualquer que ative um comportamento. Essa ativação pode acontecer através de um impulso orientado a um objetivo, ou até mesmo a partir de um incentivo.

Para Soto (2011, p. 118), o processo de motivação é um processo encoberto, cíclico e composto pelos seguintes aspectos:

Uma necessidade, motivo, impulso básico ou pulso – elemento subjetivo:

Todo comportamento humano se deve a uma necessidade de cobrir uma “deficiência”. Essa necessidade fornece a “energia” que desencadeia a conduta de uma pessoa. Os motivos são energizadores, que dinamizam as atitudes. Estas representam a “capacidade” da pessoa – ou potencialidade – para comportar-se. As necessidades podem se referir a necessidades físicas, sociais e de reconhecimento, conforme a Pirâmide de Maslow.

Consideremos, portanto, que o nível de interesse (energia, motivação) de uma pessoa para emitir um tipo determinado de comportamento está relacionado ao que o ambiente social ou cultural exige dela, ou seja, a importância que determinado comportamento tem nesse contexto.

Uma resposta ou conduta orientada a obter aquilo que satisfaça a necessidade ou motivo:

A conduta representa a “realização” ou manifestação das atitudes de uma pessoa, o que está em função de sua motivação.

Uma meta, incentivo ou finalidade (elemento objetivo):

Segundo Soto (2011, p. 118), “a insatisfação das necessidades que um indivíduo sente em um determinado momento o leva a um processo de busca de objetivos diretos ou substitutos, dirigidos a eliminar essa insatisfação”.

Quando conseguimos chegar ao objetivo, reduzimos imediatamente o nosso nível de insatisfação com relação a este, ficando satisfeita a necessidade. Nesse momento o equilíbrio é instaurado, porém esse equilíbrio não dura por muito tempo. Somos seres eternamente insatisfeitos, logo que concluímos um objetivo, já começamos a pensar no próximo, e assim por diante.

Chandler apud Chiavenato (2010) argumenta que a motivação é um processo que depende da direção. Intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar qualquer objetivo, portanto, a motivação depende de três fatores, conforme a seguir:

- **Direção:** é o foco do comportamento, ou seja, para onde direcionamos nossos esforços para o alcance dos objetivos.
- **Intensidade:** representa o esforço aplicado na direção definida, em prol do alcance dos objetivos.
- **Persistência:** significa a quantidade de tempo que dispomos para atingir o objetivo. Alguns persistem incansavelmente até atingir o objetivo, outros desistem no meio do caminho.

Portanto, toda conduta (ou incentivo) surgirá a partir de uma necessidade ou de um motivo.

Existem diversas teorias que estudam estas necessidades que dão origem ao processo motivacional. Vamos verificar algumas delas a partir de então.

1 Teoria das Necessidades Humanas

Vamos nos ater, neste momento, à **Teoria das Necessidades Humanas**, também conhecida como Hierarquia das Necessidades, proposta por Abraham Maslow, por se tratar da teoria pioneira, mais conhecida e base das teorias mais modernas acerca do tema. Observe a figura que segue:

FIGURA 11 – A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



FONTE: Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas.htm>>. Acesso em: 1 nov. 2017.

Vamos entender como funciona a dinâmica da pirâmide?

No nível mais inferior da hierarquia de Maslow estão as necessidades fisiológicas, como a fome e a sede. De acordo com Maslow, estas necessidades básicas possuem a maior preponderância inicial. Por outro lado, uma vez que as necessidades fisiológicas estejam em sua maior parte satisfeitas, já não servem como fortes elementos de motivação.

Em tais condições, as necessidades de segurança, do segundo nível, precisam aumentar em força. As necessidades de segurança têm a ver com a aquisição de objetos e relações que protejam seu possuidor contra ameaças futuras, especialmente ameaças à capacidade de satisfazer as necessidades fisiológicas.

Se as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem em sua maioria satisfeitas, as necessidades de amor se tornam preponderantes. Maslow usou o termo amor numa acepção ampla para se referir a preferências pela afeição dos outros, bem como numa acepção de comunidade ou pertencimento. A necessidade de amigos, família e colegas insere-se nesta categoria. Maslow classificava os desejos sexuais entre as necessidades fisiológicas.

No quarto nível de necessidades da hierarquia de Maslow estão as necessidades de estima. Maslow agrupou dois tipos distintos de estima nesta categoria. A estima social consiste em respeito, reconhecimento, atenção e consideração dos demais. A autoestima reflete os sentimentos de suficiência pessoal de um indivíduo. Por conseguinte, as necessidades de estima podem ser satisfeitas, em parte, por fontes externas ao indivíduo e, em parte, por fontes internas.

O último conjunto de necessidades, no topo da hierarquia de Maslow, é o das necessidades de autorrealização. Maslow achava que, se fossem atendidas todas as necessidades abaixo das de autorrealização, uma pessoa poderia ser considerada basicamente satisfeita. Também sugeria que “uma vez que em nossa sociedade pessoas basicamente satisfeitas são exceção, não sabemos muita coisa acerca de autorrealização, nem em termos experimentais nem em termos clínicos”.

Talvez por essa razão, Maslow tenha definido com precisão esta categoria de necessidades. Em geral, estas necessidades parecem envolver o desejo dos indivíduos de realizar seu potencial pleno. Nas palavras de Maslow, a autorrealização ‘poderia ser formulada como o desejo de sermos cada vez mais o que somos, de virmos a ser tudo o que somos capazes de ser’.

A boa nova é que as necessidades humanas não são plenamente satisfeitas de acordo com a sequência apontada pela pirâmide. A teoria foi representada em formato de pirâmide, porém seu próprio criador, Maslow, entendia que, as necessidades humanas nunca serão hierárquicas, ou acontecerão numa sequência determinada. Uma pessoa pode ter atingido o ápice da realização e não ter amigos. Ela tem a última necessidade satisfeita, porém lhe falta a social. Ou até mesmo pode ser reconhecida, ter amigos e status, porém não ter saúde, como foi o caso do Steve Jobs no final da sua vida. A forma de pirâmide, é apenas uma representação da teoria, não significando que necessariamente as necessidades humanas aconteçam de forma hierárquica.

2 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas

Outra teoria acerca da motivação humana é a das **Necessidades Socialmente Adquiridas, de McClelland**. Este pensador identificou, segundo Bowditch e Buono (1992), três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: **realização, afiliação e poder**. O pensador afirma que em determinados momentos, cada um de nós é influenciado por essas necessidades e que a força dessa influência varia conforme as nossas necessidades momentâneas.

De um modo geral, a necessidade de afiliação influencia a orientação do indivíduo para as tarefas que ele enfrenta numa organização. Por exemplo, a pessoa é motivada pela realização, ou por um trabalho bem feito? As necessidades de afiliação e poder governam as relações interpessoais do indivíduo. A pessoa procura amigos, busca a liderança, age com calor humano e cordialidade para com os colegas e assim por diante? (BOWDITCH E BUONO, 1992, p. 43).

Poucas pessoas são realmente motivadas pela realização hoje em dia, e é por isso que as organizações, de um modo geral, realizam programas de treinamentos motivacionais, a fim de promoverem essa realização por si só.

3 Teoria dos Fatores Motivacionais e Higiênicos

Outra teoria que trata da motivação humana é a **Teoria dos Fatores Motivacionais e Higiênicos, de Herzberg**, conhecida também como Teoria dos dois fatores. O pensador sugere que a motivação é composta de duas dimensões que não estão relacionadas entre si: fatores de motivação e os fatores higiênicos.

Os dois fatores são inibidores de insatisfação – causadores de satisfação. A pesquisa original, ao testar essa teoria, incluiu um grupo de 200 contadores e engenheiros. Herzberg usou as respostas dadas a perguntas como: “Você consegue descrever, em detalhes, quando se sentiu excepcionalmente bem em relação ao seu emprego?” e “Você consegue descrever, em detalhes, quando se sentiu excepcionalmente mal em relação ao seu emprego?”

As respostas a essas duas perguntas formularam as duas conclusões a que Herzberg chegou ao fim da pesquisa, segundo Gibson (2006). Primeiro, há um conjunto de condições externas, como salário, status e condições do ambiente de trabalho. A existência dessas condições não necessariamente não gera motivação, mas a inexistência das mesmas pode gerar insatisfação. São, por isso, chamadas de inibidores de insatisfação, ou fatores higiênicos.

Já ao conjunto de condições internas, segundo o mesmo autor, como o conteúdo do cargo, a sensação de realização no emprego e o aumento de responsabilidade e por consequência o reconhecimento, faz com que se crie um alto nível de satisfação e, como consequência, um bom desempenho no trabalho, é dado o nome de causadores de satisfação ou motivadores.

(1) os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a satisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores higiênicos) e (2) os aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento (motivadores) (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 43).

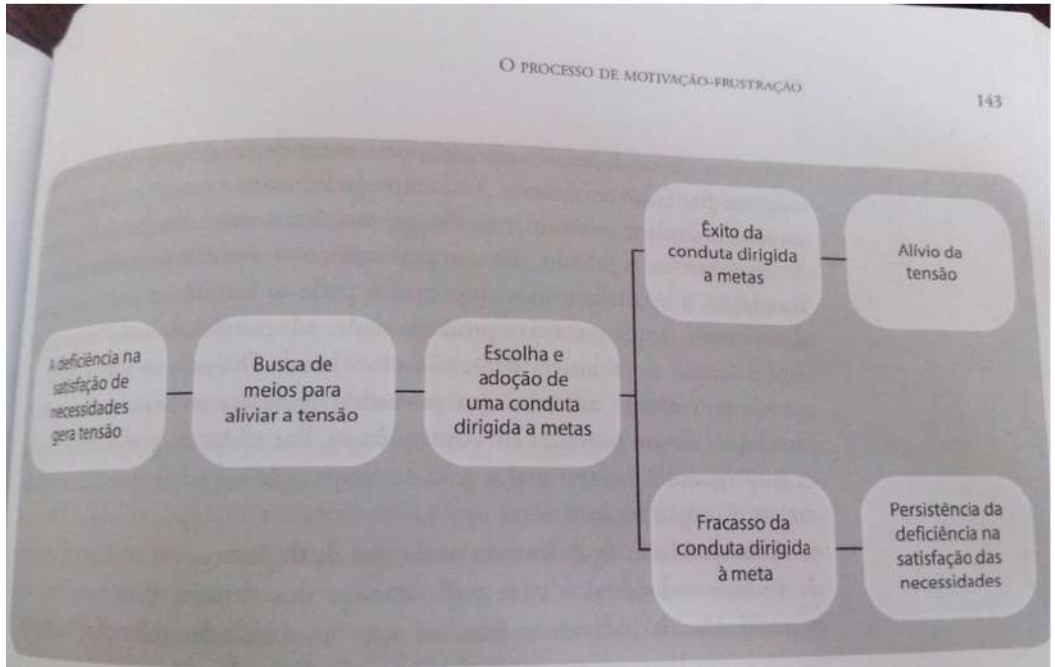
Já os fatores higiênicos, como a existência de um extintor de incêndio, horários de intervalo, preocupação com segurança etc., não motivam os colaboradores. A inexistência dos fatores higiênicos desmotiva, portanto. Tomemos como exemplo o extintor de incêndio. Se os colaboradores sentirem falta do extintor de incêndio, isso pode desmotivá-los, pois podem se preocupar com as questões de falta de segurança da empresa, porém se o instinto de incêndio estiver presente, pregado na parede, todos os dias, isso não gerará motivação nos colaboradores, pois esses consideram que a empresa tem obrigação em tomar esse cuidado.



Existem muitas outras teorias sobre a motivação, mas vamos nos ater a essas três principais. Se você quiser saber mais sobre essas teorias, acesse o link a seguir e confira maiores informações. <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/>>.

Mas qual é o papel das necessidades quando falamos de motivação? Entenda esta relação, observando a figura que segue. Veja que se adotarmos condutas dirigidas ao alcance de metas, podemos ter o êxito e em seguida o alívio da ansiedade por alcançá-las, ou podemos fracassar, porém continuar tentando, até que o objetivo seja alcançado.

FIGURA 12 – PAPEL DAS NECESSIDADES NA MOTIVAÇÃO



FONTE: Soto (2011, p. 143)



Caso você queira mais informações sobre esse assunto, acesse o texto a seguir. A Teoria de Maslow na Motivação Profissional, disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/piramide-maslow-motivacao-profissional/>>.

RESUMO DO TÓPICO 4

Neste tópico você viu que:

- O processo motivacional se refere ao ato de encontrar motivos (pressão interna que surge a partir de uma necessidade) para agir, ou para desempenhar as atividades que nos foram atribuídas enquanto funcionários de uma organização.
- A motivação é um processo que se inicia a partir de uma deficiência fisiológica ou psicológica, ou mesmo uma necessidade qualquer que ative um comportamento. Essa ativação pode acontecer através de um impulso orientado a um objetivo, ou até mesmo a partir de um incentivo.
- As necessidades humanas não são plenamente satisfeitas de acordo com a sequência apontada pela pirâmide de Maslow. A teoria foi representada em formato de pirâmide, mas se pensarmos um pouco, as necessidades humanas nunca serão hierárquicas, ou acontecerão numa sequência determinada.
- A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, de McClelland, identifica três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: realização, afiliação e poder. Em determinados momentos, cada um de nós é influenciado por essas necessidades, e que a força dessa influência varia conforme as nossas necessidades momentâneas.
- A Teoria dos Fatores Motivacionais e Higiênicos, de Herzberg, conhecida também como Teoria dos Dois Fatores, sugere que a motivação é composta de duas dimensões que não estão relacionadas entre si: fatores de motivação (geradores de satisfação) e os fatores higiênicos (inibidores de insatisfação).



1 Caro acadêmico! Observando a Pirâmide das Necessidades de Maslow, preencha com as necessidades que você percebe em sua vida diária:

Necessidades fisiológicas:

Necessidades de segurança:

Necessidades sociais:

Necessidades de estima:

Necessidades de autorrealização:

2 Muitos escritores afirmam veementemente que a motivação é um fator que vem de dentro para fora, ou seja, a pessoa é, ou não é motivada, e ponto final. Ela tem vontade e objetivos próprios, que fazem com que ela realize as coisas com ânimo e vontade para alcançá-los. Analise as afirmativas com relação à motivação nas organizações. Considere as afirmativas de 1 a 3 para assinalar a correta:

- I- Os motivos são difíceis de serem analisados, uma vez que não podem ser diretamente observados ou medidos
- II- Um determinado comportamento pode ser despertado por diversos motivos diferentes ou por uma combinação de motivos.
- III- Comportamentos diversos podem satisfazer a mesma necessidade.

- (a) Somente a afirmativa III está correta.
- (b) As afirmativas I, II, e III estão corretas.
- (c) As afirmativas I e II estão corretas.
- (d) As afirmativas II e III estão corretas.
- (e) Somente a afirmativa I está correta.

A CULTURA ORGANIZACIONAL, OS GRUPOS E A TOMADA DE DECISÃO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade você será capaz de:

- conhecer grupos e suas particularidades;
- entender o que é cultura organizacional e a sua importância para o dia a dia organizacional;
- aprender comunicação organizacional e como ela funciona dentro da empresa;
- verificar a importância da internet para a comunicação organizacional nos dias de hoje, suas vantagens e desvantagens;
- aprender a diferença entre tomada de decisão individual e em grupo.

PLANO DE ESTUDOS

Esta segunda unidade está dividida em quatro tópicos. No final de cada um deles, você encontrará atividades que contribuirão para sua reflexão e análise dos conteúdos explorados.

TÓPICO 1 – A FORMAÇÃO DE GRUPOS

TÓPICO 2 – CULTURA ORGANIZACIONAL

TÓPICO 3 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERPESSOAL

TÓPICO 4 – O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO



A FORMAÇÃO DE GRUPOS

1 INTRODUÇÃO

Torna-se muito importante, dentro do estudo do Comportamento Organizacional, falar dos grupos e das equipes. Primeiro, porque grupos existem em toda parte, e pertencemos a vários deles. Depois, porque cada vez mais as organizações procuram por equipes eficazes e integradas.

Ninguém faz nada sozinho, dependemos das pessoas para desempenhar nossos papéis, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal, e por isso, desde que nascemos, pertencemos a grupos. O primeiro deles é a família. É na família que assumimos nossos primeiros papéis e temos as nossas primeiras responsabilidades estabelecidas. Após a família, outros grupos começam a aparecer e fazer parte das nossas vidas, até chegar ao mundo do trabalho e formar grupos dentro das organizações.

A velha história das pessoas isoladas nos cargos já não existe mais, e o que se exige hoje, tanto das pessoas quanto das equipes, é agilidade e flexibilidade.

2 POR QUE AS PESSOAS FORMAM GRUPOS?

Desde que o mundo é mundo, as pessoas se reúnem umas com as outras para discutir problemas, compartilhar bons momentos, ou simplesmente para estarem juntas. Nossos ancestrais, em tempos muito remotos, já se reuniam em torno da fogueira para contar histórias para seus familiares e amigos.

Nesses tempos, os homens tinham os grupos de caça e as mulheres pertenciam ao grupo de guardiãs que ficavam nas aldeias, cuidando dos filhos e preparando alimentos para os maridos. Tanto os homens quanto as mulheres pertenciam ainda a um ou outro grupo, que era a sua própria família.

Como tratamos na Unidade 1 deste livro de estudos, as pessoas necessitam de reconhecimento e afiliação, e essa é a razão de ser dos grupos. Eles suprem essa necessidade dentro dos grupos familiares, da igreja, da comunidade, entre outros. Por isso, cada grupo é uma unidade diferenciada, com seus comportamentos específicos, hierarquias e dinâmicas especiais.

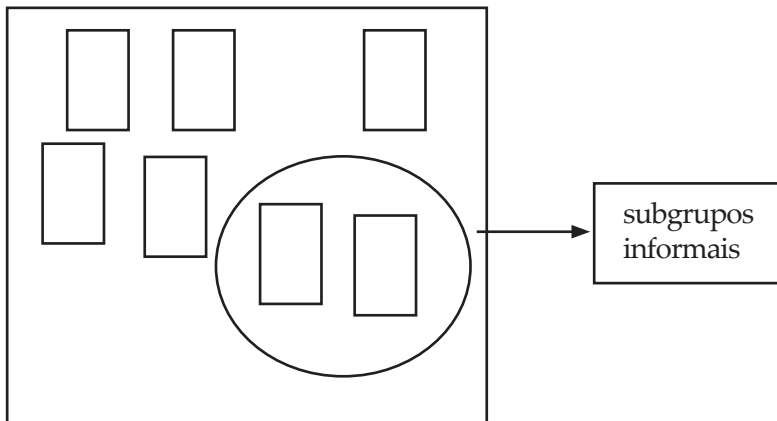
Segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p. 210), “grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada uma influencia ou é influenciada pelas outras”. Os membros de um grupo definem importantes distinções psicológicas entre si e as pessoas que não participam do grupo. Segundo os mesmos autores, em geral, elas:

- Definem-nas como membros.
- São definidas pelas outras como membros.
- Identificam-se umas com as outras.
- Envolvem-se em interação frequente.
- Participam de um sistema de papéis independente.
- Compartilham normas comuns.

3 GRUPOS FORMAIS E INFORMAIS

No mundo organizacional existe uma distinção clara entre **grupos formais** e **grupos informais**. Os grupos informais são uma rede de relações sociais e pessoais e não são estabelecidos através de uma determinada estrutura. Eles são espontâneos e surgem conforme a afinidade que as pessoas têm umas com as outras. Já os grupos formais são aqueles estabelecidos pela hierarquia, pelo organograma da empresa, aqueles que têm relações estritamente profissionais.

FIGURA 13 – GRUPOS FORMAIS E INFORMAIS



FONTE: A autora

Observe a figura acima, o desenho retrata a possibilidade da formação de grupos informais dentro de uma estrutura formada. Dentro de um grupo maior, “formal”, pode ser formado um subgrupo “informal” devido às afinidades entre os participantes. Um exemplo disso é quando várias pessoas da empresa jogam aquele futebol depois do expediente, em geral são pessoas de diversos níveis hierárquicos que se reúnem por afinidade para realizar alguma tarefa independente do trabalho.

FIGURA 14 – EXEMPLO DE GRUPO INFORMAL



FONTE: Disponível em: <<http://www.mundialfutebolderua.org/>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

As pessoas que integram os grupos informais estão mais voltadas a demonstrar sentimentos e emoções nas relações, por isso, tal grupo se torna mais instável. As relações não são estabelecidas por obrigatoriedade e podem surgir em qualquer ambiente organizacional.

Nos grupos informais surgem também as lideranças informais, que são estabelecidas por meio de critérios que as próprias pessoas componentes do grupo elegem, tais como:

- Idade.
- Competência.
- Localização no trabalho.
- Conhecimento.
- Personalidade.
- Comunicação.
- Entre várias outras situações.

Uma das questões levantadas quando se forma um grupo informal é a força que ele passa a ter dentro do grupo maior. Se formado por indivíduos maduros e estáveis, pode não haver interferência no desempenho geral do grupo.

Entretanto, se formado por indivíduos imaturos ou competitivos negativos, pode promover uma total desestruturação no grupo maior e alterar o clima sadio de ação do todo. Se vários grupos informais assim agirem, o grupo maior tenderá ao fracasso. Nessas condições, qualquer produção do grupo tende a ser desgastante ou de baixa qualidade.

Deve-se ter o cuidado para que os grupos informais não se tornem algo negativo dentro da empresa, pois, muitas vezes, podem ter ideais diferentes. Cabe às lideranças saber administrar essas diferenças e conciliar ideais em prol do objetivo comum.

Segundo o portal Administração Renovada (2017), a estrutura informal possui algumas vantagens, por exemplo:

- Rapidez no processo.
- Redução de comunicação entre chefe e empregado.
- Motiva e integra os grupos de trabalho.

Contudo, possui suas desvantagens:

- Desconhecimento de chefia.
- Dificuldade de controle.
- Atrito entre pessoas.

Considerando esses pontos, o líder que for inteligente pode conciliar essas informalidades dentro do ambiente organizacional e obter excelentes resultados, aproveitando todas as vantagens que os grupos informais apresentam e minimizar as desvantagens.

Veja que interessante o que Pierre Weil (1989) criou como mandamentos de um grupo. Esses mandamentos tratam da vida em sociedade, como lidar com o outro dentro de um grupo, respeitando as diferenças e as opiniões. Confira a seguir:

Curiosidade: os dez mandamentos de um membro de grupo

1. Respeitar o próximo como ser humano.
2. Evitar cortar a palavra de quem fala; esperar a sua vez.
3. Controlar as suas reações agressivas, evitando ser indelicado ou mesmo irônico.
4. Evitar o pular por cima de seu chefe imediato; quando o fizer, é melhor dando uma explicação.
5. Procurar conhecer melhor os membros do seu grupo, a fim de compreendê-los e de se adaptar à personalidade de cada um.
6. Evitar de tomar a responsabilidade atribuída a outro, a não ser a pedido deste ou em caso de emergência.
7. Procurar a causa das suas antipatias, a fim de vencê-las.
8. Estar sempre sorridente.
9. Procurar definir bem o sentido das palavras no caso de discussões em grupo, para evitar mal-entendidos.
10. Ser modesto nas discussões; pensar que talvez o outro tenha razão, tentar compreender as razões do outro.

Já os **grupos formais** representam uma estrutura planejada, em geral formalizada por um organograma. Nessa estrutura, as atribuições de cada membro são mais claras e existe uma ordem hierárquica e de complementação das tarefas.

FIGURA 15 – EXEMPLO DE ORGANOGRAMA – ESTRUTURA FORMAL



FONTE: Disponível em: <<http://modelosprontos.com/modelos-de-organogramas.html>>. Acesso em: 27 out. 2017.

Segundo Chiavenato (2005), os principais fatores para a criação de uma estrutura formal e hierarquizada são:

- Focar os objetivos estabelecidos pela empresa.
- Realizar atividades que podem chegar nesses objetivos.
- Distribuir as funções administrativas para cada funcionário desempenhar.
- Levar em consideração habilidades e limitações tecnológicas.
- Tamanho da empresa.

Para participar de um grupo de trabalho, que na realidade se trata de um grupo formal, devemos ter em mente alguns pontos cruciais para o bom andamento das atividades e o pleno entendimento entre as partes. Devemos conhecer a organização da qual fazemos parte, isso inclui os chefes, os colegas, os procedimentos, a hierarquia e a cultura organizacional, que será tema do nosso próximo tópico.

4 GRUPOS CONTÍNUOS E TEMPORÁRIOS

Cohen e Fink (2003) nos falam sobre as diferenças entre grupos contínuos e temporários. Vamos conferir as principais diferenças.

a. GRUPOS CONTÍNUOS

Segundo Cohen e Fink (2003), grupos contínuos são aqueles grupos que realizam o trabalho de forma continuada, previsível e regular dentro da organização. Esses grupos têm uma característica de permanência e continuidade, como o próprio nome já diz. Só se desfazem se ocorre algum evento catastrófico ou se existe a falta de um bom desempenho.

Os grupos contínuos são aqueles que têm geralmente um propósito em comum, o que pode resultar na pouca diversidade de opiniões ou em uma conformidade forçada. Possuem a figura do líder claramente definida.

b. GRUPOS TEMPORÁRIOS

Os mesmos autores ainda definem os grupos temporários como sendo aqueles responsáveis por tarefas temporárias, como as equipes, os comitês e as equipes de força-tarefa. São utilizados para resolução de problemas não rotineiros, onde as pessoas se reúnem em prol do alcance de um objetivo, e quando terminada a tarefa, as pessoas naturalmente se dispersam e passam a integrar outros grupos com outros objetivos.

Esse tipo de grupo tende a ser gerenciado ou liderado por alguém cuja autoridade não esteja claramente definida, e as pessoas, por vezes, têm sentimento de trabalhar com estranhos, pois as conexões interpessoais são rápidas, e úteis para resolução de problemas pontuais.

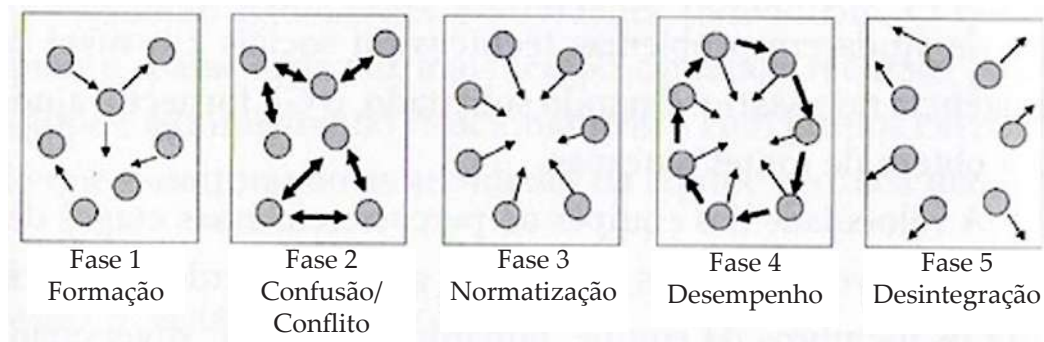
5 ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DO GRUPO

Segundo Chiavenato (2005), o desenvolvimento de grupos é um processo dinâmico. Os grupos estão sempre em mutação, porém existem algumas fases que demonstram sua evolução. Vejamos a seguir, ainda segundo o mesmo autor, as fases ou estágios de desenvolvimento de um grupo.

- a) **Formação:** representa o estágio inicial do grupo, onde as pessoas se conhecem e se reúnem. As pessoas em geral ingressam no grupo por alguma atribuição do trabalho no grupo formal, ou por um benefício desejado, no grupo informal. Após a definição dos integrantes, existe a definição dos propósitos do grupo, estrutura e liderança. Essa fase tem como peculiaridade a incerteza, pois os membros estão se conhecendo, e isso gera uma insegurança com relação aos comportamentos individuais, que podem ou não ser aceitáveis pelo grupo como um todo.
- b) **Tormenta:** nesse estágio é que começam a surgir os conflitos, pois o indivíduo entende inconscientemente que o grupo como um todo está se sobrepondo às personalidades individuais. É nessa fase que surgem claramente a hierarquia e a liderança, e um acordo quanto aos seus objetivos e a sua direção.
- c) **Normalização:** agora, considera-se que o grupo já se acostumou com os relacionamentos e existe uma significativa coesão. O grupo apresenta uma identidade e um conjunto comum de expectativas que definem seu comportamento e direção.
- d) **Desempenho:** neste estágio, considerado o último no desenvolvimento de um grupo, a estrutura já é atuante e respeitada, todos desempenham sua tarefa com conhecimento do que estão fazendo.
- e) **Interrupção:** a interrupção é apenas para aqueles grupos temporários, conforme citado anteriormente. Ocorre quando o objetivo é alcançado e é findada a tarefa. O grupo, nesse momento, deixa de existir. As respostas dos membros, nesse momento, são variadas: “alguns membros querem melhorar mais ainda, enquanto outros se preocupam com a perda da camaradagem e amizades ganhas durante a vida do grupo de trabalho” (CHIAVENATO, 2005, p. 188).

A seguir você pode verificar, em um modelo ilustrativo, como funcionam esses estágios, da formação até a interrupção:

FIGURA 16 – ESTÁGIOS DE UM GRUPO



FONTE: Disponível em: <<http://www.i9web.com.br/2012/03/formando-equipes-de-alto-desempenho.html>>. Acesso em: 27 out. 2017.

6 OS GRUPOS E SUA ESTRUTURA

Os grupos não são formas de agrupamento de pessoas de maneira desorganizada, cada grupo possui uma estrutura que molda o comportamento dos seus participantes. Veremos a seguir como se compõe esta estrutura.

a. PAPÉIS

Para exemplificar o que representa essa variável “papéis dentro da estrutura de um grupo”, convidamos você, caro acadêmico, a fazer a leitura deste texto de Robbins (2005), em que ele retrata o que são esses papéis.

Laura é uma das compradoras da C&A. Seu cargo exige que ela desempenhe uma série de papéis, ou seja, que ela se envolva em um conjunto de padrões de comportamento esperado, atribuídos à ocupação de uma dada posição em uma unidade social. Laura desempenha na C&A, por exemplo, o papel de funcionária, de membro do grupo de compras, de membro da força-tarefa de melhoria de custos e de conselheira do comitê sobre diversidade. Fora do emprego, Laura ainda se vê em outros papéis: esposa, mãe, católica, membro do partido político X, membro do conselho da escola da sua filha, cantora do coral da igreja e jogadora de um time de futebol feminino do seu clube. Diversos desses papéis são compatíveis, outros geram conflitos. Uma oferta recente de promoção, por exemplo, exigia que Laura mudasse de São Paulo para a Bahia, ao passo que seu marido e filha desejavam continuar em São Paulo. As exigências de papéis de seu cargo podem ser conciliadas com as exigências de seus papéis de esposa e mãe?

FONTE: Adaptado de Robbins (2005, p. 261)

Esse pequeno trecho trata exatamente dos inúmeros papéis que desempenhamos em nossa vida. A história de Laura é fictícia, usada somente para exemplificar como a vida de uma pessoa é composta de várias atribuições e do pertencimento a grupos diversificados, cujos interesses nem sempre são os mesmos.

Segundo Robbins (2005, p. 261), “o entendimento do comportamento do papel seria enormemente simplificado se cada um de nós adotasse um único papel e o desempenhasse com regularidade e consistência”.

Os estudos sobre papéis apresentam algumas conclusões, ainda segundo o mesmo autor:

- a) As pessoas desempenham múltiplos papéis.
- b) As pessoas aprendem papéis a partir de estímulos a seu redor.
- c) As pessoas têm capacidade para mudar rapidamente de papéis quando percebem que a situação e suas demandas exigem claramente mudanças importantes.
- d) As pessoas experimentam conflitos de papéis quando o cumprimento da exigência de um determinado papel é incompatível com outro.

Conhecer os diversos papéis que as pessoas exercem é bastante importante para os gestores de uma empresa, pois a partir da análise dos diversos papéis desempenhados pelo indivíduo na vida profissional e pessoal, consegue-se prever qual comportamento aquele determinado perfil vai seguir na vida organizacional.

b. NORMAS

Todo grupo estabelece suas normas. Segundo Chiavenato (2005, p. 287), “normas são padrões aceitáveis de comportamento e que são compartilhados por todos os seus membros”. Elas determinam que comportamento o indivíduo deve ter ou não em determinada situação, e servem como forma de influenciar esse comportamento com algum controle externo, mesmo que mínimo.

Tratam dos “padrões aceitáveis de comportamento compartilhados pelos membros dos grupos” (ROBBINS et al., 2010, p. 270). Neste sentido é interessante levar em consideração os grupos de referências, que são os “grupos importantes aos quais as pessoas pertencem ou gostariam de pertencer e com cujas normas concordam” (ROBBINS et al., 2010, p. 270), e a conformidade, ou seja, o “ajuste do comportamento para que um indivíduo se alinhe às normas do grupo”.

As normas facilitam a sobrevivência do grupo, aumentando suas chances de sucesso, além de protegerem os seus membros da interferência de outros indivíduos ou grupos.

Elas também aumentam a previsibilidade do comportamento das pessoas e reduzem problemas interpessoais embaraçosos, pois asseguram a satisfação dos envolvidos, evitando desconfortos e conflitos. Finalmente, elas permitem que os membros se envolvam com os valores principais do grupo, solidificando-o. Segundo Chiavenato (2005, p. 286), existem quatro tipos de normas grupais, são elas:

- **Normas de aparência:** relacionadas com a maneira adequada de se vestir e se comportar, além da atitude perante o grupo e a lealdade ao mesmo e à organização da qual fazem parte.
- **Normas de desempenho:** relacionadas com a execução do trabalho, com o resultado esperado, orientações recebidas acerca do volume de esforço a ser aplicado à tarefa, nível de faltas e atrasos. São diretamente ligadas às habilidades e motivações das pessoas.
- **Normas de organização social:** são normas informais que regulam as interações sociais dentro do grupo, definindo as amizades dentro e fora do trabalho e com quem as pessoas preferem exercer atividades como o lazer, o esporte e o descanso.
- **Normas de alocação de recursos:** relacionadas com a distribuição de recursos entre os membros do grupo, como repartir os ganhos e recompensas, remuneração, designação de tarefas mais difíceis, atribuição das ferramentas e instrumentos de trabalho.

Exemplos de normas organizacionais podem ser: andar devagar dentro da empresa, fazer silêncio nas reuniões, uso ou não de uniformes e até mesmo o fato de expor claramente os problemas, ou demonstrar emoções no ambiente de trabalho.

c. STATUS

O *status* refere-se à “posição social definida ou atribuída pelas pessoas a um grupo ou a seus membros” (ROBBINS et al., 2010, p. 275). Diferenças nas características dos papéis desempenhados influenciarão no *status* percebido, o que é conhecido como a Teoria de Características do *Status*. Esta teoria nos mostra os principais aspectos que determinarão o *status* de um indivíduo. Robbins (2010) comenta sobre eles:

- a) **O poder que uma pessoa exerce sobre as outras.** Por provavelmente controlarem os recursos do grupo, as pessoas que controlam seus resultados tendem a ser vistas como possuidoras de um alto *status*.
- b) **A capacidade de contribuições para as metas do grupo.** As pessoas cujas contribuições são importantes para o sucesso do grupo tendem a ser detentoras de um alto *status*. Algumas pessoas acham que a estrela da NBA, Kobe Bryant, tem mais poder de decisão sobre os jogadores do que seus treinadores (ainda que não tanto quanto Bryant queria!).

c) **Características pessoais do indivíduo.** Alguém cujas características pessoais são valorizadas positivamente pelo grupo (boa aparência, inteligência, dinheiro ou simpatia) em geral terá um *status* mais elevado do que aqueles que não possuem tais características.

O *status* pode ser demonstrado de várias formas, desde o carro cedido ao colaborador, o aparelho celular da empresa à sua disposição, e até mesmo a frequência com que o indivíduo é ouvido e as decisões são tomadas com base em suas opiniões. A quantidade de acessos de uma determinada pessoa à sala do chefe é uma forma de mostrar o que é *status* dentro de uma empresa.

d. TAMANHO

É sabido que o tamanho de um grupo influencia no desempenho. Folga social, por exemplo, é um termo usado para descrever o fato de que algumas pessoas se esforçam menos em trabalhos em grupo do que ao trabalharem sozinhas. Elas se acomodam certas de que, se não fizerem, alguém vai executar a atividade.

e. COESÃO

Outra característica inerente aos grupos é a coesão. Essa reflete o “grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer como grupos” (ROBBINS et al., 2010, p. 279).

Segundo Chiavenato (2005), a coesão é fortalecida quando os integrantes de um grupo passam tempo juntos. Além disso, a coesão é um aspecto que influencia diretamente na produtividade do grupo, que vai depender, logicamente, das normas estabelecidas pelo próprio grupo.

Se essas normas forem de alto nível – como excelência de resultados, elevada qualidade no trabalho, cooperação com pessoas de fora do grupo –, o grupo coeso será mais produtivo do que um grupo menos coeso. Se as normas de desempenho forem baixas, o grupo coeso terá menor produtividade (CHIAVENATO, 2005, p. 288).

Segundo o mesmo autor, as sugestões para estimular a coesão do grupo são:

- Reduzir o tamanho do grupo.
- Estimular a concordância em relação aos objetivos do grupo.
- Aumentar o tempo em que os membros ficam juntos.
- Aumentar o *status* do grupo e a dificuldade percebida para ingressar nele.
- Estimular a competição com outros grupos.
- Dar recompensas ao grupo em vez de recompensar seus membros individualmente.
- Isolar fisicamente o grupo.

Um exemplo de falta de coesão nas organizações é a criação das famosas “panelinhas”, compostas de pessoas que podem ir contra ou a favor das decisões tomadas pelo grupo. São os grupos informais, em que as pessoas são escolhidas por afinidade.

Atualmente, a palavra de ordem são as equipes de alto desempenho. Essas caracterizam-se, segundo Robbins (2005), por serem de pequeno porte, possuírem habilidades diversas, atribuições de papéis às pessoas adequadas, uma missão (significativa o suficiente para que todos se engajem e aspirem do mesmo propósito), metas específicas, responsabilização individual e em equipe, um bom sistema de avaliação e recompensa para que se consiga identificar o desempenho de seus membros e deles enquanto equipe.



SAIBA MAIS SOBRE O ASSUNTO:

Equipe de alto desempenho - o papel do líder em sua formação – este artigo aborda a importância do trabalho em equipe e o papel do líder na construção de pilares sólidos. Vale a pena conferir! Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/equipe-de-alto-desempenho-o-papel-do-lider-em-sua-formacao/73502/>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você viu que:

- Grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada uma influencia ou é influenciada pelas outras. Os membros de um grupo definem importantes distinções psicológicas entre si e as pessoas que não participam do grupo.
- No mundo organizacional existe uma distinção clara entre grupos formais e grupos informais. Os grupos informais são uma rede de relações sociais e pessoais e não são estabelecidos através de uma determinada estrutura. Já os grupos formais são aqueles estabelecidos pela hierarquia, pelo organograma da empresa, aqueles que têm relações estritamente profissionais.
- Segundo Chiavenato (2005), o desenvolvimento de grupos é um processo dinâmico. Os grupos estão sempre em mutação, porém existem algumas fases que demonstram sua evolução. São elas: formação, tormenta, normalização e interrupção.
- Os grupos não são formas de agrupamento de pessoas de maneira desorganizada, cada grupo possui uma estrutura que molda o comportamento dos seus participantes, composta por: papéis, normas, *status*, tamanho e coesão.



- 1 Quais são as diferenças entre grupos formais e informais? Exemplifique onde você encontra cada um dos tipos de grupos na sua vida diária.
- 2 O que é uma equipe de alto desempenho? Quais são as suas características?
- 3 Segundo Chiavenato (2005), o desenvolvimento de grupos é um processo dinâmico. Os grupos estão sempre em mutação, porém existem algumas fases que demonstram sua evolução. Sobre as fases ou estágios de desenvolvimento de um grupo, é correto afirmar:

- A – A Formação: representa o estágio inicial do grupo, em que as pessoas se conhecem e se reúnem. As pessoas em geral ingressam no grupo por alguma atribuição do trabalho no grupo formal, ou por um benefício desejado, no grupo informal.
- B – A Interrupção: é o estágio em que começam a surgir os conflitos, pois o indivíduo entende inconscientemente que o grupo como um todo, está se sobrepondo às personalidades individuais.
- C – A Normalização: ocorre quando o grupo apresenta uma identidade e um conjunto comum de expectativas que definem seu comportamento e direção.
- D – O Desempenho é quando a estrutura do grupo já é atuante e respeitada, todos desempenham sua tarefa com conhecimento do que estão fazendo.
- E – A Tormenta ocorre quando o objetivo é alcançado e é findada a tarefa. O grupo, nesse momento, deixa de existir. As respostas dos membros nesse momento, são variadas: “alguns membros querem melhorar mais ainda, enquanto outros se preocupam com a perda da camaradagem e amizades ganhas durante a vida do grupo de trabalho”.

Agora assinale a alternativa correta:

- (a) Somente a afirmativa D está correta.
- (b) As afirmativas D e E estão corretas.
- (c) As afirmativas A, C e D estão corretas.
- (d) Somente a afirmativa C está correta.
- (e) Somente a afirmativa B está correta.



CULTURA ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

As organizações, de um modo geral, possuem certas características, ou podemos chamar até de peculiaridades. Cada organização é singular, assim como um ser humano também é. Cada organização é um sistema único de normas, padrões e modo de realizar as coisas.

A cultura organizacional é como um DNA, por mais que se procure uma empresa igual a outra, nunca se encontrará. As empresas podem pertencer ao mesmo grupo, ao mesmo dono, ou estar no mesmo bairro, mas o que difere uma da outra são as pessoas que as compõem e as formas como estas vivenciam o seu dia a dia, considerando como base sólida a sua história.

Veremos neste tópico os elementos que fazem uma cultura divergir de outra e por que ela é tão importante a se considerar quando se estuda o comportamento das pessoas dentro das empresas.

2 O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL?

Ao começar a falar sobre cultura organizacional, é importante que saibamos alguns conceitos que nos ajudarão a compreender melhor esse assunto. A cultura em si é um deles.

Segundo Schein (1997, p. 20), cultura trata-se de um “aprendizado coletivo ou compartilhado, que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas”.

A definição para cultura organizacional já é mais restrita ao ambiente organizacional, sendo na definição de Shein (1997, p. 3, grifos do autor) como:

Um conjunto de *pressupostos básicos*, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de *adaptação externa e integração interna*. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados *válidos*, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de *perceber, pensar e sentir* em relação a estes problemas.

Outra definição, proposta por Gibson (2006, p. 31), fala que cultura organizacional “é aquilo que é percebido pelos empregados e a forma como essa percepção cria um padrão de crenças, valores e expectativas”.

Algumas das várias versões que existem acerca deste conceito ainda determinam que se trata dos símbolos, linguagem, ideologias, rituais e mitos que circundam o ambiente de uma empresa. São esquemas organizacionais que derivam da mentalidade de um fundador ou de um líder de influência dominante. É enfim o resultado de tudo isso, considerando também o comportamento das pessoas e as suas consequências.

Em alguns casos, as empresas possuem um tipo dominante de cultura, outras podem possuir a mescla de várias culturas que atuam de forma diferente nos diversos departamentos, projetos ou áreas de uma mesma empresa. Não existe uma forma fixa de cultura, até porque cada organização é única e cada grupo de pessoas possui sua própria dinâmica, que nunca vai ser igual a outro.

O que ocorre quando indivíduos não se adaptam à cultura organizacional ou à do grupo é que eles acabam por si só se desligando da organização ou do grupo, pois sentem um desconforto ao não concordar ou não se encaixar em determinados modos de ser da empresa, porém devemos lembrar que a cultura organizacional é algo dinâmico, pode mudar com o tempo, com a troca de pessoas, com o avanço da tecnologia e a mudança de mercados e comportamentos dos clientes.

No quadro a seguir vamos ver alguns tipos de culturas que podem ser encontradas nas empresas:

QUADRO 10 – OS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS CARACTERÍSTICAS

Tipo de Cultura	Características
Burocrática	Uma organização que enfatiza regras, políticas, procedimentos, cadeia de comando e tomada de decisões centralizada. Órgãos militares, repartições públicas e empresas criadas e dirigidas por gestores autocráticos são bons exemplos disso.
Cultura de clãs	Os colaboradores se socializam com outros membros da empresa. Os membros se ajudam mutuamente e comemoram juntos o sucesso. Essas ações influenciam o comportamento e o desempenho dos colaboradores.
Empreendedora	Inovação, criatividade, exposição ao risco e busca agressiva de oportunidades. Os colaboradores entendem que a mudança dinâmica, as iniciativas individuais e a autonomia são práticas padrões. São cercados por pacotes de treinamentos, estratégias de formação de equipes e programas de metas, que incentivam a exposição ao risco.

De mercado	Ênfase no aumento das vendas, crescimento da participação de mercado, estabilidade financeira e lucratividade. Os funcionários têm uma relação contratual com a empresa, há pouco sentimento de trabalho em equipe e de coesão neste tipo de empresa.
-------------------	---

FONTE: Adaptado de Gibson (2005, p. 38)

3 OS COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura possui uma série de componentes que a caracterizam de alguma forma, vamos a seguir verificar o significado de cada um deles:

3.1 VALORES

Segundo Marras (2000, p. 291), “são as crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem”. O sistema de valores dentro de uma organização é o que orienta os seus caminhos, envolvendo as atitudes das pessoas, dos líderes e o caminho que a organização deseja seguir.

No quadro a seguir, você confere alguns exemplos de valores adotados pelas organizações e seus respectivos pesos em percentual:

QUADRO 11 – PRINCIPAIS VALORES ORGANIZACIONAIS E SEUS PESOS

Valores organizacionais	Peso em %
Busca de inovação tecnológica	100
Lucratividade	100
Assistência e desenvolvimento das pessoas	90
Seriedade e honestidade	90
O cliente acima de tudo	90
Preocupação com a qualidade	80
Segurança	80
Imagem da empresa	70
Relacionamento interpessoal	60
Prioridade para o planejamento a curto prazo	50

FONTE: Marras (2000, p. 291)

Observe que, conforme o quadro, a busca de inovação tecnológica e a lucratividade estão em primeiro lugar no *ranking* dos valores organizacionais. Cada vez mais as empresas têm procurado se diferenciar pelo fator tecnologia. A tecnologia, na verdade, não se refere somente a máquinas e equipamentos, mas também ao conhecimento.

Quem detém o conhecimento dentro das organizações são as pessoas, e como se depende delas para desenvolver inovações, mais uma vez temos que destacar a importância de se dar a devida atenção ao comportamento organizacional.

Na mesma posição do *ranking* encontra-se a lucratividade. Não podemos considerá-la menos importante, pois um dos objetivos maiores de uma empresa é a lucratividade. Se a empresa tem lucratividade, pode investir em inovação e no desenvolvimento tecnológico. Isso significa treinar e desenvolver as pessoas que dela fazem parte. A lucratividade de uma empresa é a garantia de continuidade e de emprego para as pessoas que dela fazem parte.

Outras questões, como o relacionamento interpessoal e o planejamento a curto prazo, recebem menos atenção, ou são considerados menos importantes em relação aos valores da empresa. Estes ainda estão como os mais importantes do *ranking*, porém numa porcentagem menor.

3.2 ARTEFATOS

Segundo Maximiano (2010), as organizações diferem umas das outras em aspectos como a arquitetura. Algumas empresas seguem estilos imponentes de arquitetura e decoração, outras preferem estruturas mais simples. A utilização do espaço, comparando as organizações, também difere de uma para outra. O arranjo físico, em algumas vezes, mostra claramente uma divisão entre os colaboradores e os líderes. Já outros ambientes se mostram com maior liberdade de comunicação entre as pessoas, pelo fato de trabalharem juntas, compartilhando o mesmo espaço.

A maneira como as pessoas se vestem também é um diferencial entre uma organização e outra. Em organizações mais modernas, ou que trabalham com Tecnologia da Informação, principalmente, as pessoas têm uma forma mais despojada de se vestirem. Em outras empresas mais conservadoras, as roupas são mais clássicas, ou ainda em outro perfil de organização é exigido o uniforme. Algumas empresas possuem símbolos em sua estrutura, como objetos decorativos, mandalas, ou até mesmo figuras de santos no interior delas.

3.3 TECNOLOGIA

Quando pensamos em tecnologia, podemos associá-la a artefatos da cultura organizacional, porém esta representa bem mais que simples objetos. A tecnologia é também o conhecimento que as pessoas, que fazem parte de determinada empresa, têm. Trata-se do repertório particular que cada empresa tem para resolver problemas.

A cultura tecnológica exprime diferentes estágios de utilização do conhecimento em que as organizações se encontram. O estado-da-arte é o estágio mais avançado da cultura tecnológica. Por exemplo, no limiar do Terceiro Milênio, o DVD era o estado-da-arte para a guarda e reprodução de dados; a partir da década de 1940, a bomba atômica tornou-se o estado-da-arte da destruição. Uma cultura organizacional tecnologicamente sofisticada encontra-se no estado-da-arte, o que significa que utiliza os conhecimentos mais avançados para produzir artefatos e ferramentas sociais. Como componente da cultura organizacional, a tecnologia permite classificar as organizações em atrasadas ou avançadas, sempre tendo como referência o estado-da-arte (MAXIMIANO, 2010, p. 443).

As empresas que valorizam o conhecimento são aquelas que estão mais propensas a gerar tecnologia avançada. Para Maximiano (2010, p. 443), é possível avaliar o grau de tecnologia de uma organização por alguns indicadores, conforme a seguir:

- Proporção de engenheiros, técnicos e cientistas em relação ao total de funcionários (ou em relação à população). Quanto mais alta a proporção, maior é o potencial de produção de tecnologia.
- Participação de novos produtos no faturamento de uma organização. Quanto maior a participação, mais inovadora é a organização.
- Existência de um departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na estrutura da organização.
- Quantidade de centros de pesquisa, universidades e escolas técnicas em um país.

Como a tecnologia é conhecimento, um exemplo bom deste artefato é quanto a empresa investe em treinamento e desenvolvimento, ou quanto incentiva os funcionários a se aperfeiçoarem cada vez mais. Algumas empresas possuem Universidade Corporativa e cursos a distância (sistema EAD) para que os funcionários possam conhecer novas técnicas e conceitos.

3.4 SÍMBOLOS

Os símbolos representam parte da identidade de uma organização. Maximiano (2010, p. 270) admite que “comportamentos e objetos transmitem mensagens e significados dentro de uma cultura organizacional. São elementos como cerimônias, rituais, imagens, hábitos e linguagem”.

Um bom exemplo dos símbolos são as formas como o trabalho das pessoas é reconhecido, através de um elogio ou até mesmo um “tapinha” nas costas. Alguns gestores têm costume de dar presentes nos aniversários ou quando uma tarefa foi bem executada.

3.5 RITOS OU RITUAIS

Os ritos representam as práticas diárias para perpetuação da cultura dentro da empresa. Temos alguns exemplos dos ritos praticados de um modo geral, como almoço com o presidente, trote na universidade, entre outros.

Gazi Islam (s.d.), pesquisador do INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa – elaborou um estudo no qual analisa as estruturas das relações interpessoais dentro das empresas. A análise de como as organizações atuam em determinadas situações (procedimentos adotados em demissões, promoções e transferências de funcionários, por exemplo) revela o perfil dessas instituições ou dos diferentes grupos existentes dentro das empresas.

Gazi Islam (s.d.) elencou algumas situações ou acontecimentos que exercem grande impacto na estrutura social e nos conceitos e valores individuais dos seus funcionários. “A maneira como as empresas lidam com esses acontecimentos tem um alto poder simbólico”. Essas situações são classificadas em seis diferentes “rituais corporativos”:

- **Rituais de passagem:** representam passagens, mudanças na vida das pessoas, como nascimento de um filho, morte de um ente querido, casamento etc. Marcam o fim de um período e o início de uma nova fase. No âmbito organizacional podem ser exemplificados pelas promoções, transferências, programas de treinamento para novos cargos ou desafios, entre outros.
- **Rituais de rebaixamento:** representam algumas situações de perdas, como demissões ou fechamento de uma empresa. Segundo o pesquisador, “além de retirar membros de suas posições, os rituais de rebaixamento também servem para construir coesão e consistência ao grupo”. Devemos lembrar sempre que um rebaixamento tem o objetivo de harmonizar o grupo que fica.
- **Rituais de valorização:** como o próprio nome já diz, “ritos de valorização são cerimônias elaboradas para os membros da organização que executaram excepcionalmente bem suas funções ou que personificam os valores e atitudes da empresa”. Prêmios, como o funcionário do mês, homenagens e menções em jornais de comunicação interna são bons exemplos de como valorizar um funcionário que inspira um modelo para os demais.
- **Rituais de renovação:** segundo o pesquisador Gazi Islam, “consistem em ações simbólicas periódicas realizadas para reforçar a predominância de determinados valores da organização, reforçar os laços sociais dentro da companhia, lembrando a cada pessoa a importância do grupo social”. Podem ser exemplificados pelas festas de final de ano, ou a comemoração de aniversário da empresa. Os treinamentos podem ser enquadrados nessa categoria de ritual, pois reafirmam comportamentos e modos de realizar as tarefas importantes para a organização.
- **Rituais de redução de conflito:** são reuniões explícitas com o claro objetivo de demonstrar que existe alguma preocupação em resolver algum assunto que esteja gerando conflito interno. “Negociações coletivas, que dão a impressão

de negociação cooperativa de interesses, e criação de comitês que instituem um grupo simbólico que se reúne para resolver problemas” são exemplos deste tipo de ritual.

- **Rituais de integração:** são utilizados em situações ameaçadoras, como fusões e aquisições de empresas, onde deve-se modelar um novo modelo de comportamento e cultura organizacional. Junta diferentes perfis de pessoas que antes não interagiam, para que haja um melhor conhecimento dos novos cenários.

Como pudemos ver, caro acadêmico, existem várias formas de reunir as pessoas e fazer com que incorporem o espírito da organização, composto de normas, regras, modo de realizar as coisas e comportamento a ser seguido com clientes e com os próprios colegas de trabalho.

3.6 MITOS

Marras (2000) também fala dos mitos organizacionais, que nada mais são do que figuras imaginárias que reforçam as crenças organizacionais. Geralmente vêm de fatos não concretos, porém servem de exemplo para guiar o comportamento das pessoas. O autor dá o exemplo da tradicional frase: “somos uma família”. Corresponde a um poderoso legado cultural e tem uma conotação de eternidade.

Outro exemplo é a crença de que um colaborador jamais será ouvido, e que o chefe toma decisões sem ouvir a opinião das pessoas. Nada prova ou provou que isso é verdadeiro, mas é uma impressão que é sentida por todos.

3.7 TABUS

Segundo Marras (2000, p. 292), “os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente, enfocando questões de proibição ou de coisas não bem vistas, ou não permitidas”. As questões de preconceitos se encaixam perfeitamente neste elemento da cultura organizacional; raça, religião, presença de mulheres e opção sexual são bons exemplos.

O tabu pode se relacionar também com algum acontecimento ligado aos donos da empresa, por exemplo, quando houve um suicídio por alguém da família, esse assunto raramente é comentado.

Alguns autores dividem a cultura organizacional em aspectos visíveis e invisíveis, e para isso utilizam um *iceberg* como ilustração. Vamos ver como isso funciona no próximo item.

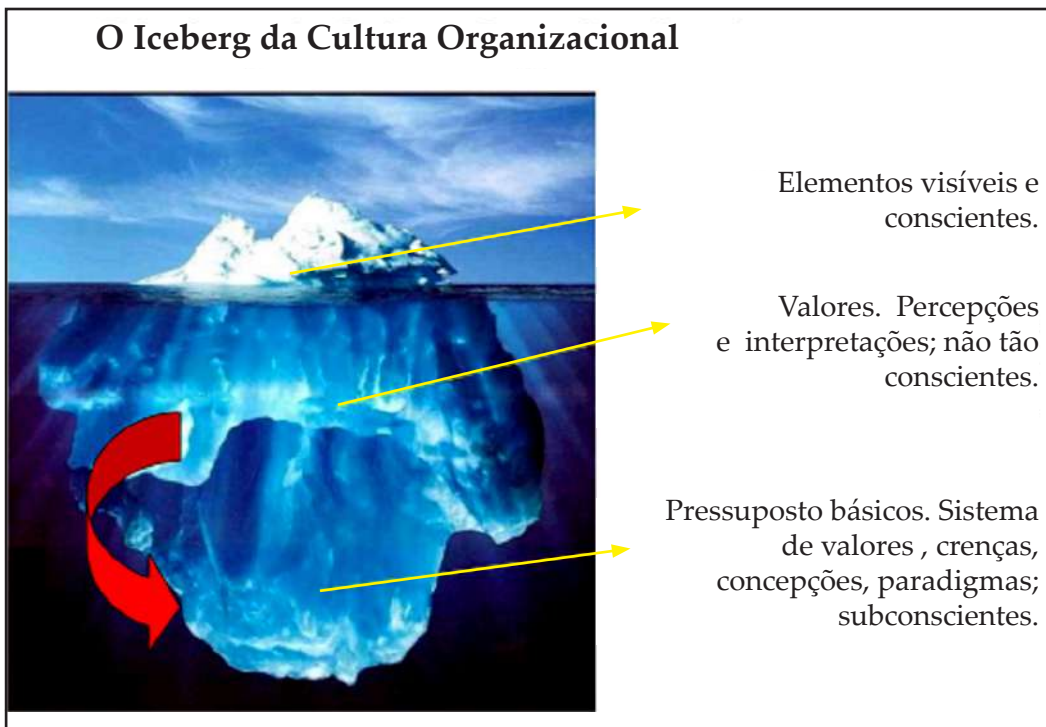
4 O ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O *iceberg* é um elemento da natureza que possui duas partes distintas: a interna e a externa. Na parte externa encontra-se o montante de gelo aparente, ou seja, aquilo que os olhos podem ver. Essa parte aparece na superfície do mar. A outra parte encontra-se escondida, submersa. Ou seja, visualizamos a parte externa, mas não fazemos ideia do tamanho total do iceberg, pois grande parte deste encontra-se abaixo da superfície.

Usamos a analogia do *iceberg* para entender como funciona a cultura organizacional. Segundo Chiavenato (2010), esta pode ser comparada a um *iceberg* porque nela existem várias camadas, e quanto mais profundamente formos nos seus níveis, maior será a dificuldade em modificá-los.

A parte de cima, conforme mencionado anteriormente, é a que aparece aos olhos humanos, representa os aspectos formais da organização, que são os artefatos, a hierarquia, a estrutura. A parte submersa do iceberg é a parte informal, ou seja, os mitos, percepções e questões que estão no nível inconsciente das pessoas, mas que existem de fato. São menos concretos e mais difíceis de serem vistos. Salienta-se, portanto, que a parte submersa influencia a parte aparente ou emersa, ou seja, o que aparenta é muitas vezes consequência das partes não visíveis de uma organização.

FIGURA 17 – O ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

5 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Robbins (2002), existem sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, ou seja, aquilo que parece ser mais importante dentro de sua missão, visão e valores. Como já dito anteriormente, as características da cultura organizacional têm muito a ver com a personalidade do seu fundador ou líder dominante.

Vamos ver cada uma delas?

- **Inovação e assunção de riscos:** o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
- **Atenção aos detalhes:** o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- **Orientação para os resultados:** o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
- **Orientação para as pessoas:** o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- **Orientação para as equipes:** o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
- **Agressividade:** o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas.
- **Estabilidade:** o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Como exemplo dessas diferenças de cultura, podemos analisar o caso de organizações orientadas para o resultado *versus* as organizações orientadas para as pessoas. A organização voltada a resultados preza muito o resultado final das operações, sem tomar muito cuidado com os meios, ou seja, sem prestar muita atenção nas pessoas e outros aspectos organizacionais.

6 POSTURAS EMPRESARIAIS

Segundo Tanure (2007), hoje, vivem-se alguns conflitos dentro das organizações. A diversidade, como já discutimos na Unidade 1, a herança cultural e, ao mesmo tempo, a harmonia destes elementos dentro de um processo de gestão dinâmico e pautado no desempenho das pessoas. Muito do desenvolvimento da cultura e bem-estar das pessoas se reflete no modo como os gestores se comportam e colocam as nuances daquilo que acreditam ser mais importante para o convívio diário em congruência com o alcance das metas.

Tanure (2007, p. 13) ainda adverte:

Do ponto de vista da cultura organizacional, os gestores vivem hoje o desafio de planejar e executar quase simultaneamente, aprendendo enquanto revisam conceitos e modelam novas estruturas. Como parte dessa aventura transformadora, precisam revalorizar e depurar o que é local, ao mesmo tempo que filtram e assimilam o que é global. Por fim, têm a obrigação de preservar o senso crítico diante das necessidades de abandonar preconceitos e de imprimir velocidade aos seus procedimentos.

Os empresários, gestores e líderes têm papel fundamental na criação, manutenção e modificação da cultura organizacional. E logicamente exercem posturas mais ou menos conservadoras, dependendo da circunstância. Marras (2000) comenta sobre as diversas posturas empresariais mais encontradas nas empresas que direta ou indiretamente têm relação com culturas estrangeiras, a saber:

- **Postura etnocêntrica:** adotada por organizações que acreditam ser superiores às outras em termos de cultura, e internamente fazem prevalecer seus valores originais. Acreditam que nenhuma cultura seja mais verdadeira ou correta que a sua.
- **Postura policêntrica:** esse comportamento já é o contraponto do etnocentrismo. A organização parte da premissa de que o local (ou país) que a hospeda possui uma cultura que é a mais adequada de ser seguida ou adotada. E de fato tomam atitudes e adotam procedimentos condizentes com aquela cultura.
- **Postura geocêntrica:** faz uma mistura entre o poli e o etnocentrismo. Enquanto mantém seus valores e crenças básicas originais, faz um esforço de adaptação ao local onde está inserida.

7 A CONTRACULTURA

Dentro de uma mesma organização pode haver mais de uma cultura, e isso, às vezes, não é muito positivo, pois pode gerar uma série de atritos. Ullmann (1991, p. 322) define a contracultura “como uma manifestação, por parte de grupos maiores ou menores, de cunho reacionário contra valores culturais tradicionais, que revelam insatisfação, daí a busca por inovação”.

Marras (2000) adverte que quando se percebe que dentro do mesmo ambiente existe resistência a comportamentos internos ou até mesmo atitudes de não integração, tem-se indícios da resistência à adoção de valores comuns para o alcance dos objetivos comuns.

Algumas vezes a contracultura pode ser positiva, pois muitas empresas necessitam e querem uma diversidade de pensamentos, justamente para estimular a criatividade e a inovação. A capacidade de entender e adaptar-se a diferentes culturas é hoje valorizada dentro das organizações. A “contracultura” poderia ser, em alguns casos, uma quebra de paradigmas.

8 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização é um processo pelo qual as organizações inserem os novos empregados na cultura. Segundo Gibson (2006), a socialização trata da transmissão de valores, pressupostos e atitudes dos funcionários mais antigos para os mais novos.

A socialização pode ser feita a todo momento na carreira do indivíduo, ela tem o papel de afirmar o modo de ser da organização e também de inserir as mudanças de comportamento necessárias para as novas mudanças organizacionais e de mercado.

Existem três estágios de socialização, que coincidem geralmente com os estágios das carreiras dos indivíduos e que são mais frequentemente usados. Vamos verificar uma a uma na visão de Gibson (2006):

- **Socialização antecipatória:** envolve todas as atividades que o indivíduo realiza antes de entrar na organização ou antes de entrar nela ou de ocupar um novo cargo, sendo o principal objetivo dessas atividades a transmissão de informações sobre a nova organização ou o novo cargo.
- **Acomodação:** é o segundo estágio da socialização, e ocorre depois que o indivíduo se torna membro dela. Nesse momento, a organização e o cargo são vistos pelo indivíduo como eles realmente são. É o momento em que o colaborador tenta mostrar sua competência, aptidões e atitudes para ter sucesso no cargo, é um período um tanto estressante, em razão da ansiedade em tentar demonstrar seu máximo desempenho e adequação.
- **Gestão de papéis:** este estágio envolve o ajuste do indivíduo às demandas e expectativas do grupo de trabalho, é onde surgem os conflitos. Um dos exemplos é a divisão dos papéis entre a empresa e a família, esse conflito interno acaba resultando em problemas no trabalho. Os conflitos podem acontecer também entre grupos de trabalho. Outros grupos podem exigir do indivíduo certo desempenho que ele não tenha condições de cumprir, pois tratam-se de demandas conflitantes com o seu poder de realização.

Convidamos você, acadêmico, a ler a Leitura Complementar a seguir, que trata de como um gestor deve se portar e considerar ao gerir uma força de trabalho diversificada dentro de uma mesma empresa. Boa leitura!

LEITURA COMPLEMENTAR**GERIR UMA FORÇA DE TRABALHO DIVERSIFICADA
E INCLUSIVA É UM DESAFIO**

Apesar das leis que garantem igualdade de oportunidades e das vantagens empresariais da diversidade e da inclusão, todos os anos são movidos milhares de processos judiciais por discriminação e tratamento injusto, alguns deles envolvendo empresas grandes e respeitadas. A gestão da diversidade pode ser difícil até para empresas cautelosas com a discriminação em contratação e remuneração.

Gestores dotados de toda a boa vontade do mundo às vezes têm mais dificuldade do que esperam para fazer com que as pessoas de diferentes origens trabalhem juntas para atingir uma meta comum. Tornar-se um gestor eficaz em uma empresa diversificada exige identificar e superar vários desafios:

- **Premissas inconscientes:** encarar o mundo do ponto de vista de outra pessoa pode ser difícil, porque nossas próprias premissas e expectativas nos parecem bastante normais e familiares. Por exemplo, os heterossexuais podem nem pensar antes de colocar sobre suas mesas uma foto do companheiro, porque a prática é comum e aceita, mas, para funcionários homossexuais, a exibição de fotos assim pode causar ansiedade considerável. Outras premissas inconscientes envolvem os papéis masculinos e femininos, por exemplo, a premissa de que as mulheres devem suportar o ônus de cuidar dos filhos, ainda que isso entre em conflito com as demandas da profissão.
- **Menor coesão:** a diversidade pode criar uma falta de coesão, que entendemos a união de um grupo e à medida que seus membros percebem e interpretam o ambiente e reagem a ele de maneiras parecidas ou de comum acordo. A coesão é menor por causa das diferenças linguísticas, culturais e/ou experiências. Quando a desconfiança, falhas de comunicação, estresse e diferenças de atitude reduzem a coesão, a produtividade pode diminuir. Em um grupo diversificado, os gestores encaram o desafio de assumir a liderança na construção da coesão por meio do estabelecimento de metas e valores compartilhados.
- **Problemas de comunicação:** o efeito negativo mais frequente da diversidade talvez sejam os problemas de comunicação, que incluem mal-entendidos, imprecisões, ineficiência e lentidão. Perde-se velocidade quando nem todos os membros de um grupo são fluentes na mesma língua, ou quando é preciso mais tempo para explicar as coisas. Se os gestores não incentivarem e aceitarem os diferentes pontos de vista, alguns funcionários podem temer falar em reuniões, dando a impressão ao gestor de que se atingiu um consenso.

- **Desconfiança e tensão:** as pessoas preferem associar-se às outras que sejam parecidas com elas. Essa tendência normal e compreensível pode levar a mal-entendidos, à desconfiança, ou até ao medo dos que são diferentes. Um exemplo são as tensões que podem surgir entre pessoas de diferentes idades – o que uma geração encara como uma tatuagem de mal gosto pode ser vista por outra como um exemplo criativo de *body art*. Esses mal-entendidos podem gerar desgaste, tensão e até ressentimentos, dificultando a formação de consenso.
- **Estereotipagem:** aprendemos a interpretar o mundo de determinadas maneiras com base em nossos históricos e experiências. Nossos interesses, valores e culturas filtram, distorcem, bloqueiam e selecionam nossa percepção. Vemos e ouvimos o que esperamos ver e ouvir. Os membros dos grupos muitas vezes percebem estereótipos de seus colegas “diferentes” em vez de perceber e avaliar com precisão as contribuições, habilidades, aspirações e motivações dessas pessoas. Exemplos disso podem ser os trabalhadores idosos como indispostos para aprender novas competências, os minoritários como menos instruídos ou capazes. A menos que os gestores estejam cientes dos próprios estereótipos e dos seus funcionários, a estereotipagem pode distorcer práticas importantes. Por exemplo: funcionários considerados pouco motivados ou excessivamente emotivos receberão funções menos estressantes (e talvez menos importantes) do que seus colegas, resultando em menor comprometimento, maior giro e mau uso de suas competências.

Por todos esses motivos e outros mais, a gestão da diversidade não é fácil. Mas os gestores precisam desenvolver as competências e estratégias que a diversidade exige, para que eles mesmos e suas empresas tenham sucesso em um ambiente empresarial cada vez mais multicultural.

FONTE: Adaptado de Bateman e Snell (2012, p. 192-193)

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você viu que:

- As organizações, de um modo geral, possuem certas características, ou podemos chamar até de peculiaridades. Cada organização é singular, assim como é singular um ser humano. Cada organização é um sistema único de normas, padrões e modo de realizar as coisas.
- Uma definição de cultura organizacional proposta por Gibson (2006, p. 31) é que cultura organizacional “é aquilo que é percebido pelos empregados e a forma como essa percepção cria um padrão de crenças, valores e expectativas”.
- O sistema de valores dentro de uma organização é o que orienta os seus caminhos, envolvendo as atitudes das pessoas, dos líderes e o caminho que a organização deseja seguir.
- Os componentes da cultura organizacional são os valores, os artefatos, a tecnologia, os símbolos, os rituais, os mitos e os tabus.
- Usamos a analogia do *iceberg* para entendermos como funciona a cultura organizacional. Segundo Chiavenato (2010), esta pode ser comparada a um *iceberg* porque nela existem várias camadas, e quanto mais profundamente formos nos seus níveis, maior será a dificuldade em modificá-los.
- As características da cultura organizacional têm muito a ver com a personalidade do seu fundador ou líder dominante. São elas inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para as equipes, agressividade e estabilidade.
- Os empresários, gestores e líderes têm papel fundamental na criação, manutenção e modificação da cultura organizacional. E logicamente exercem posturas mais ou menos conservadoras, dependendo da circunstância.
- A contracultura é uma manifestação, por parte de grupos maiores ou menores, de cunho reacionário contra valores culturais tradicionais, que revelam insatisfação, daí a busca por inovação.
- A socialização é um processo pelo qual as organizações inserem os novos empregados na cultura. Segundo Gibson (2006), a socialização trata da transmissão de valores, pressupostos e atitudes dos funcionários mais antigos para os mais novos.

AUTOATIVIDADE



- 1 Analise a cultura organizacional da empresa em que você trabalha e aponte os elementos da cultura organizacional que você consegue identificar nela.
- 2 Um dos elementos de estudo do Comportamento Organizacional é a Cultura Organizacional e o impacto que causa no comportamento dos indivíduos. Sobre Cultura Organizacional é correto dizer:
 - I – É um conjunto de suposições, crenças, valores e normas, que é compartilhado pelos membros de uma organização.
 - II – Cada organização tem a sua.
 - III – Ela representa um elemento-chave no ambiente de trabalho no qual os funcionários exercem suas atividades.
 - IV – Ela provê um sistema complexo de leis, valores e costumes, dentro do qual se desenvolve o comportamento organizacional.
 - V – É a capacidade que os indivíduos têm de aprender novas funções dentro da organização.

Agora assinale a alternativa correta:

- (a) Somente a afirmativa I está correta.
- (b) As afirmativas I, II, e III estão corretas.
- (c) As afirmativas II, III, IV e V estão corretas.
- (d) As afirmativas I, II, III e IV estão corretas.
- (e) Todas as alternativas estão corretas.



COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERPESSOAL

1 INTRODUÇÃO

Em todos os momentos nos comunicamos, seja em nossas casas, no trabalho, mas nem sempre somos entendidos naquilo que realmente desejamos ser. Às vezes, pensamos que é o modo de falar, ou a forma como o outro entendeu.

Enfim, veremos aqui, neste tópico, as diferenças entre comunicação organizacional e interpessoal e os motivos pelos quais a comunicação pode falhar, como evitar as falhas e como melhorar o processo de transmitir aquilo que realmente desejamos transmitir, e ser entendido da forma que desejamos ser.

2 O QUE É COMUNICAÇÃO?

Vamos começar o assunto comunicação com uma pequena história. As histórias, em geral, tratam de passagens que nos fazem entender alguns conceitos importantes, visualizando aspectos valiosos de uma forma ilustrativa e educativa. Convido você a ler esse pequeno trecho da obra de Alexandre Rangel, sobre a comunicação.

Conta a história que um casal tomava café no dia de suas bodas de ouro. A mulher passou a manteiga na casca do pão e o entregou para o marido, ficando com o miolo. Ela pensou: "Sempre quis comer a melhor parte do pão, mas amo demais meu marido e, por cinquenta anos, sempre lhe dei o miolo. Mas hoje quis satisfazer meu desejo. Acho justo que eu coma o miolo pelo menos uma vez na vida". Para sua imediata surpresa, o rosto do marido abriu-se num sorriso sem fim e ele lhe disse: – Muito obrigado por este presente, meu amor. Durante cinquenta anos, sempre desejei comer a casca do pão, mas como você sempre gostou tanto dela, jamais ousei pedir!

FONTE: Alexandre Rangel – O que podemos aprender com os gansos (1996).

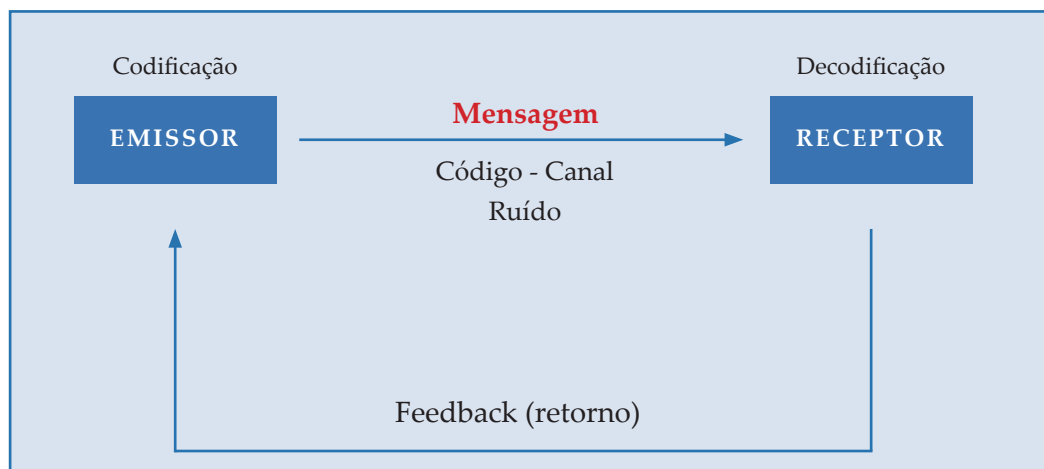
Muitas vezes passamos por situações como essa na vida. Às vezes temos receio de falar para as pessoas aquilo que verdadeiramente pensamos. Passamos uma vida inteira sem expressar coisas que para nós são importantes, ou usamos insinuações, ao invés de expressar claramente o que desejamos.

Isso não acontece apenas na nossa vida pessoal. Nas organizações, hoje, a comunicação sem clareza é responsável por muitos problemas que poderiam ser facilmente resolvidos com um pouco de comprometimento naquilo que transmitimos através da fala, dos *e-mails* e dos aplicativos de comunicação, como *Messenger* e *WhatsApp*.

Para entender melhor o assunto deste tópico, vamos começar entendendo os conceitos de comunicação. Segundo Wagner e Hollenbeck (2009), comunicação é a transmissão de informação e significado entre duas partes por meio do uso de símbolos compartilhados.

Observando a figura a seguir é possível identificar os elementos que compõem o chamado ‘Macromodelo do Processo de Comunicação’. Este modelo mostra o fluxo de comunicação tradicional vivenciado em nosso cotidiano. Nos ambientes organizacionais este modelo também pode e é aplicado.

FIGURA 18 – ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



FONTE: Kotler e Keller (2006, p. 536)

Na figura podemos observar os principais elementos do modelo que retrata a relação: **emissor** (aquele que transmite uma mensagem) e **receptor** (aquele que recebe uma mensagem).

A mensagem a ser transmitida (por um determinado meio) é **codificada** (ou seja, adaptada para envio) e **decodificada** (ou seja, interpretada). Após esta etapa do processo, o receptor irá elaborar uma resposta a ser enviada ao emissor (*feedback* ou **retorno**).

Em todo o processo poderão acontecer **ruídos**, por exemplo: falta de compreensão da língua falada na transmissão da mensagem ou falhas no meio que a carrega, entre outros.

a. BLOQUEIOS À COMUNICAÇÃO

Segundo Chiavenato (2004), a comunicação se realiza efetivamente e conseguimos atingir nosso objetivo com ela quando a mensagem é interpretada da mesma forma pelo emissor e pelo receptor. Chiavenato (2004, p. 327) diz que quando se fazem interpretações semelhantes, cada um dos participantes transmite ao outro o seu pensamento e o seu sentimento sobre o objeto da comunicação. “Isto não significa que os participantes precisem concordar totalmente com o pensamento sobre o objeto da comunicação. Podem discordar, mas, se um apreende precisamente os pensamentos do outro, a comunicação foi satisfatória”.

Quando a comunicação não é bem-feita entre as pessoas, acontecem alguns problemas que podemos chamar de bloqueios, filtros e ruídos. Vamos ver a seguir cada um deles:

Ruído é a interrupção da comunicação através de mecanismos externos, sons estranhos à comunicação, visualizações que comprometem a comunicação, ou mecanismos utilizados pelo locutor, que seja incompreendido pelo interlocutor. A partir do momento em que se elimina o ruído, a comunicação tende a se estabelecer.

Bloqueio é a interrupção total ou provisória da comunicação e, paradoxalmente, parece comprometer menos a evolução da comunicação do que a filtragem.

Filtragem é o mecanismo de seleção, danosa, dos aspectos da comunicação que erroneamente interessam aos interlocutores.

FONTE: Chiavenato (2005, p. 327)

Quando existe um bloqueio, é necessário que as pessoas que estão se comunicando reavaliem sua forma de se comunicar e restabeleçam uma comunicação mais aberta e mais bem-sucedida.

Chiavenato (2005, p. 327) admite que “em caso de filtragem, a comunicação tende a acompanhar-se de reticências e de restrições mentais, degradando-se pouco a pouco em mensagens cada vez mais ambíguas e equivocadas”.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional pode se constituir numa instância da aprendizagem, pois se praticada com ética, pode provocar uma tendência favorável à participação dos trabalhadores, dar maior sentido ao trabalho, favorecer a credibilidade da direção (desde que seja transparente), fomentar a responsabilidade e aumentar as possibilidades de melhoria da organização ao favorecer o pensamento criativo entre os empregados para solucionar os problemas da empresa (ROBBINS, 2005).

As organizações também se comunicam. As pessoas precisam, no dia a dia, interagir umas com as outras, considerando a hierarquia, a ambiente e a cultura organizacional. Wagner e Hollenbeck (2009) admitem que nas organizações, de maneira geral, a comunicação poderá fluir em dois sentidos: horizontal ou vertical (ascendente ou descendente). Vejamos:

- **Comunicação horizontal:** a comunicação horizontal ou lateral se refere a toda comunicação que ocorre entre indivíduos que pertencem a um mesmo nível hierárquico. Essa comunicação pode ser **formal** (formalizada pela empresa) ou **informal** (criada a partir da necessidade apresentada de comunicar algo).
- **Comunicação vertical:** a comunicação vertical, por sua vez, é aquela que acontece entre indivíduos de níveis hierárquicos diferentes. Ela pode ser: comunicação **ascendente** (quando um subordinado se comunica com algum indivíduo acima de seu nível hierárquico – um gestor, ou diretor, oferecendo *feedback* de seu trabalho, por exemplo), ou **descendente** (quando os superiores se comunicam com seus subordinados – informando situações importantes, por exemplo).

FIGURA 19– DIREÇÕES DA COMUNICAÇÃO



FONTE: Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Dire%C3%A7%C3%A3o_da_comunica%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 7 nov. 2017.

A figura retrata as direções que a comunicação pode ter dentro da empresa, segundo Robbins (2005). Ela pode ser de baixo para cima, ou seja, do operacional para a diretoria (ascendente) ou vice-versa, denominada então descendente. Existe ainda a direção horizontal, que representa aquela realizada entre os pares, no mesmo nível hierárquico.

Já Bateman e Snell (2012) afirmam que a comunicação deve fluir nos sentidos unilateral e bilateral, a saber:

- **Comunicação unilateral:** informação flui em uma só direção – do remetente para o destinatário, sem *feedback*. São aquelas comunicações em que só há ida, como um comunicado interno, ou um jornal mensal, por exemplo, onde não existe um canal de resposta para quem o recebeu.
- **Comunicação bilateral:** é quando existe a possibilidade de reação de quem recebeu a mensagem. Um exemplo é a comunicação em que se pede uma sugestão ou um aceite de quem o recebeu. É quando o comunicado que recebemos permite que peçamos mais detalhes sobre ele.

Por ser mais fácil, a comunicação unilateral nas organizações ainda é mais utilizada do que deveria. Segundo Bateman e Snell (2012, p. 274), “para um executivo atarefado, é mais fácil mandar um *e-mail* do que debater um problema incômodo com um subordinado. Além disso, ele não precisará responder a perguntas ou enfrentar alguém que discorde”.

Outro aspecto importante que precisamos levar em consideração quando estudamos a comunicação são as formas de nos comunicarmos. Wagner e Hollenbeck (2009) afirmam que existem três formas básicas de comunicação:

- **Comunicação oral:** se trata de toda a comunicação feita pela fala, como uma palestra, por exemplo.
- **Comunicação escrita:** feita por meio de informativos, *e-mails*, atas ou qualquer outro meio de enviar uma mensagem escrita.
- **Comunicação não verbal:** representada por expressões faciais, movimentos do corpo, sinais com as mãos, por exemplo.

Estudar os elementos da comunicação poderá auxiliar sobremaneira em uma melhor interação entre os grupos de uma organização. Por este motivo, é importante que gestores fiquem atentos e acompanhem este aspecto de perto, procurando identificar as melhores maneiras de transmitir informações, solicitar tarefas, receber *feedback* etc.



Um texto que complementar seus estudos se trata do artigo sobre a Web TV (empresarial) na Comunicação Organizacional. O artigo faz uma reflexão sobre as principais pesquisas sobre a Web TV e suas possíveis implicações futuras relacionando esta análise com os desafios do mercado global e da vida dentro de uma organização.

FONTE: MALIZIA, Pierfranco. A "telinha particular". Objetivo e funções da Web TV na Comunicação Organizacional: uma resenha dos estudos recentes. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/interc/v35n2/15.pdf>>. Acesso em: ago. 2017.

4 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Segundo o IBC – Instituto Brasileiro de Coaching (2017), “**comunicação interpessoal consiste na troca de informação que existe entre dois indivíduos ou mais**”. Isso significa passar e receber mensagens para ou de uma outra pessoa, por diversos canais: a fala, a escrita, a mímica e todas as mídias disponíveis no mundo de hoje, como o SMS, os *e-mails*, as fotos e os vídeos.

Robbins (2005, p. 424) acrescenta que “comunicação interpessoal é a comunicação entre duas pessoas, seja em situação *face to face* ou em um grupo, no qual as partes são tratadas como indivíduos e não como objetos”.

A comunicação adequada é cada vez mais crucial para quem vive dentro das organizações, mas principalmente para os líderes, que precisam saber transmitir as mensagens, evitando os ruídos e os problemas que em geral a má comunicação pode causar.

Obviamente, nem todos nascem com essa habilidade, mas existem algumas ferramentas que podem ajudar a aprimorá-la. Vamos ver algumas dicas que Robbins (2005) sugere para termos sucesso com relação a esse assunto:

- **Faça contato visual:** é muito importante olhar nos olhos da pessoa com quem você esteja se comunicando. Isso demonstra o interesse e comprova que estamos realmente ouvindo o que está sendo dito.
- **Faça acenos afirmativos com a cabeça e use expressões faciais:** esses artifícios auxiliam o processo de comunicação, pois fazem com que a comunicação possa fluir sem um interromper o outro com a fala.
- **Evite ações ou gestos distraídos:** ao escutar, não mexa em outros objetos, ou olhe no celular. Reafirme sempre o interesse em quem esteja falando.
- **Faça perguntas:** esse comportamento facilita o entendimento da mensagem e ainda reafirma o interesse em quem está falando e no que está sendo dito.

- **Paráfrase:** a paráfrase é uma forma de dizer a mesma coisa em ordem diferente. Essa técnica reafirma que a mensagem foi entendida.
- **Evite interromper o orador:** não há nada mais desagradável do que ser interrompido quando estamos expondo uma ideia; além de falta de educação, pode atrapalhar e muito o raciocínio de quem está falando e a transmissão da mensagem na sua totalidade.
- **Não fale demais:** quando falamos demais, além de estarmos mais expostos, perdemos a oportunidade de aprender e entender a mensagem a ser transmitida.
- **Faça transições suaves entre os papéis de orador e ouvinte:** troque os papéis suavemente, não seja o centro das atenções, compartilhe as ideias e dê espaço para que o outro também fale.

Parte importante do processo comunicacional é o *feedback*, que trataremos com mais carinho na Unidade 3. O *feedback* nada mais é que o retorno, é utilizado tanto para sinalizar o entendimento de uma mensagem, como para falar para alguém sobre o comportamento ou desempenho em determinadas situações.

5 A INTERNET COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO

Os tempos mudaram muito dentro das organizações de um tempo para cá. Com o advento da globalização, o uso da tecnologia para os processos em geral cresceu muito, e hoje são utilizados nas empresas diversos meios mais rápidos e mais modernos para haver comunicação.

Através dos diversos aparelhos eletrônicos (computadores, tablets, smartphones, etc) e da internet, conseguimos resolver muitas coisas, a rede nos faz ficar conectados com as redes sociais, com as informações e notícias atuais, com os nossos colegas de trabalho e com nossa família, através de aplicativos e sistemas de conversas instantâneas denominadas *chats*. Além disso, acessamos o sistema da empresa de forma remota, usamos o serviço de banco e nos comunicamos no intuito de resolver problemas corriqueiros com um simples toque dos dedos na tela.

Segundo Gibson (2006), diversas empresas hoje usam a internet para criar divisões de comércio eletrônico (*e-business*), reduzir custos operacionais, atender a clientes de todos os cantos do mundo, obter e trabalhar de forma muito mais otimizada, não necessariamente dentro de um escritório ou empresa física, além de usar eficientemente os indicadores e melhorar a eficiência global.

Existem várias ferramentas que podem ser usadas para melhorar a interação entre as pessoas e resolver as demandas e os problemas organizacionais de forma mais rápida. Vamos ver algumas delas a seguir.

- A INTRANET

A intranet é uma rede privada baseada na internet onde transitam informações entre os colaboradores de uma mesma empresa, mesmo que essa tenha várias filiais. O principal objetivo dessa rede é concentrar as informações em um mesmo local, para que todos tenham acesso.

Esta rede é muito utilizada para a comunicação interna, para que todos tenham acessos a informações da mesma forma, evitando assim as distorções na comunicação, a má interpretação e as fofocas. Existe ainda a facilitação, por meio desta rede, do trabalho em grupo.

A intranet em geral contém informações úteis sobre o negócio da empresa, produtos, serviços, informações sobre procedimentos e códigos de condutas a serem seguidos pelos colaboradores. Hoje é um importante meio de comunicação e integração entre empresas e pessoas.

5.1 CONFERÊNCIAS

Outra ferramenta importante para a comunicação organizacional são as conferências. Segundo Gibson (2006, p. 436), “em virtude da recente queda no número de viagens de negócios e da pressão por corte de custos, decorrente da lentidão no crescimento da economia, muitas companhias estão aderindo às teleconferências, webconferências e videoconferências”.

FIGURA 20 – EXEMPLO DE UMA VIDEOCONFERÊNCIA



FONTE: Disponível em: <<http://pandaitce.com.br/portfolio>>. Acesso em: 27 out. 2017.

Esse sistema, além de economizar recursos financeiros da empresa, aumenta a rapidez na resolução de problemas e consegue integrar as pessoas de uma forma que possam se comunicar em tempo real. As pessoas conseguem visualizar umas às outras num processo de comunicação, o que melhora muito o entendimento da mensagem e o *feedback*.

5.2 O CORREIO ELETRÔNICO E A TROCA DE MENSAGENS INSTANTÂNEAS

O correio eletrônico ou *e-mail* é o recurso mais utilizado hoje nas empresas, considerando as tecnologias de comunicação disponíveis. É usado para envio de mensagens com arquivos anexos, como textos, imagens e outros arquivos executáveis. Qualquer pessoa pode ter um *e-mail*, e dentro das empresas, além de acelerar o processo de comunicação, é uma forma de comprovar devidamente essa troca de informações.

As ferramentas de troca de mensagens instantâneas hoje têm sido consideradas tão eficazes quanto uma conversa telefônica. Através de aplicativos como *Messenger*, *Skype* e *WhatsApp*, as pessoas conseguem enviar mensagens de textos, áudios e até mesmo vídeos para a outra parte, acelerando e muito o processo de comunicação.

5.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA COMUNICAÇÃO DIGITAL

As vantagens da comunicação eletrônica, segundo Bateman e Snell (2012, p. 279), são muitas, “nas empresas incluem o compartilhamento de mais informações e a velocidade e a eficiência de envio de mensagens rotineiras a várias pessoas espalhadas por vastas áreas geográficas”.

Além da redução de despesas, há também a redução de tempo com relação às reuniões, envios de arquivos, fotocópias, evitando o uso dos correios. Os *softwares* de contribuições anônimas também são uma grande pedida para a identificação de problemas na empresa, pois as pessoas conseguem ter um canal mais rápido para fazer reclamações e sugerir melhorias.

Entre as desvantagens, Bateman e Snell (2012) apontam a dificuldade na solução de problemas complexos que envolvam interação frente a frente mais prolongada e ainda a impossibilidade de captação de dicas sutis, não verbais. Os autores admitem que os grupos presenciais costumam levar menos tempo na resolução de problemas e tomada de decisão.

Outro ponto importante é que muitas pessoas se sentem mais livres para expressar sua opinião pessoal sobre os assuntos, e acabam sendo desagradáveis e muitas vezes mal-educadas com seus comentários verdadeiros e inoportunos.

Existe o problema também da carga eletrônica ocasionada por esses meios de comunicação. Por parecerem tão essenciais no dia a dia das pessoas, chegando até a gerar comentários do tipo “não conseguiria mais viver sem a internet”, representam um volume de informações esmagador.

É muito importante que tenhamos critério ao estabelecer o que é realmente importante e o que é rotineiro e irrelevante. Dosar a quantidade de acessos a dispositivos móveis e a meios eletrônicos é uma boa dica. O volume excessivo de informações pode gerar ansiedade e outros tipos de distúrbios psicológicos.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você viu que:

- Em todos os momentos nos comunicamos, seja em nossas casas, no trabalho, mas nem sempre somos entendidos naquilo que realmente desejamos ser. Às vezes, pensamos que é o modo de falar, ou a forma como o outro entendeu.
- Os principais elementos do modelo que retrata a relação de comunicação são o **emissor** (aquele que transmite uma mensagem) e o **receptor** (aquele que recebe uma mensagem). A mensagem a ser transmitida (por um determinado meio) é **codificada** (ou seja, adaptada para envio) e **decodificada** (ou seja, interpretada). Após esta etapa do processo, o receptor irá elaborar uma resposta a ser enviada ao emissor (*feedback* ou **retorno**).
- Em todo o processo poderão acontecer **ruídos**, por exemplo: falta de compreensão da língua falada na transmissão da mensagem ou falhas no meio que carrega a mesma, entre outros. Quando a comunicação não é bem executada entre as pessoas, acontecem alguns problemas que podemos chamar de bloqueios, filtros e ruídos.
- Nas organizações, de maneira geral, a comunicação poderá fluir em dois sentidos: horizontal ou vertical. Ela pode ser de baixo para cima, ou seja, do operacional para a diretoria (ascendente) ou vice-versa, denominada então descendente. Existe ainda a direção horizontal, que representa aquela realizada entre os pares, no mesmo nível hierárquico.
- A comunicação interpessoal consiste na troca de informação que existe entre dois indivíduos ou mais. Isto significa passar e receber mensagens para ou de uma outra pessoa, por diversos canais: a fala, a escrita, a mímica e todas as mídias disponíveis no mundo de hoje, como o SMS, os e-mails, as fotos e os vídeos.
- Através dos computadores e da internet, conseguimos resolver muitas coisas, a rede nos faz ficar conectados com as redes sociais, com as informações e notícias atuais, com os nossos colegas de trabalho e com nossa família, através de aplicativos e sistemas de conversas instantâneas denominadas chats.
- A intranet é uma rede privada baseada na internet onde transitam informações entre os colaboradores de uma mesma empresa, mesmo que essa tenha várias filiais. O principal objetivo dessa rede é concentrar as informações em um mesmo local, para que todos tenham acesso.



- 1 Reflita sobre a empresa onde você trabalha e desenhe o fluxo de comunicação ascendente e descendente do seu cargo. Ou seja: quem são as pessoas com que você troca informações lateralmente e quem são as pessoas que estão acima e abaixo hierarquicamente, fazendo com que você se comunique verticalmente?
- 2 Aponte as vantagens e desvantagens do uso da tecnologia e da internet no processo de comunicação e na vida das pessoas.
- 3 Em todos os momentos nos comunicamos, seja em nossas casas, no trabalho, mas nem sempre somos entendidos naquilo que realmente desejamos ser. Às vezes pensamos que é o modo de falar, ou a forma como o outro entendeu. A comunicação é, portanto, uma via de mão dupla. É necessário que haja duas partes, a parte emissora (quem diz) e a parte receptora (quem ouve). Analise as sentenças a seguir sobre comunicação:
 - I - O ruído na comunicação ocorre quando o emissor distorce a mensagem original ao passá-la a diante.
 - II - O emissor tem 30% de responsabilidade pelo entendimento da mensagem, enquanto o receptor tem 70% dessa responsabilidade.
 - III - O bloqueio na comunicação pode ser total ou parcial. Ocorre quando o emissor está emitindo uma mensagem e é interrompido por um mecanismo externo.
 - IV - O *feedback* nada mais é do que o ato de se expressar de forma não verbal, ou seja, usando a linguagem corporal.

Assinale a alternativa que representa a resposta correta:

- (a) Somente a afirmativa I está correta.
- (b) As afirmativas I e IV estão corretas.
- (c) As afirmativas II e III estão corretas.
- (d) Somente a afirmativa IV está correta.
- (e) Somente a afirmativa III está correta.



O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

1 INTRODUÇÃO

Toda organização necessita de alguém que direcione ações e estratégias, alguém que seja responsável por tomar decisões. Tomar decisões nunca foi uma tarefa simples, pois uma decisão implica escolhas. Quando se escolhe algo, ganha-se de um lado, mas alguma coisa se perde de outro.

Segundo Gibson (2006, p. 456), “independentemente da variação das características organizacionais e do nível de participação dos funcionários, os gestores são os responsáveis pelas consequências das decisões tomadas”. São os gerentes, gestores e líderes que enfrentam a situação envolvendo as diversas alternativas e sua decisão consiste em avaliar essas alternativas e optar pela escolha do momento arcando com as consequências, que envolvem perdas e ganhos.

Vamos conhecer agora como se dá o processo de tomada de decisão individual e em grupos.

2 TOMADA DE DECISÃO INDIVIDUAL

Herbert Simon (apud GIBSON, 2006, p. 456) classifica as decisões em dois tipos distintos, as programadas e as não programadas, a saber:

- **Decisões programadas:** ocorrem quando um problema específico acontece com frequência, e assim, pode-se elaborar um procedimento específico para resolvê-lo. Como esse problema é repetitivo, as decisões podem ser programadas através de um procedimento definitivo já definido previamente.
- **Decisões não programadas:** ocorrem quando acontecem fatos novos. Não existe um procedimento padrão ou específico para resolver um problema, pois este não aconteceu antes. É um problema que merece uma especial atenção, raciocínio e criticidade sobre como resolvê-lo.

Observe no quadro a seguir as diferenças entre a tomada de decisão programada e não programada.

QUADRO 12 – COMPARAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE DECISÃO

	Decisões programadas	Decisões não programadas
Problema	Frequente, repetitivo, rotineiro. Muita certeza na relação entre causa e efeito.	Novo, não estruturado. Muita incerteza na relação entre causa e efeito.
Procedimento	Dependente de políticas, normas e procedimentos definidos	Necessidade de criatividade, intuição, tolerância a ambiguidades, solução criativa para o problema.
Exemplos		
Empresa comercial	Reorganização periódica de estoque.	Diversificação de novos produtos no mercado.
Universidade	Necessidade de boas avaliações para um bom desempenho acadêmico.	Construção de novas salas de aula.
Serviços médicos	Procedimento de internação de pacientes.	Aquisição de equipamentos experimentais.
Órgão governamental	Sistema de mérito para promoção de funcionários públicos.	Reorganização dos órgãos governamentais.

FONTE: Gibson (2006, p. 457)

Maximiano (1995, p. 83) afirma que a tomada de decisão sob condições de incerteza constitui-se em uma das habilidades mais importantes para um gerente. Desta forma, “o tomador de decisão assume um papel fundamental nas organizações, pois o processo decisório deve levar a organização à otimização de seus recursos, redução dos custos, elevação de desempenho e ganhos de resultados”.

Toda decisão deve ser racional, ou pelo menos deveria. O modelo racional de tomada de decisão, definido por Simon, consiste em seis etapas definidas por Robbins (2005), as quais veremos cuidadosamente a seguir:

- a) **Definição do problema:** segundo Robbins (2005, p. 57), “um problema existe quando há discrepância entre uma situação existente e uma situação desejada” e, muitas vezes, a solução do problema não é evidentemente clara. As decisões podem ser tomadas de forma errada, e podem acontecer tanto porque o problema foi definido de forma errada, quanto porque houve negligência do tomador de decisão.
- b) **Crterios de deciso:** quando se sabe exatamente qual é o problema, é necessário que se saibam os critérios para a tomada de deciso. Identificar critérios é importante, pois o que pode ser significativo para uma pessoa, pode não ser para outra. Entra aqui aquilo que chamamos de interesses individuais, valores, preferências e percepções diferenciadas que cada ser humano tem.

- c) **Ponderação dos critérios:** nesta etapa, classificam-se os critérios por ordem de importância, e define-se uma ordem a ser seguida para a ponderação deles até a tomada da decisão final.
- d) **Geração de alternativas possíveis:** neste momento, listam-se possíveis soluções para a tomada de decisão. É apenas uma listagem, sem tomar-se ainda qualquer atitude com relação à resolução do problema em questão.
- e) **Classificação das alternativas de acordo com os critérios:** tem-se aqui uma avaliação de vantagens e desvantagens de cada alternativa e a comparação delas com os critérios. São definidos pesos para a tomada de decisão.
- f) **Cálculo da decisão ótima:** segundo Robbins (2005, p. 58), nesta fase exige-se que o tomador de decisão multiplique a eficácia esperada de cada critério pela pontuação dos mesmos para cada alternativa. “A alternativa com o mais alto valor esperado torna-se, então, a escolha ótima ou otimizada”.

Os pressupostos desse modelo são, segundo Robbins (2005, p. 58):

- **Clareza do problema:** o problema é claro e inequívoco. Supõe-se que quem toma a decisão dispõe de informações completas relativas à situação da decisão.
- **Opções conhecidas:** o tomador de decisões consegue identificar todos os critérios relevantes e listar todas as alternativas viáveis. Além disso, ele está ciente de todas as possíveis consequências de cada alternativa.
- **Preferências claras:** os critérios e as alternativas podem ser classificados e ponderados de forma a refletir sua importância.
- **Preferências constantes:** os critérios específicos de decisão são constantes, e os pesos que lhe são atribuídos são estáveis no decorrer do tempo.
- **Não há restrições de tempo ou custo:** o tomador de decisão racional pode obter informações completas sobre os critérios e as alternativas, porque pressupõe-se que não haja nenhuma limitação de tempo ou de custo.
- **Máxima compensação:** o tomador de decisão racional escolherá a alternativa que propiciar o mais alto valor percebido.

Existem alguns elementos que fazem parte do processo decisório, segundo Chiavenato (2004, p. 255). Na visão do autor, são eles:

- **O estado da natureza:** condições de incerteza, risco ou certeza que existem no ambiente decisório que o tomador de decisão deve enfrentar.
- **O tomador de decisão:** indivíduo ou grupo que escolhe entre as várias alternativas.
- **Os objetivos:** fins que o decisor almeja alcançar com as suas ações.
- **Preferências:** critérios que o decisor utiliza para determinar sua opção.
- **Situação:** os aspectos ambientais que envolvem o tomador de decisão, às vezes, não controláveis, fora do alcance de seu conhecimento ou compreensão que influenciam na sua escolha.
- **Estratégia:** curso de ação que o decisor escolhe no sentido de atingir os objetivos da melhor forma, sendo esta dependente dos recursos disponíveis.
- **Resultado:** consequência de uma estratégia.

Uma das tarefas mais desafiadoras para quem toma decisões, de acordo com Robbins (2005), é a análise de alternativas. Essa análise envolve aspectos importantes, como a incerteza e o risco.

Segundo o mesmo autor, o **risco** representa as condições nas quais aquele que toma decisões é capaz de avaliar a probabilidade de alternativas ou resultados. Quando o tomador de decisões tem **certeza**, ele conhece de antemão o resultado da decisão.

Robbins (2005, p. 59) propõe o conceito do **valor esperado** para avaliar as alternativas para uma tomada de decisão de forma racional:

Valor esperado é um conceito que permite aos tomadores de decisão atribuir um valor monetário às consequências positivas e negativas que provavelmente resultem da seleção de determinada alternativa. Ele é igual à soma dos vários resultados possíveis, multiplicada pelo benefício ou custo de cada um.

A condição mais difícil da tomada de decisão é a **incerteza**. Em geral, quando os tomadores de decisão não possuem as informações necessárias para terem um julgamento coerente da situação, calculando todos os riscos, dizemos que se encontram numa situação de incerteza.

Nesses casos, a solução é acreditar na própria intuição e na criatividade. Isso significa, de acordo com Robbins (2005, p. 60), “ter capacidade de combinar ideias de um modo singular e fazer associações incomuns entre elas”. É importante, porém, lembrarmos que as incertezas estão cada vez menores a partir do uso da tecnologia de informação (TI), pela qual os gestores possuem acesso rápido a algumas informações mais objetivas, para a tomada de decisão.

Vamos falar mais adiante sobre as técnicas que podemos utilizar para desenvolver o processo criativo na tomada de decisões.

3 TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO

Na maioria das organizações, as decisões são tomadas em equipes, comitês, forças-tarefas, entre outros. O gestor, neste caso, conta com mais opiniões para a tomada de decisão e a responsabilidade se divide entre as pessoas que discutiram e chegaram a um consenso sobre a solução a ser adotada.

Para as decisões não programadas, a decisão em grupo é muito sábia, pois como se trata de um problema novo, que envolve fatos não conhecidos anteriormente, a opinião de diversas pessoas, com especialidade em diversas áreas, é muito bem-vinda.

Logicamente existem opiniões contrárias, por exemplo:

Os grupos geralmente levam mais tempo do que os indivíduos para tomarem as decisões, mas a reunião de especialistas e conhecedores profundos de áreas específicas tem suas vantagens. O efeito do reforço mútuo da interação entre eles resulta em melhores decisões, especialmente quando há muita diversidade de histórico e quando o grupo realiza um ajuste periódico das metas e objetivos (GIBSON, 2006, p. 471).

Para Gibson (2006, p. 471), em termos de processo decisório, é possível observar os seguintes aspectos do processo em grupo para as decisões não programadas:

- a) **No estabelecimento dos objetivos:** as decisões em grupos são provavelmente superiores às individuais, em razão do montante de conhecimento disponível no grupo.
- b) **Na identificação das alternativas:** os esforços individuais dos membros do grupo incentivam uma pesquisa ampla em diversas áreas funcionais da organização.
- c) **Na avaliação das alternativas:** o julgamento coletivo do grupo, que conta com uma ampla variedade de pontos de vista, parece superior ao individual.
- d) **Na escolha das alternativas:** a interação do grupo e a obtenção de um consenso resultam, geralmente, em aceitação de mais risco do que seria aceito por tomador individual de decisão. Além disso, a decisão em grupo costuma ser mais aceita, em decorrência da participação das pessoas afetadas pelas suas consequências.
- e) **A implementação da decisão,** seja ou não de uma decisão tomada pelo grupo, é, em geral, executada por gestores individuais. Assim, o gestor é responsável pela implementação da decisão coletiva.

4 TÉCNICAS PARA ESTIMULAR A CRIATIVIDADE NA TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO

Como temos visto até então, as decisões em grupo parecem mais adequadas que as tomadas individualmente. As discussões do grupo devem fluir livremente e com espontaneidade, onde todos os membros devem manifestar sua opinião ou vontade.

A tomada de decisão evolui a criatividade, que deve ser estimulada por organizações que adotam esse modelo. Uma das maneiras de trabalhar estas questões é fazendo uso de dinâmicas (técnicas) de grupos adequadas para fazer com que os indivíduos que compõem seus grupos se mostrem mais competentes na tomada de decisões, por exemplo. A comunicação, de forma geral, permeará estas dinâmicas.

Entender a rede do fluxo de comunicação e os grupos em si é de grande importância, tanto para a melhor interação entre os indivíduos que pertencem a este grupo, quanto para a aplicação de dinâmicas que auxiliarão de diversas formas os gestores de uma organização.

Para que ocorra uma melhora na tomada de decisão, existem algumas dinâmicas de grupos (ou técnicas) que podem ser seguidas para o alcance deste objetivo:

- **Brainstorming:** ou “tempestade de ideias”, é uma dinâmica muito utilizada para a geração de novas ideias para os grupos. Nesta dinâmica, os indivíduos que pertencem a um grupo são reunidos, temas podem ser lançados e estes indivíduos espontaneamente lançam novas ideias e até mesmo soluções para a questão tratada. A intenção da dinâmica é não filtrar ideias e nem limitar a criatividade dos indivíduos envolvidos.

Para Soto (2011, p. 195), as principais normas que envolvem esta dinâmica do *brainstorming* são:

- Quanto mais ideias soltas forem expressas, melhor para o grupo.
- Ao soltar as ideias, não se pode fazer comentários nem críticas para quem as expressou.
- Finalmente, efetivar a combinação e o aproveitamento das ideias anteriormente expressas.

- **Técnica nominal de grupo:** para Soto (2011, p. 196), “esta técnica se trata de uma dinâmica estruturada contendo quatro etapas fundamentais, que são: geração de ideias, registro de ideias, esclarecimento de ideias e votação de ideias”. Segundo o mesmo autor, esta dinâmica costuma ser utilizada com o intuito de auxiliar de maneira criativa quanto à tomada de decisões, especialmente quando os indivíduos do grupo não possuem uma formação especializada para resolver o problema que se apresenta. A técnica nominal de grupo é orientada para:

- Esclarecer as alternativas determinantes em uma situação específica.
- Esclarecer as situações-chave de alguma alternativa cujo propósito é evidenciar uma solução de algum problema em particular.
- Estabelecer prioridades com relação ao problema a resolver e aos objetivos propostos.

As etapas que compõem esta dinâmica da técnica nominal de grupo são:

- **Geração de ideias.** Cada membro expressa ideias por escrito, de forma individual, respondendo à exposição do problema. O que se consegue com essa geração de ideias individuais é evitar as pressões diretas derivadas das diferenças de posição dentro da organização ou da competição entre os integrantes para serem ouvidos. Não obstante, conserva parte do peso e a tensão criativa gerada pela presença dos outros membros da equipe. Segundo J. Kao-Jamming, “esta etapa e as posteriores dão tempo para pensar, refletir e evitar escolhas prematuras de ideias”.
- **Registro de ideias.** Nessa etapa, o grupo relaciona as ideias e registra as soluções por escrito de forma individual. Uma variável consiste em fazer com que os membros da equipe apresentem suas ideias de forma anônima ou por escrito. Esse enfoque de todos contra todos insiste na participação equitativa de todos os membros da equipe e cuida da perda de ideias que os indivíduos consideram importantes. Outra variável é relacionar as ideias anotando-as em um quadro-negro grande para que todos as observem.
- **Esclarecimento de ideias.** Após a etapa anterior, os grupos comentam uma a uma das ideias da lista. O objetivo dessa discussão é esclarecer o significado de cada uma delas e conseguir que os integrantes da equipe deem a sua aprovação às ideias. A razão disso é apresentar a lógica em que se baseiam as ideias, visando diminuir a falta de entendimento. A ideia não é ganhar a discussão, mas resolver as diferenças de opiniões, apesar de isso ser parte do processo e de a resolução de ideias ser obtida com a votação delas.
- **Votação de ideias.** Uma vez que os membros tenham esclarecido e classificado as ideias surgidas em todo o processo, votam a retroalimentação e a discussão e darão, provavelmente, como resultado, uma decisão final que vai certamente refletir as possíveis preferências reais do grupo. À margem das formas, o processo de votação determina o resultado da reunião: uma decisão em equipe que inclui os critérios independentes dos participantes. Finalmente, o processo consiste em documentar a decisão grupal e integrar uma ideia de resultado e conclusão.

Fonte: WOODMAN (apud SOTO, 2011, p. 197-198).

- **Técnica de Delfos:** esta dinâmica ou técnica é aplicada da seguinte forma:

[...] um grupo pequeno desenha um questionário para realizar uma pesquisa, aplicando-o a um grupo grande de pessoas, que respondem ao questionário. Os resultados são processados, tabulados e usados para preparar um segundo questionário revisado e modificado, que volta a ser respondido pelo grupo grande, dando como resultado uma retroalimentação à pesquisa original (SOTO, 2011, p. 198).

Esta pesquisa costuma ser aplicada quando se pretende o anonimato dos indivíduos participantes, fazendo com que todos possam se expressar mesmo em situações em que existe certo conflito no grupo.

- **Os mapas de consenso:** esta dinâmica é utilizada com o intuito de estruturar as soluções propostas pelo grupo, agrupando as ideias semelhantes até chegar a uma resolução. Esta dinâmica apresenta os seguintes passos:

Primeiro, o facilitador incentiva os participantes a procurar grupos e categorias na ideia da lista. Essa procura inclui a ampliação da lista e a discussão de grupos e categorias alternativas, por parte do grupo inteiro ou de subgrupos, e a produção de um só plano de classificação por parte dos membros, que trabalham como grupo ou em pares ou trios. A seguir, mediante a identificação de categorias e grupos a consolidar os sobrepostos ou redundantes, o facilitador ajuda o grupo a consolidar os diferentes planos realizados pelos grupos, incluindo-os em um plano representativo, chamado 'espantalho', para todo o grupo. Logo, os membros do grupo fazem ajustes nesse plano representativo até que chegam a uma solução aceitável para todos. Quando há mais de um grupo de trabalho, um representante de cada um dos grupos apresenta seu mapa revisado aos membros dos outros grupos de trabalho. Por último, os representantes de cada grupo de trabalho produzem uma solução ou mapa consolidado (SOTO, 2011, p. 200).



AUMENTE SEUS CONHECIMENTOS:

As dinâmicas de grupo, no entanto, também podem ser utilizadas para identificação de competências entre os indivíduos de um grupo. Acesse o link a seguir e conheça mais de 500 tipos diferentes de dinâmicas que podem ser aplicadas em grupos. Lá você encontrará: o número máximo e mínimo de participantes necessários, o tempo estimado de duração, além do procedimento e das atitudes esperadas pela dinâmica.

FONTE: Disponível em: <<http://www.kombo.com.br/materiais-rh/dinamicas-grupo>>. Acesso: agosto de 2017.

5 VANTAGENS DA TOMADA DE DECISÃO INDIVIDUAL E EM GRUPO

No quadro a seguir, você confere as vantagens e as desvantagens da tomada de decisão individual e em grupo.

QUADRO 13 – COMPARAÇÃO ENTRE TOMADA DE DECISÃO INDIVIDUAL E EM GRUPO

DECISÃO INDIVIDUAL	DECISÃO EM GRUPO
Rapidez.	
Responsabilização clara.	Responsabilização ambígua.
Transmitem valores consistentes.	Lutas pelo poder no interior dos grupos.
Conhecimento restrito.	Geração de mais conhecimento por conta da troca de informações.
Apenas uma opinião.	Maior diversidade de opiniões.
Decisões com certa qualidade.	Decisões de melhor qualidade.
Resistência na aceitação da solução proposta.	Maior aceitação de uma solução.

FONTE: Adaptado de Robbins (2005)

De qualquer forma, uma decisão é um fator importante, tanto individual como em grupo, ela deva considerar as consequências para a organização e para as pessoas.



SAIBA MAIS SOBRE O ASSUNTO:

“Tomar decisões é uma atividade que praticamos diariamente, de uma forma ou de outra. Podemos até mesmo tomar a decisão de não tomar decisão alguma. Enfim, não temos como escapar. Por isso, a habilidade de tomar decisões eficazes é uma das competências mais importantes que uma pessoa pode desenvolver”.

Confira esse artigo com dicas especiais. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/arthur-diniz/tomada-de-decisao-%E2%80%93-uma-arte-a-ser-estudada>>.

RESUMO DO TÓPICO 4

Neste tópico, você viu que:

- Toda organização necessita de alguém que direcione ações e estratégias, alguém que seja responsável por tomar decisões. Tomar decisões nunca foi uma tarefa simples, pois uma decisão implica escolhas. Quando se escolhe algo, ganha-se de um lado, mas alguma coisa se perde de outro.
- As decisões são classificadas em dois tipos distintos: as programadas - ocorrem quando um problema específico acontece com frequência, e assim, pode-se elaborar um procedimento específico para resolvê-lo; e as não programadas - ocorrem quando acontecem fatos novos. Não existe um procedimento padrão ou específico para resolver um problema, pois este não aconteceu antes.
- Toda decisão deve ser racional, ou pelo menos deveria. O modelo racional de tomada de decisão consiste em seis etapas definidas por Robbins (2005): definição do problema, critérios de decisão, ponderação dos critérios, geração de alternativas possíveis, classificação das alternativas de acordo com os critérios e cálculo da decisão ótima.
- Uma das tarefas mais desafiadoras para quem toma decisões, de acordo com Robbins (2005), é a análise de alternativas. Essa análise envolve aspectos importantes, como a incerteza e o risco. O **risco** representa as condições nas quais aquele que toma decisões é capaz de avaliar a probabilidade de alternativas ou resultados. Quando o tomador de decisões tem **certeza**, ele conhece de antemão o resultado da decisão.
- Na maioria das organizações as decisões são tomadas em equipes, comitês, forças-tarefas, entre outros. O gestor, neste caso, conta com mais opiniões para a tomada de decisão e a responsabilidade se divide entre as pessoas que discutiram e chegaram a um consenso sobre a solução a ser adotada.
- A tomada de decisão evolui a criatividade, que deve ser estimulada por organizações que adotam esse modelo. Uma das maneiras de trabalhar estas questões é fazendo uso de dinâmicas (técnicas) de grupos adequadas para fazer com que os indivíduos que compõem seus grupos se mostrem mais competentes na tomada de decisões.



- 1 Quais são as vantagens da tomada de decisão individual e da tomada de decisão em grupo?
- 2 Cite as técnicas que estimulam a criatividade para a tomada de decisões e explique uma delas.
- 3 Uma decisão é um fator importante, tanto individual como em grupo, ela deva considerar as consequências para a organização e para as pessoas. As decisões podem ser tomadas individualmente ou em grupo. Analise as sentenças a seguir com relação à tomada de decisão individual:
 - A – É uma decisão tomada rapidamente.
 - B – Existe a geração de mais conhecimento por conta da troca de informações entre as pessoas.
 - C – São decisões de melhor qualidade que as tomadas em grupo.
 - D – Possui resistência na aceitação da solução proposta.

Agora assinale a alternativa correta:

- (a) As afirmativas A e D estão corretas.
- (b) As afirmativas C e D estão corretas.
- (c) As afirmativas A, C e D estão corretas.
- (d) Somente a afirmativa C está correta.
- (e) Somente a afirmativa B está correta.

CONFLITOS E CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir dessa unidade você será capaz de:

- entender o que é um conflito, por que ele ocorre e qual é a melhor forma de administrá-lo;
- aprofundar formas de negociação e entender a importância desta competência para as organizações;
- conhecer mais sobre o clima organizacional e as formas de mensurá-lo;
- verificar um modelo de pesquisa de clima organizacional e como proceder para a sua execução;
- saber como ajudar as pessoas a lidarem com as emoções no ambiente de trabalho, através da inteligência emocional.

PLANO DE ESTUDOS

A Unidade 3 está dividida em quatro tópicos. No final de cada um deles, você encontrará atividades que contribuirão para sua reflexão e análise dos conteúdos explorados.

TÓPICO 1 – ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS

TÓPICO 2 – PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS

TÓPICO 3 – CLIMA ORGANIZACIONAL E PESQUISA DE CLIMA COMO APOIO À CULTURA ORGANIZACIONAL

TÓPICO 4 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS

1 INTRODUÇÃO

Todos nós sonhamos em trabalhar na empresa ideal, ou seja, aquela que além de nos prover com salários justos e bons benefícios, também nos propicie um ambiente agradável para exercermos nossas atividades e construirmos relações positivas e duradouras. Falaremos, neste tópico, sobre um assunto que envolve as pessoas que compõem a organização de um modo geral: a administração ou gestão de conflitos.

Quando falamos de conflitos, não podemos desconsiderar as emoções que envolvem as pessoas que estão participando do conflito. Como já dissemos nas unidades anteriores, cada ser humano é único, portanto, cada um é portador de um sistema psíquico emocional particular.

Convidamos você, acadêmico, a conhecer um pouco mais sobre esse assunto tão importante e necessário para o bom andamento das atividades organizacionais nos dias de hoje. Vamos lá?

2 O PODER

Para falar de administração de conflitos, entre tantos outros assuntos, temos que entender o que representa o poder dentro das organizações. Segundo Wagner e Hollenbeck (2009), as pesquisas de McClelland, um estudioso do comportamento humano, deduziam que as pessoas são motivadas a obter e a utilizar o poder por uma necessidade.

A necessidade de poder produz vários efeitos diferenciados no modo das pessoas se comportarem. As pessoas com predisposição para a obtenção do poder, em geral, são bastante competitivas e agressivas, buscam prestígio e agem mais do que pensam. São pessoas bastante inclinadas a formar e fazer parte de grupos. Segundo os autores, essas pessoas também têm características como:

- Usam o poder para realizar metas organizacionais em lugar de usá-lo para satisfazer interesses pessoais.
- Preparam subordinados e utilizam técnicas de administração participativa e de distribuição de influência, em lugar de métodos autoritários.
- Permanecem conscientes da importância de gerenciar as relações interpessoais, mas evitam desenvolver relações íntimas com os subordinados.

O poder pode ser formalmente definido como a arte de influenciar pessoas em seu comportamento. Claramente podemos concluir que o papel de exercer esse poder e influência é do líder. Vamos verificar no Quadro 14 os tipos de poder existentes nas organizações.

QUADRO 14 – TIPOS DE PODER E SUAS FONTES

Tipos de poder	Fontes de poder
De recompensa	Controle sobre os resultados recompensadores
Coercitivo	Controle sobre resultados punitivos
Legítimo	Ocupação de posição de autoridade legitimada
De referência	Atração e carisma
De especialização	Experiência, conhecimento, talento

FONTE: French e Reaven (1958, p. 150)

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009), o primeiro tipo de poder, configurado como **poder de recompensa**, baseia-se na capacidade para se obter resultados recompensadores, ou seja, trata-se do recebimento de elogios, promoções, aumentos de salários, licenças e até o recebimento de algum desafio no trabalho que represente novas responsabilidades. A eliminação de problemas como más condições de trabalho, excesso de horas extras, pode também ser utilizada como recompensa, neste caso nomeado como **poder premiador**.

Já o **poder coercitivo** representa a punição, tem ênfase na distribuição de resultados indesejáveis. O poder coercitivo trabalha com base no medo. Os resultados são conseguidos através da coerção e das ameaças às pessoas. As ações representam humilhações públicas com repreensões, ou alocação dos recursos humanos para trabalhos indesejáveis, descontos no pagamento, suspensões e demissões.

O **poder legítimo**, segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p. 275), “baseia-se em normas, valores e crenças no sentido de que certos indivíduos possuem direito legítimo de governar ou influenciar os outros”. As pessoas estão acostumadas a receber ordens de indivíduos mais influentes. No passado receberam ordens dos pais, logo após dos professores e terminavam por receber ordens dos chefes. Neste caso, as autoridades exercem o papel de influenciar as pessoas por conta da hierarquia, sendo que as pessoas de maior nível hierárquico exercem maior poder e autoridade sobre as outras.

O **poder de referência** representa uma estima especial que os indivíduos têm por alguém. Esse alguém em geral representa uma pessoa admirada pelos seus feitos ou por sua personalidade. Sem muito esforço, seguimos as pessoas que admiramos e atribuímos o poder de influência em nossas vidas, pois essas representam para nós um ponto de referência.

Com relação ao **poder de especialização**, que pode ser chamado também de poder de competência, podemos dizer que se refere a pessoas que possuem certas habilidades, seja ao realizarem o seu trabalho, ou até mesmo no fornecimento de conhecimentos. Um exemplo típico da influência deste poder é quando as pessoas necessitam consultar médicos e advogados para tomarem algumas decisões em suas vidas. A mídia também tem esse papel influenciador, pois muitos confiam e acreditam nas informações trazidas pelos meios de comunicação.

No Quadro 15 você verifica as reações dos colaboradores quando esses tipos de poderes são exercidos sobre eles. A obediência, a identificação e a internalização são denominadas as reações de conformidade ao poder.

QUADRO 15 – REAÇÕES AO PODER INTERPESSOAL

NÍVEL	DESCRIÇÃO
Obediência	Conformidade baseada no desejo de obter recompensas ou evitar punições. Dura enquanto as recompensas forem recebidas ou as punições contidas.
Identificação	Conformidade baseada na atração do influenciador, dura enquanto puder ser mantida a relação com o influenciador.
Internalização	Conformidade baseada no caráter intrinsecamente gratificante das atitudes ou comportamentos adotados, dura enquanto durar a satisfação.

FONTE: Kelman (1958, p. 51)

O poder de recompensa e o coercitivo são aqueles que demandam a **obediência**, pois o colaborador espera algo em troca de seu desempenho ou obediência propriamente dita. A obediência se dá também como reação ao medo de uma punição sobre um mau desempenho.

A **identificação** ocorre quando os colaboradores aceitam a influência de outras pessoas pela identificação que têm com elas. Em geral existe uma concordância com modos de ser e de fazer as coisas, o que leva a uma atração pessoal despertada pelo poder de referência.

A **internalização** ocorre quando os colaboradores aceitam sinceramente as influências exercidas por outras pessoas de maior poder, ou porque acreditam o suficientemente nessas pessoas e nas suas concepções, ou porque acreditam firmemente que ao adotarem tais comportamentos, serão bem-sucedidas da mesma forma que o é a pessoa que exerce o poder.

As organizações coercitivas

A obediência é a relação em que uma pessoa se comporta conforme a orientação que lhe é dada por outra, e apoia-se no poder dessa segunda pessoa. O tipo de poder determina o tipo de obediência (ou envolvimento, ou ainda contrato psicológico), que define a natureza da organização.

Nas organizações coercitivas, a coerção ou força física é o principal meio de controle sobre os colaboradores, principalmente no nível operacional, pois estes não detêm o poder. Exemplos claros de organizações coercitivas são os campos de concentração, as prisões, os hospitais penitenciários. Sua tarefa é deixar as pessoas do lado de dentro, impedindo-as de sair.

Essas organizações têm o objetivo de manter a disciplina ou um padrão esperado de comportamento, e para isso, as tarefas são realizadas por meio da ameaça e do uso da força.

FONTE: Maximiano (2010, p. 102)

No passado, muitas empresas exerciam essa forma de poder sobre seus colaboradores, e a consequência disso era um ambiente de trabalho hostil, onde a palavra negociação nem era cogitada, imaginem a ação de negociar em si. Os conflitos eram mascarados e aquele que se atrevesse a tomar partido de alguma ideia era severamente punido.

3 O CONFLITO

Existem várias definições para conflito. Segundo Miles (1980, p. 171), conflito pode ser definido como “um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas”. Vejamos outra definição proposta por Chiavenato (2005, p. 403):

Conflito ocorre quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, e esta interfere naquela que procura atingir seus objetivos. Assim, o conflito é muito mais que um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa da outra parte de alcançar seus objetivos.

Robbins (2005) define conflito como um processo que se inicia quando uma das partes percebe que pode afetar positiva ou negativamente a outra parte em algo que a primeira considera importante.

Em geral o conflito envolve o poder nas disputas contraditórias, ou seja, quando os objetivos das partes envolvidas estão desalinhados ou não são comuns e em geral demanda de um bom tempo para encontrarem alternativas para a

sua resolução. À medida que um conflito começa a comprometer as atividades organizacionais e o relacionamento entre as pessoas, é o momento de tentar administrá-lo e, por fim, resolvê-lo.

3.1 TIPOS DE CONFLITOS

Não é raro estar sempre envolvido em alguma forma de conflito, ele é inevitável e muitas vezes até normal. Tanto no local de trabalho quanto em nossa vida pessoal, temos sempre algumas questões com as quais temos que lidar. Algumas pessoas usam da manipulação para administrar ou resolver conflitos, porém, nos dias de hoje, esse é um assunto a que devemos dar especial importância para promover o bem-estar das pessoas e entender que essa é uma habilidade fundamental para qualquer líder, e a manipulação pura já não é mais aceitável.

Muitos líderes cometem o erro de usar a mesma estratégia de gestão de conflitos para todos os tipos de conflitos, porém os conflitos são diferentes. Suas origens podem vir da emoção das pessoas, das suas necessidades, ou até mesmo dos seus valores. Existem três tipos de conflitos, cada um exigindo uma abordagem diferente, a saber:

3.1.1 Conflito de emoção

Segundo McCarthy (2017, s.p.), em artigo publicado no Portal Recursos Humanos, “quando as emoções são elevadas, ou seja, raiva, medo, desconfiança, autodefesa, é quase impossível usar uma abordagem de resolução de problemas racional”. Nesses casos, uma substância chamada adrenalina é produzida em maior quantidade pelo nosso corpo, e o sangue vai para as extremidades, desviando-se do cérebro, que é nosso centro racional.

Esse tipo de situação sofrida por nosso corpo é o que alavanca os conflitos. Não conseguimos controlar as emoções e, por fim, colocamos tudo a perder. Segundo o mesmo autor (2017, s.p.), “ao invés de saltar direto para a resolução de problemas, uma abordagem melhor é usar habilidades de escuta ativa para lidar com as emoções em primeiro lugar”.

A escuta ativa é uma técnica de paráfrase, que inclui utilizar-se de perguntas para tentar compreender o que as pessoas estão dizendo (o físico) e como estão seus sentimentos em relação a determinada questão (as emoções).

O ser humano, pela sua própria natureza, precisa se sentir parte de algo, precisa ter aceitação e precisa ser ouvido. “Na verdade, há momentos em que isso é tudo o que alguém precisa de outra pessoa, apenas ser ouvido também”, complementa McCarthy (2017). Considerando que há um problema a ser resolvido, saber lidar com o outro e com suas emoções ajuda sobremaneira o desenrolar do processo de negociação para a resolução de um problema.

3.1.2 Conflito de necessidades

As pessoas têm necessidades iguais, porém, algumas vezes, com objetivos diferentes. Um exemplo clássico disso é o uso de uma só televisão, por uma grande família. Cada membro da família gostaria de assistir a um determinado programa que tenha congruência com seus gostos e com sua personalidade. Na maioria das vezes, alguém tem que ceder, e deixar que os demais integrantes da família assistam àquilo que desejam. Neste caso, o não uso pode gerar algum tipo de frustração, porém, antes do não uso existirá um conflito, para determinar qual é o programa a se assistir e qual pessoa ficará satisfeita.

Alguém certamente sairá perdendo, pois teve que dar o lugar a outra pessoa. Podem ocorrer, nesses casos, alguns sentimentos, como: “eles realmente não gostam de mim” ou ainda “ninguém se importa com minhas vontades e meus sentimentos”.

Segundo McCarthy (2017, s.p.), “a habilidade chave para usar na resolução de um conflito de necessidades é reformular o conflito, saindo de uma solução perde-perde para uma solução ganha-ganha que satisfaz ambas necessidades”.

3.1.3 Conflito de valores

Os principais temas dos conflitos de valores são as crenças que as pessoas têm a respeito de religião, política e sociedade. Esses são assuntos bastante polêmicos e podem causar diferenças de opiniões que levem a grandes conflitos.

Em geral, as pessoas não entram num consenso sobre temas polêmicos, pois cada um tem seu ponto de vista que vem da forma como foram educadas e considerando a história de vida de cada um. As pessoas procuram usar seu poder de convencimento para fazer com que o outro mude de ideia, mas, em geral, não conseguem mudar a opinião alheia.



Confira no link a seguir um texto que trata de alguns dos conflitos vividos pela sociedade na atualidade: Racismo e educação das relações étnico-raciais: um debate fundamental e ainda polêmico na sociedade brasileira. Disponível em: <http://uninomade.net/wp-content/files_mf/145097694400Racismo%20e%20educa%C3%A7%C3%A3o%20das%20rela%C3%A7%C3%B5es%20%C3%A9tnico-raciais;%20um%20debate%20ainda%20pol%C3%AAmico%20na%20sociedade%20brasileira%20-%20Alexandre%20do%20Nascimento.pdf>.

4 CONFLITO INTERGRUPAL

Conforme Gibson (2006, p. 264, grifo nosso), “o **conflito** não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva”. Os conflitos, se bem administrados, podem gerar inovações e mudanças. A questão mais importante não é o conflito em si, mas sim a forma de administrá-lo. Vejamos, a seguir, a diferença entre conflito funcional e disfuncional.

O **conflito funcional** é uma confrontação entre grupos, que melhora e beneficia o desempenho da organização. Gibson (2006) admite que quando o conflito se concentra nas tarefas, as discussões podem melhorar os resultados e a tomada de decisão, pois ocorrem de forma construtiva. Em geral esse conflito acontece quando as equipes de uma organização têm a mesma meta, porém, meios diferentes de alcançá-la.

Já o **conflito disfuncional** ocorre quando há qualquer tipo de confrontação entre grupos, que venham de alguma forma a prejudicar o andamento das atividades de uma organização ou o alcance dos seus objetivos. Gibson (2006) acrescenta que o mesmo conflito que pode ser saudável para propiciar a inovação e a mudança, pode também ser prejudicial, por desviar a atenção das pessoas e por provocar o estresse. O nível de estresse das pessoas envolvidas em um conflito vai depender sobremaneira da cultura organizacional em que estão inseridas.

São diversos os motivos pelos quais os conflitos intergrupais ocorrem, vamos verificar os quatro mais importantes, na visão de Gibson (2006):

Interdependência de trabalho: esse tipo de conflito acontece por que os grupos de trabalho dependem uns dos outros para executar suas tarefas. Eles são divididos em:

- a) **Interdependência partilhada:** por trabalharem de forma isolada, esse tipo de interdependência não requer interação, porém os desempenhos partilhados entre as pessoas que formam os grupos geram um resultado final para a organização. Ocorre quando cada um faz seu trabalho em seu setor, como produção, *marketing*, vendas, faturamento/financeiro. O trabalho de todos é o que proporciona o resultado final para a empresa, seja aumento de faturamento ou lucro.
- b) **Interdependência sequencial:** um grupo é responsável pela sequência do trabalho a ser executada por outro. As tarefas têm um tempo certo para que cada grupo cumpra seu papel. Aqui podemos nos referir ao cliente interno, vendas precisam da contribuição do trabalho do pessoal de produção para ter o produto para entregar.
- c) **Interdependência recíproca:** a produção de cada grupo deve servir de insumo para o outro, numa atividade que ocorre ao mesmo tempo. Um exemplo citado pelo autor é a sala de cirurgia, onde vários profissionais, como anestesiologistas, enfermeiros e médicos, trabalham juntos para concluir uma cirurgia.

Diferenças em metas: cada grupo tem metas distintas dentro de uma mesma organização, o que pode gerar expectativas diferentes nas pessoas envolvidas. Alguns departamentos podem prezar pelo alto índice de produção e outros pela redução de custos. Estão divididos em:

- a) **Recursos limitados:** quando existem, dentro de uma mesma empresa, poucos recursos para realizar as atividades, as equipes caminham em prol dos seus próprios objetivos, tentando utilizar o máximo de recursos possíveis. Neste momento, as pessoas pensam em seu próprio trabalho e utilizam os materiais para sanar suas necessidades, sem se preocupar em partilhar ou discutir o que é mais urgente.
- b) **Estrutura de recompensas:** o conflito ocorre por conta de um reconhecimento grupal e não total. A organização privilegia o grupo que alcançou as metas, sem considerar as demais equipes que fazem parte do todo. Nestes casos, o desempenho se torna uma questão bastante relativa. Um exemplo é a área de vendas da empresa, que recebe as recompensas pelas vendas, porém não são considerados nesse desempenho os bastidores que facilitaram todo o processo.

Diferenças de percepções: são provocadas por pontos de vista divergentes dentro de um mesmo sistema. São elas:

- a) **Metas diferentes:** um departamento pode ter uma meta, por exemplo, a de expandir mercados para lugares mais distantes. Por outro lado, o pessoal de apoio a essa expansão pode achar muito longe e muito complicado física e financeiramente essa penetração em mercados mais longínquos.
- b) **Horizontes de tempo diferentes:** os prazos influenciam as prioridades e, neste caso, o tempo pode ter um sentido diferente para as equipes. Os setores podem ter metas com tempos diferentes, e uma tarefa que depende da outra talvez não aconteça no tempo certo para o alcance de resultados.
- c) **Incongruência de status:** as relações de hierarquia podem gerar conflitos. O *status* dentro de uma organização é criado a partir das atividades a serem desenvolvidas. Se um grupo tem maior influência nas decisões, o conflito está gerado por conta da menor participação dos demais.
- d) **Aumento na demanda de especialistas:** são os conflitos mais comuns que ocorrem nas empresas. Os colaboradores veem suas funções de modo distinto, considerando o seu trabalho mais importante do que o de outra equipe, pelo fato de serem mais especializados em determinado assunto.

As pessoas têm diferentes maneiras de lidar com os conflitos, cada um de nós tem um estilo diferente e, muitas vezes, incongruente com o estilo de um companheiro de trabalho. Essas diferentes maneiras de reagir são explicadas por causa das diferenças individuais, culturais e até pela cultura das equipes, que podem divergir umas das outras. No Quadro 3 podemos ter um panorama claro das diferentes formas de reagir aos conflitos.

QUADRO 16 – FORMAS DE REAÇÃO AOS CONFLITOS

Reação	Descrição
Elisão	Uma reação ao conflito que envolve ignorar o problema e nada fazer a respeito dele, ou procurar atenuar a desavença.
Acomodação	Um estilo de lidar com conflitos que envolve a cooperação em prol da outra parte sem assertividade quanto aos próprios interesses.
Meio-termo	Significa lidar com conflitos que envolvem dar atenção moderada às preocupações de ambas as partes.
Competição	Uma resposta rigorosa que se dá quando há dedicação exclusiva às próprias metas e pouca ou nenhuma preocupação com as da outra pessoa.
Colaboração	Enfatiza tanto a cooperação quanto a assertividade para maximizar a satisfação das duas partes.
Metas superordenadas	Metas de mais alto nível que têm prioridade em relação às metas individuais ou grupais específicas.

FONTE: Bateman (2012, p. 269)

5 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Podemos considerar a administração de conflitos como resolução de conflitos também, porém as duas coisas têm alguma diferença. Segundo Robbins (2005), o conflito pode manter os grupos de trabalho viáveis, autocríticos e criativos. Um grupo que não viva qualquer conflito pode se tornar apático e não eficiente, pois não convive com o processo da mudança. O conflito gera mudança, pois parte-se do pressuposto de que existam opiniões diferentes sobre determinado assunto e que, para o bem da equipe, deve-se tomar uma decisão.

A administração de conflitos requer a conservação de um nível ótimo de conflitos em um grupo. Pouco conflito cria estagnação. Muito conflito cria rupturas e brigas internas. Ambos os casos são negativos, porque prejudicam o desempenho do grupo. Dessa forma, o trabalho do gerente é equilibrar essas forças utilizando técnicas de resolução e estimulação de conflitos (ROBBINS, 2005, p. 430).

Segundo McCarthy (2017), para que a **administração do conflito** seja correta é importante que sejam conhecidas as suas possíveis causas. Entre as causas mais comuns podemos apontar:

Frustração de uma ou ambas as partes: impossibilidade de atingir os objetivos ou de realizar e satisfazer os desejos por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental.

Diferenças de personalidade: aversão ao modo de ser do outro pode gerar desavenças, sentimento de antipatia e tratamento hostil.

Diferenças de percepções e entendimento: impasse decorrente do modo diferente como cada um enxerga as mesmas coisas. A convicção que faz com que as pessoas não considerem o ponto de vista do outro e a possibilidade de não estar com a razão.

Como pudemos ver, muitas vezes um conflito é inevitável, porém pode-se tirar benefícios muito positivos com a resolução dele. Na opinião dos autores Bateman e Snell (2012), as pessoas percebem que se beneficiaram de um conflito quando:

- a) Implementa-se uma nova solução: quando o problema é solucionado, a possibilidade de que o mesmo surja novamente é quase nula.
- b) As relações de trabalho ficam mais fortes, pois as pessoas começam a acreditar que cada vez mais podem trabalhar juntas no presente e no futuro.

6 ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Na obra de Berg (2012) são identificados dois autores, Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõem cinco formas de gerenciar ou administrar conflitos. Essas formas não configuram o certo e o errado, são apenas estilos diferentes de se resolver problemas entre as pessoas. Vamos em seguida ver cada um deles:

- a) **Competição:** a competição é uma forma ativa, porém egoísta na resolução de conflitos. Indivíduos que gerenciam conflitos através da competição em geral querem alcançar objetivos próprios e não consideram a opinião dos demais envolvidos.
- b) **Acomodação:** é considerada uma atitude mais cooperativa e altruísta, visto que o indivíduo renuncia aos próprios interesses em detrimento dos interesses alheios. Algumas vezes, justamente para evitar que o conflito continue por mais tempo, outras vezes, por pura acomodação mesmo, ou seja, falta de vontade de expor e defender suas opiniões.

- c) **Afastamento:** consiste numa atitude de descaso, marginalização do conflito, pois o indivíduo não se interessa em defender seus interesses, tampouco os das pessoas envolvidas.
- d) **Acordo:** trata-se de uma atitude bastante colaborativa, em que se busca o entendimento entre as duas partes, fazendo valer parte das necessidades de cada uma, com soluções mutuamente aceitáveis.
- e) **Colaboração:** é uma atitude assertiva colaborativa, que tem como objetivo atender plenamente o interesse das duas partes, sem prejuízo de alguma.

7 EFEITOS DOS CONFLITOS

Conforme Chiavenato (2004), o conflito pode ter efeitos positivos ou negativos, dependendo da forma como é gerido e da aceitação das pessoas com o tipo de gestão realizada.

Os **efeitos negativos** podem ser sentidos pela rejeição das pessoas às soluções tomadas e até pela não aceitação do conflito em si. Um conflito mal resolvido gera sentimento de frustração e revolta, e isso, com certeza, tem um impacto não muito positivo no clima organizacional. Gasta-se muita energia na solução de um conflito, energia que poderia ser empregada na execução do trabalho diário, para que as tarefas sejam desempenhadas de forma harmoniosa e eficiente.

Já os **efeitos positivos** é que após a resolução de um conflito, a equipe se fortifica, despertam-se sentimentos de energia nas pessoas e essas ficam motivadas a realizar seu trabalho da forma mais eficaz possível, utilizando a criatividade e a capacidade de inovação, como já foi dito anteriormente. A coesão entre as pessoas da equipe aumenta, pois essas têm a consciência de que a resolução antecipada de um problema evita maiores preocupações no futuro.

McIntyre (2007, p. 303) afirma que o que determina se um conflito é positivo ou negativo é “a motivação das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer organização é de responsabilidade do gestor ou do gerente facilitar a gestão desse conflito”.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você viu que:

- Quando falamos de conflitos, não podemos desconsiderar as emoções que envolvem as pessoas que estão participando do conflito. Como já dissemos nas unidades anteriores, cada ser humano é único, portanto, cada um é portador de um sistema psíquico emocional particular.
- A necessidade de poder produz vários efeitos diferenciados no modo das pessoas se comportarem. As pessoas com predisposição para a obtenção do poder em geral são bastante competitivas e agressivas, buscam prestígio e agem mais do que pensam.
- O poder pode ser formalmente definido como a arte de influenciar pessoas em seu comportamento. Claramente podemos concluir que o papel de exercer esse poder e influência é do líder. Existem quatro tipos de poder: de recompensa, coercitivo, legítimo e de especialização.
- Com relação às reações ao poder interpessoal, a obediência se dá também como reação ao medo de uma punição sobre um mau desempenho. A **identificação** ocorre quando os colaboradores aceitam a influência de outras pessoas pela identificação que têm com elas. A **internalização** ocorre quando os colaboradores aceitam sinceramente as influências exercidas por outras pessoas de maior poder.
- Robbins (2005) define conflito como um processo que se inicia quando uma das partes percebe que pode afetar positiva ou negativamente a outra parte em algo que a primeira considera importante, sendo que existem três tipos de conflitos: o de emoção, o de necessidades e o de valores.
- Os conflitos, se bem administrados, podem gerar inovações e mudanças. A questão mais importante não é o conflito em si, mas sim a forma de administrá-lo. Um grupo que não viva qualquer conflito pode se tornar apático e não eficiente, pois não convive com o processo da mudança.
- As principais formas de reação aos conflitos são: a elisão, a acomodação, o meio-termo e a competição. E os principais estilos de administração dos mesmos são a competição, a acomodação, o afastamento, o acordo e a colaboração.
- Os **efeitos negativos do conflito** podem ser sentidos pela rejeição das pessoas às soluções tomadas e até pela não aceitação do conflito em si. Um conflito mal resolvido gera sentimento de frustração e revolta, e isso, com certeza, tem um impacto não muito positivo no clima organizacional.

AUTOATIVIDADE



- 1 Quais são as formas de reação aos conflitos?
- 2 Quais são os efeitos positivos e os negativos dos conflitos organizacionais?
- 3 Descreva pelo menos dois estilos de administração de conflitos.
- 4 O poder pode ser formalmente definido como a arte de influenciar pessoas em seu comportamento. Claramente podemos concluir que o papel de exercer esse poder e influência é do líder. Com relação aos tipos e fontes de poder, associe a primeira com a segunda coluna:

Tipos de poder	Fontes de poder
A - De recompensa	() Controle sobre os resultados recompensadores
B - Coercitivo	() Controle sobre resultados punitivos
C - Legítimo	() Ocupação de posição de autoridade legitimada
D - De referência	() Experiência, conhecimento, talento
E - De especialização	() Atração e carisma

Agora assinale a alternativa que representa a sequência correta de preenchimento dos parênteses:

- (a) E, B, A, C, D.
- (b) B, D, C, E, A.
- (c) C, A, D, B, E.
- (d) A, B, C, E, D.
- (e) A, B, C, D, E.



PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS

1 INTRODUÇÃO

O que vem à sua mente quando você pensa em negociação? Algumas pessoas entendem que a negociação depende de várias teorias que devem ser aprendidas antes de iniciarmos de fato um processo de negociação. Outros acreditam que ela é uma atividade que só aprendemos na prática do dia a dia e não é uma determinante para o sucesso profissional.

A sabedoria popular diz que a negociação é uma arte, mas negociar é muito mais que isso. É uma junção de atitude, competência técnica, conhecimento do outro negociador, do objeto de negociação e do ambiente. Negociação é um assunto extremamente importante para se trabalhar, pois está inserido no cotidiano, na vida, na natureza das pessoas e, portanto, é a base de seus relacionamentos.

2 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

A negociação pode ser considerada como um processo de decisão pelo qual as partes envolvidas estabelecem, ou têm a intenção de um acordo por oposição a uma forma de ação unilateral. O processo desencadeia-se quando se verifica a existência de divergências entre posições de várias partes, onde se identifica a percepção de interesses comuns que conduzem, por sua vez, a algum tipo de interdependência.

Para Junqueira (2006), negociação é o processo que busca o acordo de ideias, propósitos ou interesses com o objetivo de alcançar a melhor solução para um problema, de forma que as partes envolvidas encerrem uma negociação com a certeza de que foram ouvidas, puderam apresentar seus argumentos e que o produto final seja maior do que a soma das contribuições particulares.

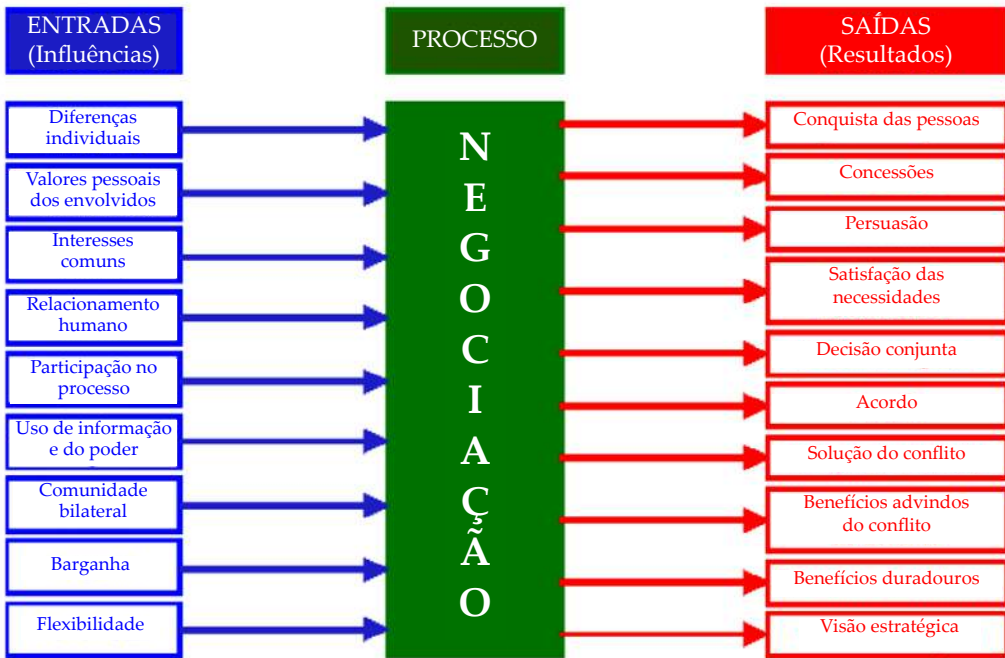
Junqueira (2006, p. 28) ainda admite que “a negociação é um processo contínuo que começa com a preparação (antes do encontro das partes), desenvolve-se (encontro das partes) e continua com o controle e a avaliação (após o encontro das partes), até a próxima negociação (se houver)”.

Pollan e Levine (1994 apud MARTINELLI e ALMEIDA, 1988, p. 20) afirmam que a negociação é, “depois das funções básicas de ler e escrever, a habilidade mais importante das necessárias para se tornar bem-sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios”.

E aqui tem-se uma informação muito importante. Tornar-se bem-sucedido profissionalmente não significa saber negociar para vender o produto ou serviço que a empresa oferece. Significa, acima de tudo, ter essa habilidade para lidar com as pessoas e com os conflitos organizacionais. Um bom líder é um bom negociador.

Verifique a figura a seguir, do lado esquerdo temos tudo o que gera influência anterior ao processo de negociação. A coluna do lado direito, são os resultados que se alcançam após a realização do processo. Veremos como isso funciona em detalhes logo adiante.

FIGURA 21 – INFLUÊNCIAS E RESULTADOS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO



FONTE: Martinelli e Almeida (1997, p. 38)

3 POR QUE NEGOCIAR?

O autor Acuff (2004) afirma que a negociação é uma maneira de exercer a comunicação entre duas ou mais pessoas com o objetivo de alcançar um acordo de cooperação considerando opiniões divergentes, e na sua conclusão, espera-se que todas as partes fiquem satisfeitas.

Junqueira (2006) admite que a negociação se fundamenta em considerar ideias e interesses, buscando resultados satisfatórios de forma que ambas as partes, ao final do processo, tenham ciência da participação efetiva e da apresentação de justificativas, para o produto final ser maior que as somas das contribuições individuais.

Negocia-se, portanto, para chegar a uma conclusão sobre determinado assunto que gera incômodo às partes. Chegar a uma conclusão ou consenso sobre um problema é algo muito positivo para as partes envolvidas, tanto nas nossas discussões particulares, na vida familiar e na sociedade, quanto dentro das organizações.

Negociar é comunicar-se, colocar-se no lugar da outra parte, procurando exercer o máximo da empatia possível. É um ato humano e importante para nosso crescimento e mudanças, tanto internas, quanto externas.

4 POSTURA DO NEGOCIADOR

Existem três tipos de posturas utilizadas para se obter uma negociação eficaz, são elas:

- **Postura ganha-ganha:** onde todos podem sair ganhando, podem obter vantagens mútuas, o acordo é mais provável; essa postura iremos enfatizar no capítulo posterior, pois a mesma merece que se faça algumas considerações;
- **Postura perde-perde:** onde todos os negociadores não estão dispostos a ceder para que possa ocorrer uma composição sadia e igualitária, onde é quase certo que não haverá acordo, sendo assim, ambos saem perdendo;
- **Postura ganha-perde:** onde um ganha e o outro perde, sendo que o importante é levar vantagem em tudo, e só o que importa são os próprios interesses, até porque, segundo essa postura, estar em negociação é estar em batalha, o acordo é pouco provável.

Ao iniciar uma negociação, a grande preocupação deve ser o problema a ser resolvido. O foco deve estar diretamente nesta questão, e nesse primeiro momento não devemos nos deter nos culpados e sim na solução do problema.

5 TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

Vamos agora tratar de algumas das táticas mais comuns de negociação para a resolução de conflitos. Baseado nas ideias de Gibson (2006), seguem aquelas que podem ser facilmente empregadas pelos gestores:

- **Membro bom/membro mau de uma equipe:** nesta tática, o negociador mau de uma equipe defende posições fora de propósito e com ideias muito excêntricas. Neste caso, depois de se escutar tantas desproporcionalidades do lado mau, qualquer coisa que seja dita do lado bom da equipe parece uma solução coerente para o dilema.
- **Tática da mordida:** é quando após chegar-se a um acordo, existe um adicional não programado, como um aumento de verba ou algum tipo de exceção que privilegie disfarçadamente uma das partes. Ocorre quando é cobrado algum tipo de propina de um dos lados, ou se omitem valores adicionais para que se chegue logo a um consenso.
- **Solução conjunta de problemas:** não existe a máxima de que tudo está perdido e que alguém vai sair no prejuízo com alguma solução dada. Sempre é possível encontrar uma solução que beneficie a todos, pelo menos de alguma forma.
- **Poder da concorrência:** em geral, quando existe um problema a ser resolvido, a solução pode estar na concorrência, ou seja, pode ser que a melhor solução pareça a substituição de uma pessoa por outra mais especializada ou eficiente. Neste caso, existe um certo temor natural das pessoas em perder o seu lugar. Uma forma de fazer com que as pessoas saiam da zona de conforto é a demissão de alguém da equipe. Podemos dizer que essa demissão seria como que “um aviso” para que as demais pessoas andem na linha.
- **Divisão das diferenças:** ocorre quando os grupos envolvidos no conflito resolvem dividir as diferenças, porém deve-se ter cuidado caso um dos grupos se ofereça cedo demais para dividir essas diferenças, pode ser que já tenha atingido seu objetivo ou tenha sido favorecido de alguma forma. Ocorre quando, para evitar maiores discussões, um dos lados assume algum tipo de ônus, ou quando já se atingiu um objetivo obscuro, não se necessita mais discutir.
- **Oferta de valor baixo:** um grupo joga uma oferta mais baixa a fim de reduzir expectativas e ansiedades do outro. É importante verificar, neste caso, se nenhum grupo saiu perdendo demais.

É claro que as táticas não são uma questão absoluta, os casos têm que ser vistos um a um para eleger a melhor tática a ser utilizada. Novamente, a influência e o posicionamento do líder são importantes em todas elas.

6 ESTÁGIOS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Toda negociação faz parte de um processo, com início, meio e fim, e para que ela seja excelente, devem ser respeitados alguns estágios. Vamos ver a seguir, conforme a visão de Thompson (2008), cada um desses estágios, e no final apreciaremos algumas dicas do que fazer em cada um deles.

Estágio 1 – Preparação

A preparação representa uma fase de avaliação e autoavaliação realizadas pelas partes envolvidas. Avalia-se o seu lado, o lado do outro e a situação. Avalia-se tanto a real necessidade da negociação, bem como os benefícios e prejuízos que todas as prováveis soluções possam desencadear.

Nesse momento devemos pesquisar intensamente quais são os interesses da outra parte e o conjunto de alternativas viáveis para um final glorioso. Em relação à situação, é muito interessante avaliarmos qual a melhor alternativa de local para a conversa e a quantidade de etapas que seria ideal para se chegar a um acordo interessante. Além disso, custos envolvidos e relações de poder são fatores que também devem ser levados em conta.

Estágio 2 – Criação de valor

Este é um estágio de discussão, porém ainda sem comprometimento por nenhuma das partes. É um momento de usar a criatividade para elencar as possíveis soluções. É um momento de devaneio, de *brainstorm* e de fazer perguntas como “e se...?”, a fim de levantar hipóteses. Dessa forma, as partes conseguem trabalhar em conjunto na construção de valores.

Devemos ter muito claro, neste momento, que o julgamento e os preconceitos devem ser deixados de lado, pois se estamos envolvidos em uma negociação, é porque o problema é nosso também. Usar da empatia neste momento é um bom negócio!

Estágio 3 – Distribuição de valores

Essa é a fase destinada a resolver de fato o conflito. A negociação em si deve levar em conta a administração das possíveis diferenças e a diminuição da tensão para se chegar a um acordo de benefício mútuo, resguardando a confiança entre as equipes envolvidas.

Esse é o momento de colher os frutos plantados na fase anterior, a de criação de valor. As expectativas e argumentos ficam mais alinhados e o desfecho está mais próximo de um final, de preferência positivo.

Estágio 4 – Implementação e avaliação

Esse é o momento em que se concluiu a negociação e a ação derivada desta será colocada em prática por ambas as partes. Algumas vezes, as pessoas que implementam o que foi acordado não são aquelas que negociaram, por isso é muito importante a definição clara da conclusão da negociação no estágio anterior, evitando aquelas “surpresas” indesejadas.

É muito importante que a implementação seja realizada de forma tranquila e que se possa medir o que foi feito no processo e os ganhos no final, sempre lembrando de fazer da forma mais correta possível, de acordo com o que foi negociado, para continuar mantendo a confiança entre as pessoas.

No quadro a seguir, você verifica algumas dicas para que o processo ocorra da melhor forma possível em todos os estágios.

QUADRO 17– DICAS PARA UM BOM PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

PREPARAÇÃO	CRIANDO VALOR	DISTRIBUIÇÃO DE VALORES	IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO
<p>Deixe claras as suas atribuições e defina a sua equipe.</p> <p>Identifique seus interesses.</p> <p>Veja quais são os interesses dos outros.</p> <p>Prepare sugestões alternativas de ganhos mútuos.</p>	<p>Explore os interesses de ambos os lados.</p> <p>Suspenda a crítica.</p> <p>Crie sem compromisso.</p> <p>Gere alternativas que “façam o bolo aumentar”.</p> <p>Use a neutralidade para melhorar a situação.</p>	<p>Comporte-se de maneira que crie confiança.</p> <p>Discuta padrões e critérios para “dividir o bolo”.</p> <p>Use de neutralidade para sugerir possíveis formas de distribuição.</p> <p>Projete acordos que se reforcem e estabeleçam relações duradouras.</p>	<p>Entre em acordo para monitorar as ações adotadas.</p> <p>Facilite a sustentação dos compromissos.</p> <p>Continue trabalhando para melhorar o relacionamento.</p> <p>Use a neutralidade para resolver desacordos.</p>

Fonte: Adaptado de Duzert e Spinola (2010, p. 16)



Acesse o link a seguir para aprender um pouco mais sobre o processo de preparação para uma negociação. O artigo contribui com dicas importantes sobre todo o processo! Disponível em: <http://www.findresolution.com.br/download/ertel_sanches.pdf>.

7 OBSTÁCULOS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Agora que vimos, caro acadêmico, como é importante preparar-se bem para uma negociação e tudo o que envolve o processo, desde a preparação até a implementação do que foi decidido, vamos verificar quais são os principais problemas que podem ocorrer durante o processo.

Vejam, no quadro a seguir, alguns problemas elencados por Martineli e Almeida (2007), que impedem que o processo de negociação seja conduzido com senso de justiça e com sucesso no alcance do objetivo geral.

QUADRO 18 – PROBLEMAS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Principais problemas	Como ocorrem
Separar pessoas do problema	Frequentemente confundem-se pessoas com o problema. É importante separar as pessoas do problema, concentrando efetivamente no objetivo da negociação. As partes envolvidas devem atacar o problema juntas e não atacar umas às outras.
Concentrar-se nos interesses	É comum no início da negociação que as partes assumam posições rígidas. Esse fato dificulta muito, à medida que não há flexibilidade nos acordos. Este aspecto pode tirar o foco do que realmente interessa na negociação.
Buscar o maior número possível de alternativas	Não se fixar em apenas uma escolha para solucionar o problema ou concluir uma negociação. Sugestões das partes em encontrar soluções é a maneira ideal para uma situação de negociação bem-sucedida.
Encontrar critérios objetivos	Refletir padrões justos, que beneficiem as partes, de modo consensual e viável na negociação. Ao discutir soluções, nenhum dos lados deve ceder ao outro, mas devem acatar uma solução justa, baseados em critérios previamente discutidos e aceitos.

Etapas da negociação baseada em princípios	Etapas que compreendem desde o momento em que se começa a pensar na negociação, até o momento em que se chega a um acordo, divididos em análise, planejamento e discussão.
Evitar a barganha posicional	A barganha posicional deixa de atender aos critérios básicos de produzir um acordo sensato, de modo eficiente e amistoso. Cria estímulos que paralisam a discussão, colocando em risco a manutenção do relacionamento. Cria tensão entre as partes e rompimento de acordos.
Barganha posicional com várias partes envolvidas	Quanto mais partes envolvidas, maiores as dificuldades em chegar a um acordo, causando a barganha posicional, extremamente nociva para as negociações.

FONTE: Baseado em Martinelli e Almeida (2007, p. 33-37)

8 A COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO

Como já conversamos na Unidade 2, o processo de comunicação é de suma importância para as organizações e para as atividades que se desempenham no dia a dia. Segundo Martinelli e Almeida (2006), a forma correta de fazê-la torna o processo de negociação mais assertivo, não importa da forma que seja, verbal ou não verbal, formal ou informal, horizontal ou vertical.

O processo de comunicação para uma negociação efetiva apresenta-se em quatro aspectos distintos:

- **Alvo:** o alvo deve estar claramente definido para que a comunicação seja também clara e objetiva.
- **Método:** o canal de comunicação também deve ser previamente definido, considerando as potencialidades e os pontos fracos das partes. A comunicação pode ser feita através de *e-mails*, telefone, conversa pessoal, reuniões, videoconferências e até mesmo em conversas informais.
- **Estrutura:** refere-se à forma como se estrutura a comunicação, o ordenamento da mensagem a ser transmitida.
- **Feedback:** deve-se dar atenção especial ao *feedback*, seja ele dado de forma clara através da fala, ou pela linguagem corporal.

9 A PERSONALIDADE E A NEGOCIAÇÃO

O mundo corporativo cobra das pessoas alta performance em uma série de habilidades e atitudes. Uma das competências que são mais levadas em conta nos processos de recrutamento e seleção e nas avaliações de desempenho é a habilidade de negociação. Entender a personalidade e o estilo do negociador é fundamental para colocar as pessoas certas nos lugares certos. Segundo Junqueira (1994), existem alguns estilos básicos de negociadores, a saber:

- **Negociador catalisador:** tem o perfil bastante criativo e empreendedor, costuma se envolver com grandes projetos e toma grandes decisões. Muitas vezes é percebido como superficial em suas decisões.
- **Negociador apoiador:** é bastante humano, trabalha em conjunto com pares, líderes e equipes. Tem dificuldade em tomar decisões rápidas e pode ter problemas com cumprimento de prazos.
- **Negociador controlador:** tem habilidade para tomada de decisão rápida e se preocupa bastante com o tempo e a redução de custos. Tem perfil organizado, objetivo e orientado a resultados. Pode ser visto muitas vezes como autoritário e exigente.
- **Negociador analítico:** é bastante questionador e apegado aos detalhes, sempre necessita possuir o máximo de informações possíveis para poder ir à mesa de negociação. Pode ser visto como perfeccionista e demasiadamente detalhista.

10 HABILIDADES DE UM NEGOCIADOR

Um bom negociador tem competência suficiente para antecipar as questões que possam aparecer no discurso de negociação, pois preocupa-se com todos os fatores que devem ser levados em consideração antes de ir para uma negociação. Sabe lidar com a diversidade nos estilos de negociação e nas pessoas envolvidas. A seguir, você pode verificar sobre as principais habilidades de um negociador na visão de Hirata (2007).

- Identificar divergências pessoais e adaptar-se a elas para criar e garantir relacionamentos de forma íntegra e saudável.
- Expressar-se de forma clara e objetiva a fim de elaborar argumentos eficazes.
- Capacidade de formular pensamentos, estratégias e métodos em cenários de alto risco.
- Competência de propor ofertas e soluções em ambientes perplexos.
- Aptidão de lidar com cenários complexos.
- Predisposição em questionamentos estratégicos.
- Capacidade de entender a outra parte por meio de ideais, valores, crença e lógica.

- Habilidade em administrar a ansiedade, trocando informações de forma estratégica.
- Predisposição em buscar soluções referentes ao interesse comum.
- Habilidade em formar e expor soluções criativas nos momentos críticos.
- Capacidade de solucionar impasses sem a utilização de poder.
- Habilidade em executar processo analítico.
- Habilidade de visualizar em longo prazo.

O texto que você lerá a seguir traz uma série de informações e dicas para que você consiga extrair o máximo resultado de uma negociação, obtendo o respeito e a credibilidade das pessoas envolvidas. Boa leitura!

LEITURA COMPLEMENTAR

VOCÊ TRANSMITE CREDIBILIDADE AO NEGOCIAR?

Reunião agendada, material preparado e argumentação na ponta da língua. Chegando o dia do encontro com o cliente, tudo parece perfeito. Mas existe um ‘pequeno’ detalhe que não pode faltar em uma negociação – a credibilidade. Passar para o seu interlocutor em uma negociação que você e suas palavras são um conjunto verdadeiro é um dos desafios na área de vendas. Em um mercado cada vez mais disputado, a falta deste quesito pode ser mortal para o sucesso da sua meta. Estar bem preparado para uma reunião com o cliente exige mais do que sair com uma tabela de preços e um cartão de visitas.

Já parou para pensar na forma como você se comporta, em suas palavras, tom de voz, gestos, roupas, entre outros detalhes da sua aparência e personalidade? E sua bagagem técnica e seus conhecimentos, estão adequados e atualizados para uma visita aos seus clientes? Esses questionamentos parecem óbvios, mas revê-los é de fundamental importância para medir o sucesso ou fracasso do quanto você tem passado credibilidade em uma negociação.

Segundo Marcio Miranda, consultor internacional especializado em Negociação e Vendas e autor do livro ‘Negociando Para Ganhar’, o maior erro dos executivos de vendas no quesito credibilidade é a falta de preparação adequada. “Os executivos não se preocupam com a própria aparência. Além disso, os materiais de apresentação são amadorísticos, não há um planejamento formal para criar elementos que transmitam ou aumentem a credibilidade. Um bom exemplo de preparação que gosto de citar foi o governo brasileiro na conquista das Olimpíadas de 2014”, pontua.

E não é apenas a preparação que conta pontos para que a pessoa transmita a credibilidade necessária em uma negociação. É preciso ainda somar outros fatores, como histórico, conhecimento específico, aparência, voz e argumentação baseada em fatos concretos, relatórios, material impresso, testemunhos de terceiros, vídeos, *clipping* de aparições na imprensa e artigos publicados.

Ter um histórico bem construído significa, por exemplo, ser reconhecido como uma pessoa confiável e cumpridora de suas promessas. O conhecimento específico está voltado para os negociadores com *background* técnico, que estudam grandes especialistas, autores e personalidades do mundo da negociação.

O ponto da aparência surge exatamente na compatibilidade com a imagem que se quer transmitir. Isso passa pelo vocabulário, desenvoltura e até pelos acessórios que se usa, como relógios, canetas, celulares etc. Assim como uma voz firme, confiante e com uma dicção clara pode ajudar e muito nos momentos de negociar. Unida a todos esses fatores, a ética na negociação passa, neste caso, a ser somente um dos pontos que confirma a credibilidade.

Segundo o consultor Miranda, a credibilidade está ligada tanto à imagem da empresa quanto à do profissional. “Na negociação já se pressupõe que os argumentos utilizados pela outra parte não são 100% precisos ou verdadeiros. Por isso, a importância de se preparar detalhadamente para cada negociação e desenvolver todos os elementos que respaldam sua credibilidade é fundamental”, reforça Miranda, que também é diretor executivo da Câmara de Comércio Brasil-Rússia e presidente de um conglomerado de empresas. Ao longo de sua carreira, o consultor desenvolveu um roteiro que pode ser aplicado em qualquer tipo de negociação. Confira a seguir as oito dicas para se preparar antes de bater na porta do cliente.

Oito passos para se planejar antes da negociação: O ‘Roteiro Estratégico de Planejamento’, de Marcio Miranda, é composto por oito etapas.

- 1º - A primeira é chamada de ‘Dados da Situação’, em que devem ser preenchidos os dados sobre o cliente com quem se vai negociar, o assunto, a data e o local.
- 2º - Na segunda etapa, chamada de ‘Análise do Oponente’, devem constar o estilo de negociar do oponente, o estilo do vendedor, as características do estilo do oponente e as características do seu estilo.
- 3º - Na terceira etapa entram os ‘Objetivos da Situação’. Descreva primeiro qual o principal objetivo da negociação, além dos outros objetivos que estão em jogo.
- 4º - Em um quarto momento, escreva quais são as informações que precisam ser levantadas em função do estilo do oponente e dos objetivos a serem atingidos.
- 5º - Liste os itens que devem ser negociados, assim como as prioridades. O importante é iniciar sempre a negociação pelo item de menor conflito. Isso serve para analisar o comportamento do oponente e preparar os ânimos para os temas geradores de maior conflito.
- 6º - Caso a negociação seja em equipe, lembre-se de listar quem vai com você; para fazer exatamente o quê; qual será o papel de cada um; quando e onde vai ter o ensaio/alinhamento e quais informações serão necessárias para esse ensaio.
- 7º - Faça uma ‘Estrutura da Negociação’. Primeiro liste quais pontos servirão de base para a argumentação. Segundo, escreva quais informações ou materiais serão necessários para fundamentar a argumentação, tais como planilhas, folhetos, amostras, depoimentos de clientes, etc. Terceiro, liste quais tópicos poderão ser negociados. É importante definir as condições de abertura e as condições aceitáveis, a mínima e a máxima.
- 8º - Finalize seu roteiro decidindo com quem você deve negociar internamente. Liste os assuntos que devem ser negociados previamente e lembre-se de definir para quem será enviada uma cópia do planejamento.

FONTE: Portal HSM *On-line*: Disponível em: <<http://www.empresassa.com.br/2010/11/voce-transmite-credibilidade-ao.html>>. Acesso em: 11 set. 2017.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você viu que:

- A negociação pode ser considerada como um processo de decisão pelo qual as partes envolvidas estabelecem, ou têm a intenção de um acordo por oposição a uma forma de ação unilateral.
- Tornar-se bem-sucedido profissionalmente não significa saber negociar para vender o produto ou serviço que a empresa oferece. Significa, acima de tudo, ter essa habilidade para lidar com as pessoas e com os conflitos organizacionais. Um bom líder é um bom negociador.
- As posturas adotadas pelos negociadores são: ganha-ganha: onde todos podem sair ganhando, podem obter vantagens mútuas; postura perde-perde: os negociadores não estão dispostos a ceder para que possa ocorrer uma composição sadia e igualitária, o que pode resultar em perdas para ambos; e Postura ganha-perde, onde um ganha e o outro perde, e só o que importa são os próprios interesses.
- Um processo de negociação possui quatro estágios: a preparação, a criação de valor, a distribuição de valores e, por fim, a avaliação e implementação.
- A forma correta de fazer a comunicação torna o processo de negociação mais assertivo, não importa da forma que seja, verbal ou não verbal, formal ou informal, horizontal ou vertical. O processo de comunicação para uma negociação efetiva apresenta-se em quatro aspectos distintos: alvo, método, estrutura e *feedback*.
- A personalidade do negociador influencia sobremaneira o processo. As principais personalidades destacadas são: negociador catalisador, negociador apoiador, negociador controlador e negociador analítico.



- 1 Quais são os principais problemas que podem ocorrer em um processo de negociação? Cite todos e explique pelo menos dois deles.
- 2 O mundo corporativo cobra das pessoas alta performance em uma série de habilidades e atitudes. Uma das competências que é mais levada em conta nos processos de recrutamento e seleção e nas avaliações de desempenho é a habilidade de negociação. Sobre o processo de negociação, é correto afirmar:
 - A) Existem três tipos de posturas utilizadas para se obter uma negociação eficaz: postura ganha-ganha, postura perde-perde, postura ganha-perde.
 - B) Ao iniciar uma negociação, o foco deve estar diretamente na questão a ser resolvida. Devemos nesse momento nos deter nos culpados e não na resolução do problema.
 - C) Um bom negociador deve expressar-se de forma clara e objetiva a fim de elaborar argumentos eficazes.
 - D) O negociador deve ser sempre ansioso, rápido e não analítico, assim tomará as decisões conforme o ritmo que andam as organizações nesses tempos modernos.

Agora assinale a alternativa correta:

- (a) As afirmativas A e D estão corretas.
- (b) As afirmativas A e C estão corretas.
- (c) As afirmativas A, C e D estão corretas.
- (d) Somente a afirmativa D está correta.
- (e) Somente a afirmativa B está correta.



CLIMA ORGANIZACIONAL E PESQUISA DE CLIMA COMO APOIO À CULTURA ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Trabalhamos cerca de oito horas por dia, ou mais. Passamos muito mais tempo no ambiente de trabalho do que dando atenção a nós mesmos ou à nossa família e amigos. Infelizmente, existem muitas empresas que não conseguem fazer com que esse tempo que passamos nelas seja um tempo agradável e prazeroso, além de produtivo.

A quantidade de ferramentas gerenciais que auxiliam o relacionamento entre as pessoas que compõem o quadro de funcionários de uma empresa é ainda incipiente. Dedicar-se pouco tempo a essa questão, que, algumas vezes, passa até despercebida pela gestão.

O clima organizacional nada mais é do que o sentimento que temos em pertencer a determinada organização, é com ele que vem o nosso nível de motivação para executar as tarefas que nos são designadas e também a vontade de nos relacionar com nossos companheiros de trabalho. Vamos ver um pouquinho mais sobre esse assunto no decorrer deste tópico.

2 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Coda (2013), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação daqueles que compõem o quadro de colaboradores de uma empresa, em relação a seus particulares, como a cultura organizacional, as políticas adotadas, o modelo de gestão, a forma como acontece o processo de comunicação, a valorização profissional através de recompensas objetivas e subjetivas e, por fim, da própria identificação do indivíduo com a empresa.

Campello e Oliveira (2008, p. 3) contribuem afirmando que “a palavra clima origina-se do grego *klimae* e significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores”.

Luz (2006, p. 20) afirma que “o clima é afetado por fatores externos, entre eles estão as condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas”.

Segundo Chiavenato (2004), tem-se um clima organizacional favorável quando se nota que as pessoas da organização têm suas necessidades pessoais satisfeitas, o que proporciona a elevação do moral interno. O clima organizacional pode ser considerado desfavorável quando se nota que as pessoas estão frustradas em suas necessidades. Segundo Chiavenato (2004), as dimensões do clima são:

- **Estrutura organizacional** – pode impor liberdade ou limites de ação para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização etc. O clima será agradável se se obtiver liberdade.
- **Recompensas** – a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, quanto mais estímulo e incentivo, melhor será o clima organizacional.
- **Calor e apoio** – a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto melhor o companheirismo, melhor será o clima.
- **Responsabilidade** – pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto a decisão pessoal etc.
- **Risco** – a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo, melhor será o clima.
- **Conflitos** – a fim de evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vista, a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos por meio da confrontação.

3 INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Rugenia Pomi (apud ASSIS, 2005, p. 129) afirma que “a área de RH, como todas as áreas de um organismo empresarial, precisa compreender e buscar entendimento, a antecipação e a superação das necessidades de seus clientes internos, trabalhando alinhada às estratégias dos negócios”. Isso significa que se faz necessário haver medições com relação ao grau de satisfação dos colaboradores com relação ao grau de satisfação com seus pares, superiores, políticas e práticas de RH e com a organização de um modo geral.

No quadro a seguir podemos verificar alguns exemplos de indicadores:

QUADRO 19 – EXEMPLOS DE INDICADORES PARA A PESQUISA DE CLIMA

Indicador	Descrição
Processos corporativos	Processos ligados a treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho individual.
Estilo gerencial	Planejamento das atividades, suporte, orientação, apoio e acompanhamento dos colaboradores, <i>feedback</i> de desempenho, orientação quanto à carreira, reconhecimento, recompensas e senso de justiça.
Gestão da empresa	Clareza e alinhamento da estratégia e relacionamento externo (com clientes, fornecedores, parceiros comerciais e a comunidade).
Motivação e credibilidade	Grau de comprometimento das pessoas com a empresa.
Recursos para as atividades	Nível em que os colaboradores percebem serem detentores dos recursos, instrumentos e equipamentos necessários à execução de suas atividades.
Benefícios	Satisfação com a concessão adequada de benefícios oferecidos internamente, comparado com o mercado externo.
Remuneração	Satisfação com a adequação dos padrões de remuneração direta, comparado com o mercado externo.
Oportunidade de desenvolvimento	Percepção da adequação das oportunidades de desenvolvimento e crescimento funcional. Satisfação com o processo de preenchimento de vagas.
Relação com as lideranças	Nível de satisfação com os diversos níveis de liderança e hierarquias.
Comunicação interna	Adequação dos veículos de comunicação e o processo interno e formal de disseminação de dados e informações.
Transparência nos processos	Nível de transparência na gestão de processos de recursos humanos e da empresa em geral.
Imparcialidade	Qualidade da imparcialidade das decisões tomadas.
Justiça	Percepção das decisões, ações e programas como justos ou injustos.
Credibilidade na Gestão	Nível em que os gestores são confiáveis.
Qualidade	Percepção da qualidade em produtos e serviços oferecidos pela empresa.
Programas participativos	Satisfação com programas e práticas participativas da empresa.

Fonte: Adaptado de Assis (2005, p. 132 a 135)

Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005 apud ARAÚJO; GARCIA 2009) apontam três fatores que contribuem para um clima positivo:

- **Equidade:** refere-se à justiça no tratamento pelos superiores com relação à estrutura social, quanto maior a justiça sentida pelos colaboradores, melhor pode se classificar o clima organizacional.
- **Realização:** refere-se ao respeito e entendimento que o colaborador sente pela empresa ao executar suas tarefas. Ele se sente pertencente a uma estrutura justa e adequada ao que a sociedade classifica como certa e honesta. Um detalhe aqui é que o colaborador se importa muito com as questões de responsabilidade social instituídas pela empresa e também tem muito respeito às leis que são colocadas pela empresa para o bom andamento das atividades e para a ordem e respeito a todos os colaboradores.
- **Companheirismo:** refere-se ao nível de ajuda que as pessoas oferecem e de fato exercem para as outras, aqui entram aspectos como a camaradagem entre os companheiros de trabalho. A competição é saudável até certo nível, porém a amizade e a colaboração contribuem para um clima organizacional mais favorável, com menor nível de competição.

Segundo os autores, as empresas que têm um clima organizacional positivo ou favorável seduzem grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão o seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar em um ambiente que lhes propicie desenvolver-se no mercado de trabalho.

Os indicadores expostos no quadro acima são apenas alguns exemplos do que se pode medir referente ao clima organizacional. Como dito anteriormente, cada empresa é única, então podem ser aplicados diferentes indicadores para cada empresa. Não existe uma receita exata. Deve-se procurar verificar os principais problemas que ocorrem em determinada empresa para criar indicadores que possam trazer alguma informação mais precisa sobre eles.

4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva que mede os indicadores citados anteriormente. Ela é uma ferramenta segura, isenta de comprometimento com a situação atual. Seu maior objetivo é apontar e medir a opinião das pessoas com relação aos problemas da empresa, da gestão em geral e dos processos de gestão dos Recursos Humanos.

Na concepção de Bispo (2006), a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira.

Luz (2006, p. 25) afirma que existem duas formas de avaliar o clima: a avaliação setorial e a avaliação corporativa ou institucional.

Pela **avaliação setorial** o gestor tem como propósito ouvir cada membro da equipe de forma individual. Em uma conversa individualizada, existe uma grande probabilidade de promover satisfação e motivação, pois é através das pessoas que a empresa obtém os resultados desejados. Fatores importantes a serem considerados são o ambiente, o grau de confiança, a harmonia e a cooperação.

Já pela **avaliação corporativa ou institucional**, os colaboradores são avaliados pelo setor de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos. O setor ouve os colaboradores de forma coletiva. Existem processos onde são contratadas consultorias externas, o que elimina qualquer suspeita por parte dos colaboradores acerca de manipulação ou alteração de informações, gerando maior credibilidade durante o processo e nos resultados.

Sá (2009) afirma que a pesquisa de clima organizacional analisa o ambiente, as condições do grau de satisfação ou insatisfação dos funcionários e das demais pessoas que com eles interagem. O autor aponta os pontos positivos em se fazer uma pesquisa de clima organizacional:

- Busca de ações efetivas, que se alinhem com a cultura da organização.
- Integração dos diversos processos e áreas da empresa, aproximando mais os colaboradores.
- Promoção do crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.
- Levantamento mais preciso das necessidades de treinamento, desenvolvimento do pessoal nos mais diversos níveis.

A pesquisa de clima organizacional pode ser aplicada de forma *on-line* ou no papel mesmo. Dependendo da empresa, não são todas as pessoas que têm acesso a um computador para responder à pesquisa de forma *on-line*. Nestes casos faz-se necessária a entrega de cópias físicas para que todos consigam responder. A vantagem da pesquisa realizada *on-line* é que se torna bem mais fácil a tabulação dos dados ao final.

5 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA

Você tem a seguir um modelo de pesquisa de clima que pode ser utilizado. Lembre-se de que é apenas um modelo, existem muitos outros disponíveis na internet. Mas o mais importante é que a melhor pesquisa é aquela elaborada pela própria empresa, com base naqueles indicadores que ela mais considera como importantes e que mais necessita medir para a tomada de decisões ser mais adequada.

PESQUISA DE CLIMA EMPRESA X

FICHA DE INSTRUÇÕES

A proposta deste questionário é conhecer as pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, e tornar a organização um melhor lugar para se trabalhar. A pesquisa de clima organizacional será avaliada através de dois cadernos de questionários. O primeiro investigará os fatores extra-trabalho, o segundo investigará os fatores internos da empresa.

Seguem algumas orientações:

- Fique à vontade para responder ao questionário, seja o mais verdadeiro possível.
- A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante.
- Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome em qualquer folha da pesquisa.
- Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta.

Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco, ou marque “não tenho opinião”.

QUESTIONÁRIO

I - FATORES EXTRA-TRABALHO

a) NECESSIDADES BÁSICAS

Minha maior preocupação é com:

- () Alimentação.
- () Segurança.
- () Saúde.
- () Aceitação social.
- () Realização pessoal.

b) SAÚDE

Considerando sua condição de saúde, como você avalia:

Seu estado físico:

- () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu estado mental:

- () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu estado emocional

- () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

c) SITUAÇÃO FINANCEIRA

Assinale qual o seu grau de satisfação financeira em relação às questões a seguir, baseando-se em uma escala que varia de 1 a 10.

Moradia

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Carro/transporte

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Padrão de vida

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Situação financeira

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Patrimônio

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Alimentação

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Educação

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

d) CONVIVÊNCIA FAMILIAR

O relacionamento com meu cônjuge é:

() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

O relacionamento com meus filhos é:

() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Você dispõe atenção suficiente para sua família?

() Não () Mais ou menos () Sim

e) VIDA SOCIAL

Como você avalia:

Seu nível social:

() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu convívio social:

() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu nível cultural:

() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

f) FÉRIAS E LAZER

Estou satisfeito com as minhas últimas férias.

() Não () Mais ou menos () Sim

Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.

() Não () Mais ou menos () sim

II - FATORES INTERNOS DA EMPRESA**a) AUTONOMIA**

Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes às suas funções?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Você organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Você toma decisões pela empresa?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

b) RESPONSABILIDADE

Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

() Sim () Não () Não tenho opinião

Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Você se considera comprometido com suas atividades?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

c) REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Você está satisfeito com o seu cargo?

() Sim () Não () Mais ou menos

O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

d) QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO

Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

() Sim () Não () Mais ou menos

A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?

Muito pouco Mais ou menos Muito

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

e) COMUNICAÇÃO

Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?

() Adequadamente () Razoavelmente () Inadequadamente

Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

f) REMUNERAÇÃO

Você está satisfeito com o seu salário atual?

Sim Não Mais ou menos

Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

Sim Não Mais ou menos

Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

g) CARREIRA

Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?

Sim Não Mais ou menos

Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

Sim Não Mais ou menos

Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

Sim Não

A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

h) RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você respeita seu chefe/gestor/gerente?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?

Sim Não Mais ou menos

O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

i) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?

Sim Não Não tenho opinião

Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

Adequado Razoável Inadequado

j) VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Você se sente valorizado pela empresa?

Sim Não Mais ou menos

Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

A empresa reconhece os bons funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

k) TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?

() Sim () Não () Mais ou menos

A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

() Sim () Não () Mais ou menos

O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

l) ESTABILIDADE NO EMPREGO

Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

() Sim () Não () Mais ou menos

Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego?

() Sim () Não () Mais ou menos

m) CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura () Sim () Não

Espaço () Sim () Não

Mobiliário () Sim () Não

Higiene () Sim () Não

Instalações sanitárias () Sim () Não

n) IMAGEM DA EMPRESA

Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

() Sim () Não () Não tenho opinião

Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?

() Sim () Não () Não tenho opinião

Você considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/parceiros?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

o) TRABALHO EM EQUIPE

Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

A empresa estimula o trabalho em equipe?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

p) FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

- Falta de reconhecimento
- Falta de segurança no emprego
- Impossibilidade de crescimento profissional
- Falta de autonomia
- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realizo
- Relacionamento com a chefia
- Falta de treinamento
- Sobrecarga de trabalho
- Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- Salário
- Outros: _____

Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

- Salário
- Benefícios oferecidos pela empresa
- Estabilidade no emprego
- Relacionamento com a chefia
- O trabalho que realizo
- A falta de opção de outro emprego
- Ambiente de trabalho
- Prestígio da empresa
- Autonomia no trabalho
- Possibilidade de treinamento
- Reconhecimento
- As chances de progresso profissional

q) FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número três para o terceiro maior fator de insatisfação.

- Falta de reconhecimento
- Falta de segurança no emprego
- Impossibilidade de crescimento profissional
- Falta de autonomia
- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realizo
- Relacionamento com a chefia
- Falta de treinamento
- Sobrecarga de trabalho
- Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- Salário
- Outros: _____

Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

FONTE: Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modulo-iv-modelos-de-questionarios-de-pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional-para-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em: 31 out. 2017.

Neste modelo foram abordados vários aspectos a serem medidos para a empresa X. Novamente deve-se falar que este é apenas um modelo que pode ser aplicado, mas que se deve considerar sempre o contexto da empresa para a sua aplicação. A pesquisa de clima gera sempre uma expectativa no colaborador, que se sente muito importante ao realizá-la, por isso deve ser levada a sério por todos, sendo que é uma fonte muito poderosa de identificação de informações que, muitas vezes, passam despercebidas pela gestão.

6 MUDANÇA APÓS PESQUISA DE CLIMA

Após o término da aplicação da pesquisa de clima, os dados devem ser tabulados e divididos em porcentagens. Deve ser criado um relatório objetivo que traga todos os resultados em um só documento, ou dependendo da política da empresa, dividido para ser entregue para cada departamento a parte que lhe cabe analisar.

Porém é muito importante que a alta gestão tenha acesso a todos os dados, para que consiga ter uma visão panorâmica dos pontos positivos, das deficiências e do que precisa ser melhorado.

O resultado da pesquisa traz um dado muito importante, que é o LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento. Com esse resultado em mãos, a gestão pode decidir quais treinamentos são mais necessários em cada momento, e com isso já suprir alguma das deficiências apontadas na pesquisa.

Segundo Chiavenato (2010), uma organização é um sistema complexo com características próprias da sua cultura e clima organizacional, para mudá-la precisa-se ter uma capacidade inovadora, ou seja:

- **Adaptabilidade** – capacidade para resolver problemas e flexibilidade para adaptar-se a novas ideias, sejam elas de dentro ou fora da organização.
- **Senso de identidade** – conhecimento a respeito da história e dos objetivos da organização, havendo comprometimento por parte do funcionário.
- **Perspectiva exata do meio ambiente** – capacidade de investigar, compreender e diagnosticar o ambiente.
- **Integração entre os participantes** – para que a organização se torne integralizada com todos.

As mudanças significam rupturas, transformações, uma transição de uma situação para outro estado diferente. No mundo atual sabe-se que as mudanças são necessárias e elas são de grande ajuda para a recuperação de um clima organizacional, ou até mesmo para a criação de algo novo e mais agradável, que aumente a moral dos colaboradores.

Ao final da tabulação de dados e formatação do relatório, é importante que se mostrem os resultados para os colaboradores, que prontamente responderam à pesquisa, para que eles tenham acesso às informações. E neste momento, torna-se importante também já apresentar algumas decisões que possam melhorar aquilo que foi identificado na pesquisa como deficiente.

Toda pesquisa de clima gera uma expectativa no colaborador, que necessita de um retorno para que suas expectativas sejam atendidas, mesmo que o resultado da pesquisa seja mais negativo do que positivo. É a partir deste resultado que surge a mudança, através do alinhamento entre as mudanças que ocorreram, de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

Um cuidado importante é que na formação das perguntas já se deve pensar em quando os resultados forem apresentados, pois pesquisas mal formuladas podem piorar ainda mais o clima organizacional.



SAIBA MAIS:

No link a seguir você tem um exemplo de resultado de pesquisa de clima já tabulado.

Disponível em: <<http://www.nupad.medicina.ufmg.br/wp-content/uploads/2016/12/Resultados-Pesquisa-de-Clima-Organizacional.pdf>>.

A pesquisa de clima deve ser realizada todos os anos, e não deve ser algo que fique no esquecimento, pois a organização é dinâmica e as pessoas mudam. Os dados mudam o tempo todo, as pessoas entram e saem das empresas, os produtos se atualizam etc. O retrato demonstrado por uma pesquisa de clima deve ser anual, ou até mesmo semestral.



Lembre-se sempre de que a pesquisa de clima deve ser respondida de forma anônima, ou seja, sem a identificação do respondente, para que ele possa ser o mais sincero possível em todas as perguntas e até para não causar constrangimentos por qualquer tipo de resposta dada.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você viu que:

- O clima organizacional nada mais é do que o sentimento que temos em pertencer a determinada organização, é com ele que vem o nosso nível de motivação para executar as tarefas que nos são designadas e também a vontade de nos relacionar com nossos companheiros de trabalho.
- O clima é afetado por fatores externos, entre eles estão as condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas.
- Tem-se um clima organizacional favorável quando as pessoas da organização têm suas necessidades pessoais satisfeitas. O clima organizacional pode ser considerado desfavorável quando se nota que as pessoas estão frustradas em suas necessidades.
- A área de RH, como todas as áreas de um organismo empresarial, precisa compreender e buscar entendimento, a antecipação e a superação das necessidades de seus clientes internos, trabalhando alinhada às estratégias dos negócios, por isso é importante que haja indicadores que sejam medidos.
- As empresas que têm um clima organizacional positivo ou favorável seduzem grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão o seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar em um ambiente que lhes propicie se desenvolver no mercado de trabalho.
- A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva que mede indicadores de desempenho em geral, sendo uma ferramenta segura, isenta de comprometimento com a situação atual. Seu maior objetivo é apontar e medir a opinião das pessoas com relação aos problemas da empresa, da gestão em geral e da gestão dos Recursos Humanos.
- Após o término da aplicação da pesquisa de clima, os dados devem ser tabulados e divididos em porcentagens. Deve ser criado um relatório objetivo que traga todos os resultados em um só documento, ou, dependendo da política da empresa, dividido para ser entregue para cada departamento a parte que lhe cabe analisar.
- Lembre-se sempre de que a pesquisa de clima deve ser respondida de forma anônima, ou seja, sem a identificação do respondente, para que ele possa ser o mais sincero possível em todas as perguntas e até para não causar constrangimentos por qualquer tipo de resposta dada.



- 1 O que você considera como um clima organizacional favorável?
- 2 Aponte o maior número de indicadores que podem ser medidos em uma empresa através de uma pesquisa de clima.
- 3 As empresas que têm um clima organizacional positivo ou favorável seduzem grandes profissionais e futuros talentos, pois terão o seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar um ambiente que lhe propicie se desenvolver no mercado de trabalho. Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) apud Araújo e Garcia (2009) apontam três fatores que contribuem em para um clima positivo. Relacione a primeira coluna com a segunda:

I – Equidade.

II – Realização.

III – Companheirismo.

- () Refere-se ao respeito e entendimento que o colaborador sente pela empresa ao executar suas tarefas. Ele se sente pertencente de uma estrutura justa e adequada ao que a sociedade classifica como certo e honesto.
- () Refere-se à justiça no tratamento pelos superiores com relação à estrutura social, quanto maior a justiça sentida pelos colaboradores, melhor pode se classificar o clima organizacional.
- () Refere-se ao nível de ajuda que as pessoas oferecem e de fato exercem para as outras, aqui entram aspectos como a camaradagem entre os companheiros de trabalho.

- (a) II, I, III.
- (b) III, II, I.
- (c) I, III, II.
- (d) II, III, I.
- (e) I, II, III.



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

1 INTRODUÇÃO

Quantas vezes nos perguntamos sobre nossos comportamentos no dia a dia, na vida em sociedade e principalmente no trabalho? Por que chegamos a extremos de humor num mesmo dia? O que nos faz muitas vezes calar, e por outras vezes “estourar” com nossos colegas, família e pares na empresa, muitas vezes, colocando tudo a perder?

Neste último tópico do nosso livro de estudos abordaremos um tema muito importante ligado ao comportamento humano. O objetivo é explicar por que motivos as mudanças de humor constantes e as reações adversas no nosso comportamento acontecem no dia a dia, bem como apresentar ferramentas e estratégias para identificar, controlar e responder da maneira mais adequada possível a cada pessoa ou ocasião.

Vamos começar o assunto com uma história. As histórias são simbólicas, mas retratam o que muitas vezes não conseguimos dizer com teorias. Em especial sobre a Inteligência Emocional, essa pequena história retrata o que é ter e o que é não ter essa tal inteligência, tema que abordaremos no decorrer deste tópico.

Um guerreiro samurai, conta uma velha história japonesa, certa vez desafiou um mestre Zen a explicar o conceito de céu e inferno. Mas o monge respondeu-lhe com desprezo:

- Não passas de um rústico... Não vou desperdiçar meu tempo com gente da tua laia!

Atacado na própria honra, o samurai teve um acesso de fúria e, sacando a espada, berrou:

- Eu poderia te matar por tua impertinência.

- Isso – respondeu o monge calmamente – é o inferno.

Espantado por reconhecer como verdadeiro o que o mestre dizia acerca da cólera que o dominara, o samurai acalmou-se, embainhou a espada e fez uma mesura, agradecendo ao monge a revelação.

- E isso – disse o monge – é o céu.

(GOLEMAN, 1995)

A história contada retrata exatamente o céu e o inferno que vivemos todos os dias, em casa, no trabalho e nas nossas relações sociais. Quem nunca passou por momentos difíceis, se sentiu ameaçado, ansioso, amedrontado ou desconfortável com alguma situação?

O fato é que vamos aos extremos em poucos minutos e isso acontece na nossa vida diária. Somos bombardeados por notícias ruins na televisão, que envolvem política, violência urbana e injustiças diversas. Muitas vezes contamos com excesso de trabalho e às vezes uma vida familiar não muito confortadora.

Todos esses fatores podem contribuir para um desequilíbrio emocional e, com certeza, comportamental. As emoções podem ser expressas pelo nosso corpo, pelo nosso semblante, respiração e, finalmente, pela nossa fala. Sem querer, demonstramos claramente, para o mundo fora de nós, nossa sensação de desestabilidade ou desequilíbrio.

2 PERSONALIDADE E INTELIGÊNCIA

Todos nós, seres humanos, somos dotados de inteligência. Verifique os conceitos a seguir, dados por três autores diferentes, sobre essa palavra:

Inteligência é a capacidade de interagir com o ambiente, entendendo-o e modificando-o (GOLEMAN, 1998).

Inteligência é a melhor escolha entre duas ou mais situações (ANTUNES, 1998).

As inteligências vêm da combinação da herança genética do indivíduo com as condições de vida numa cultura e numa era dada (GARDNER, 2000).

Note que no último conceito o autor já trata de inteligência no plural, ou seja, para ele, temos várias inteligências e não só uma. Além de referir-se a aptidões, ele trata também de combinação genética e modo de vida. Na realidade, o jeito de ser e as inteligências de uma pessoa são moldadas pela personalidade dela. A personalidade, portanto, é formada através de três pontos básicos, principais. Veremos esses três pontos a seguir.

2.1 HEREDITARIEDADE

A hereditariedade é a herança genética que trazemos dos nossos entes passados, como pais, avós, bisavós etc. Cada ser vivo recebe a informação genética através da reprodução, pelos genes, o que forma o DNA de cada indivíduo.

Hartl (2010), autor de livros sobre genética, e diversos psicólogos e especialistas em desenvolvimento humano, afirmam que existem dois tipos de hereditariedade: específica e individual.

A **hereditariedade específica** é encarregada da transmissão de agentes genéticos que designam a herança de características comuns a uma determinada espécie. A **hereditariedade individual** é responsável pelo conjunto de agentes genéticos que influenciam os traços e características do indivíduo, tornando-o um ser diferente de todos os outros, assim fazendo com que os filhos tenham características de seus pais.

2.2 CULTURA

Na visão de Laraia (1986, p. 25), cultura significa “todo aquele complexo que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelo ser humano” não somente em família, como também por fazer parte de uma sociedade da qual é membro. Já vimos esse conceito na Unidade 2 e apenas lembrando um pouco, a cultura, segundo alguns autores, é a maneira como as pessoas fazem as coisas, vivem a vida e, principalmente, é aquilo que elas acreditam ser a verdade de cada povo.

A cultura pode interferir nos hábitos e pensamentos dos seres humanos, como na maneira de vestir, na maneira de se relacionar, na religião a seguir e em muitos outros aspectos. Um exemplo são os povos muçulmanos, que têm uma cultura que inibe o papel feminino e enaltece o papel masculino na vida em sociedade e nas empresas. Nesse contexto, como uma mulher muçulmana sente e percebe a sua vida, considerando perspectivas futuras e posicionamento social? Com certeza é bem diferente de uma mulher brasileira, certo? A mulher brasileira hoje exerce múltiplos papéis na sociedade e por isso pode se sentir muito mais importante ou reconhecida.

Fleury e Fischer (1989) admitem que a principal característica da cultura é o mecanismo adaptativo, que nada mais é que a capacidade que os indivíduos têm de responder ao meio de acordo com mudança de hábitos, mais até que possivelmente uma evolução biológica. Os autores também classificam a cultura como um mecanismo cumulativo, pelo fato de que as modificações trazidas por uma geração passam para a próxima, onde vai se transformando, perdendo, adaptando e incorporando outros aspectos, procurando assim melhorar a vivência das novas gerações.

2.3 EDUCAÇÃO

O terceiro fator importante que molda a personalidade do indivíduo é a educação. A educação a qual nos referimos aqui significa a quantidade de informações trazidas pela escola e pelos exemplos passados de pais para filhos no decorrer de uma vida. A educação traz a bagagem que o indivíduo carregará pelo resto da sua vida. Por isso, muitos estudiosos dizem que a personalidade da pessoa se molda dos 0 aos 6 anos de idade.



PARA SABER MAIS SOBRE O ASSUNTO:

Confira agora um trecho de um texto que fala das etapas do desenvolvimento emocional de uma criança. O texto compara a evolução do ser humano, em termos físicos e intelectuais. Vale a pena a leitura!

VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara. **Etapas do desenvolvimento emocional**. Curitiba: Centro Reichiano, 2006. Disponível em: <www.centroreichiano.com.br/artigos.htm>.

Existe uma série de fatores que podem influenciar na personalidade de uma pessoa, levando-se em consideração os comportamentos dos pais durante a educação dos filhos. Através da educação, os pais passam valores para os filhos, além de determinar a maneira pela qual gostariam que suas crianças se comportassem para serem adultos bem-sucedidos e, de certa forma, felizes.

Muitas vezes, os pais pecam por excesso de zelo, e acabam cometendo algumas violências físicas e psicológicas com suas crianças. Essas violências acabam deixando marcas profundas para toda a vida. Toda forma de trauma deixa marcas e lembranças que são difíceis de serem esquecidas.

Então, lembrando, a junção desses três elementos: hereditariedade, cultura e educação determina a personalidade do indivíduo. A hereditariedade, no caso de filhos legítimos, por conta da herança genética vinda dos pais. É comum ouvirmos que tal criança puxou ao pai, pois tem temperamento forte, ou puxou a mãe por ser mais ou menos paciente. E, de fato, muitas crianças trazem alguns comportamentos genéticos dos pais, porém, na maioria das vezes, estão apenas seguindo um exemplo passado, sendo estouradas ou pacientes.

A cultura molda a personalidade porque, além do exemplo citado acima, ela dita normas, posturas e pensamentos que uma criança deve ter para ser bem aceita naquela determinada sociedade ou grupo da qual faça parte. E por fim, a educação, porque transmite conceitos que acompanham o indivíduo desde que nasce, dentro de casa, e posteriormente na escola e no convívio com outras pessoas.

Um outro ponto importante, que se refere também à inteligência, é a **capacidade de cognição** que um indivíduo tem. Segundo Abbagnano (2007), cognição é o ato ou processo da aquisição do conhecimento que se dá através da percepção, atenção, associação, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem. Podemos concluir que capacidade de cognição é a capacidade que um indivíduo tem de aprender.

3 AS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

O ser humano é dotado de várias inteligências, as quais conheceremos agora. Há alguns anos, um pesquisador chamado Gardner, com base em anos de pesquisa, determinou que o ser humano tinha sete inteligências: **linguística, musical, lógico-matemática, espacial, cinestésica, interpessoal e intrapessoal**.

Alguns anos depois, outro pesquisador, chamado Goleman, contestou Gardner dizendo que o ser humano possuía mais duas inteligências, além das sete ditas por Gardner. São elas: **a inteligência pictográfica e a naturalista**. Após isso, Gardner retrucou e disse que além das nove inteligências descritas por ambos pesquisadores, existia mais uma: **a inteligência existencial**.

Vamos ver o que significa cada uma dessas inteligências:

- **Inteligência linguística:** fala – capacidade elevada de utilizar a língua para comunicação e expressão. Os indivíduos com esta inteligência desenvolvida são ótimos oradores e comunicadores, além de possuírem grande capacidade de aprendizado de idiomas.
- **Inteligência musical:** música – inteligência voltada para a interpretação e produção de sons com a utilização de instrumentos musicais.
- **Inteligência lógico-matemática:** lógica – voltada para conclusões baseadas em dados numéricos e na razão. As pessoas com esta inteligência possuem facilidade em explicar as coisas utilizando-se de fórmulas e números. Costumam fazer contas de cabeça rapidamente.
- **Inteligência espacial:** espaço, formas – habilidade na interpretação e reconhecimento de fenômenos que envolvem movimentos e posicionamento de objetos. Um jogador de futebol habilidoso possui esta inteligência, pois consegue facilmente observar, analisar e atuar com relação ao movimento da bola.
- **Inteligência corporal ou cinestésica:** artes cênicas e esportes – grande capacidade de utilizar o corpo para se expressar ou em atividades artísticas e esportivas. Um campeão de ginástica olímpica ou um dançarino famoso, com certeza, possuem esta inteligência bem desenvolvida.
- **Inteligência interpessoal:** lidar com o outro – facilidade em estabelecer relacionamentos com outras pessoas. Indivíduos com esta inteligência conseguem facilmente identificar a personalidade das outras pessoas. Costumam ser ótimos líderes e atuam com facilidade em trabalhos em equipe.

- **Inteligência intrapessoal:** lidar consigo – pessoas com esta inteligência possuem a capacidade de se autoconhecerem, tomando atitudes capazes de melhorar a vida com base nestes conhecimentos.
- **Inteligência pictográfica:** habilidade que a pessoa tem de transmitir uma mensagem pelo desenho que faz.
- **Inteligência naturalista:** capacidade de uma pessoa em sentir-se um componente natural. Voltada para a análise e compreensão dos fenômenos da natureza (físicos, climáticos, astronômicos, químicos).
- **Inteligência existencial** – investigada no terreno ainda do "possível", carece de maiores evidências. Abrange a capacidade de refletir e ponderar sobre questões fundamentais da existência. Líderes espirituais e pensadores filosóficos.

FONTE: ANTUNES (1998)

Todo ser humano é dotado de inteligência, e do poder de cognição, ou seja, aprendizado. Nascermos com algumas aptidões e desenvolvemos outras no decorrer das nossas vidas. Existem inteligências que temos mais marcantes em nós e outras que são pouco suficientes ou que precisam ser desenvolvidas.

Um exemplo bem simples e comum são as pessoas que têm aversão à matemática. Muitas pessoas não querem chegar nem perto das contas, quanto mais ter um cargo que tenha que lidar com números e indicadores, porém essa mesma pessoa pode ter qualquer outra inteligência mais evidente ou desenvolvida. Não sabe lidar com números, mas toca muito bem um instrumento musical, ou fala outros idiomas com bastante facilidade.



Todas as inteligências podem ser desenvolvidas, através da aprendizagem.

4 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Pesquisas apontam que 80% das demissões hoje nas empresas acontecem em decorrência de problemas comportamentais. Vamos entender isso? Em um processo de recrutamento e seleção, o candidato é extremamente avaliado, e para preencher adequadamente o perfil da vaga ele precisa apresentar um conjunto de habilidades que muitos administradores apelidaram como CHA.

O CHA, um trinômio adotado por autores da Administração, nada mais é que um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa deve ter para poder se dar bem em qualquer instância da sua vida. Um profissional bem-sucedido deve ter essas três competências. Ou seja, deve conhecer vários assuntos, deve ter competência para executar e deve saber se relacionar, e o elemento-chave aqui é a **competência comportamental**.

Ter inteligência emocional faz parte das competências comportamentais de uma pessoa, portanto, é saber compreender e gerenciar suas próprias emoções e também das pessoas à sua volta. Saber gerir as próprias emoções é muito importante para qualquer profissional, pois assim saberá o que realmente está sentindo, será capaz de entender o significado de cada emoção e como elas podem afetar o seu desempenho e também o de outros. Além disso, facilitará a percepção do comportamento de cada pessoa da sua equipe ou com as quais se relaciona.

Muitas vezes, não conseguimos entender o comportamento estranho de um colega de trabalho ao demonstrar tristeza, insegurança, medo ou vergonha de alguma coisa. Muitas dessas reações estão ligadas ao subconsciente e a fatores que às vezes são desconhecidos por ele. As pessoas trazem em si marcas de acontecimentos passados, que podem ser positivos ou negativos, e que determinam as reações de cada um, diante das adversidades.

Para controlar determinada reação, que aos olhos de seus colegas podem ser classificadas como comportamento desequilibrado, é que devemos utilizar a inteligência emocional. Um profissional calmo, com firmeza na hora de avaliar a situação, resiliência e que sabe gerenciar imprevistos, tem muito mais chances de alcançar o sucesso que um profissional estressado e impulsivo.



SAIBA MAIS:

Segundo o Portal Significados (2017), resiliência é a capacidade de voltar ao seu estado natural, principalmente após alguma situação crítica e fora do comum.

Goleman (1998, p. 119) define Inteligência Emocional como a “capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos a gerir bem as emoções dentro de nós e dos nossos relacionamentos”. Então, ser inteligente emocionalmente é saber administrar o que se sente, sem fazer com que nossas emoções dificultem nossos relacionamentos.

5 EGOÍSMO X GENEROSIDADE

Em geral, passamos a vida tentando agradar aos outros. Grande porcentagem da população mundial quer ser aceita e, para isso, muitas vezes se anula para que o outro possa brilhar ou sentir orgulho de conviver com alguém tão agradável, especial e perfeito! O fato é que ninguém é perfeito! Tentamos de toda forma, mas na maioria dos casos as pessoas não lembram que não somos perfeitos, e nos exigem comportamentos e atitudes que, muitas vezes, não sabemos ter ou desempenhar.

A sociedade nos cobra comportamentos exemplares, como por exemplo “o melhor funcionário é aquele que produz sem parar e é submisso!” “O melhor filho é aquele que obedece e faz todas as vontades dos pais.” O que esquecemos, sempre, é que o outro é uma personalidade individual, que tem sua história, problemas, qualidades e defeitos.

Goleman (1995) observa que logo na primeira infância somos bombardeados de informações de como devemos nos comportar e de que trilha devemos seguir para sermos exatamente aquilo que nossos pais esperam de nós. E passamos a vida assim, tentando sempre agradar: amigos, professores, companheiros e companheiras.

O autor ainda continua afirmando que assim, a vida passa a ser um calvário de cobranças, agressões e ameaças. Por mais que se faça, nunca um dos dois ou ambos está satisfeito. As exigências são inatingíveis. Quando um dos dois ousa fazer algo por si mesmo, é acusado de ser egoísta. Por que sempre tem que ter alguém insatisfeito? Por que sempre um dos dois tem que se submeter aos caprichos e vontades do outro na obtenção de harmonia? Por que as pessoas colocam na mão de seus pares a responsabilidade por sua felicidade?

Ainda baseado no pensamento de Goleman (1995) sempre que fazemos a vontade do outro, perdemos um pouco da nossa identidade, e isso acontece o tempo todo, com o objetivo de não brigarmos, de não promovermos a discordância nos relacionamentos. Essa busca constante em agradar ao outro nos anula, e se isso for constante, corremos o risco de nos tornarmos apáticos, tristes e contrariados.

A explicação para isso está em nossa infância, se buscarmos lá longe encontraremos algumas frases em nossas lembranças: "Se você não fizer o que estou pedindo, o papai (ou mamãe) vai ficar triste", "Você me desobedeceu, então não gosto mais de você". Essas mencionadas são frases suaves, perto do que trazem a lembrança de muitas pessoas. São tantas as frases que ouvimos que elas nos levam a acreditar que, para sermos amados, admirados, aceitos e não correremos o risco do abandono, acabamos levando para a vida adulta a crença de que é preciso ser generoso com o outro para não sermos punidos de alguma forma.

Nas situações atuais, repetimos o mesmo, quando tentamos agradar ao chefe, que nos cobre de exigências, procedimentos e padrões a serem cumpridos.

E vamos repetindo a mesma fórmula, que talvez tenha dado certo no passado. O fato é que vivemos entre o egoísmo e a generosidade, quanto mais tentamos agradar, mais generosos somos. Quanto mais generosos somos, mais damos espaço ao egoísmo do outro. É preciso, portanto, encontrar o equilíbrio.

Não podemos ser generosos ao extremo, e nem egoístas. O extremo representa o desequilíbrio. Saber a medida certa é ter inteligência emocional. Lembre-se sempre de que as necessidades de carinho e afeto muito têm a ver com o passado. Lima (2017) afirma que é muito importante que sejam evitadas no presente algumas coisas que nos deixavam tristes no passado, e para isso o exercício pode ser:

- Não ir a lugares que não lhe dão prazer.
- Vestir as roupas que você gosta.
- Dizer não sem medo de brigar.
- Liberar o parceiro para fazer o que ele quer sem a sua companhia.
- Ser honesto com seus desejos e sentimentos.
- Negociar ao invés de ceder sempre.
- Não criar expectativas nas atitudes do outro.
- Fazer acordos de comportamento antes de sair para um passeio ou uma viagem.
- Fazer a sua comida predileta.
- Não ceder a provocações. Um bom "truque" é sair de cena, indo ao banheiro, por exemplo. Isso dá tempo de o outro também esfriar a cabeça.
- Ficar ligado nos seus desconfortos físicos, que irão sinalizar quando você está indo contra suas verdades. A região do umbigo ou estômago é geralmente a que se desestabiliza primeiro.
- Pedir um carinho, uma massagem – e entregar-se sinceramente a esse momento.
- Falar calmamente sobre suas necessidades e seus sentimentos sem clima de acusação, buscando soluções.

FONTE: Celia Lima – Portal Personare.

6 A LINGUAGEM CORPORAL E AS EMOÇÕES

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (2017), a linguagem corporal é o conjunto de todas as expressões e comportamento do corpo. Trata-se de uma das principais formas de comunicação interpessoal, uma vez que especialistas apontam que 65% de toda a comunicação humana é feita por meio de gestos e comportamentos.

Este tipo de linguagem é estudado por uma ciência chamada Quinésia, que tem como objetivo investigar e interpretar o significado real dos gestos corporais, executados por meio dos sentidos e em diferentes situações e contextos. Veja, no quadro a seguir, os principais tipos de linguagem corporal e o que cada um deles representa:

QUADRO 20 – TIPOS DE LINGUAGEM CORPORAL E SUA REPRESENTAÇÃO

Atitude	Significado
Olhar constantemente para baixo	Este tipo de comportamento é frequentemente associado à tristeza, desânimo, medo, vergonha ou à reflexão. Quando uma pessoa conversa com você e fica olhando fixamente para o chão, pode significar que ela está refletindo ou lembrando algo relacionado ao assunto.
Mexer as mãos ou pés	Mexer demais as mãos, balançar os pés ou realizar algum tipo de som com os dedos são indícios de agitação, nervosismo, estresse ou ansiedade.
Mãos na cintura	Este comportamento remete à impaciência, agressividade, e vontade de ter atenção sobre algo.
Coçar a cabeça	A ação de coçar a cabeça é um comportamento comum, que muitas pessoas realizam sem perceber. Este comportamento demonstra dúvida, indecisão, incerteza, inquietação e confusão.
Cruzar os braços	Este comportamento demonstra uma posição de defesa ou irritação.
Coçar o nariz	Esta atitude pode demonstrar dúvida ou mentira.
Esfregar a orelha	Este comportamento reflete indecisão ou ceticismo em relação a algo que está sendo falado ou vivido.
Morder os lábios	Esta atitude é sinal de nervosismo, receio, preocupação ou ansiedade.
Dedos na boca	Colocar frequentemente os dedos na boca pode indicar relutância ou resistência.
Movimentar demais os braços ao falar	Gesticulações excessivas do corpo demonstram agitação e nervosismo.
Estalar os dedos	O estalar de dedos demonstra ansiedade, impaciência, frustração ou agressividade.
Pernas cruzadas	Esta postura demonstra firmeza e confiança.
Apoiar a cabeça entre as mãos	Este comportamento demonstra desinteresse, ociosidade, tristeza e tédio.
Andar ereto	O andar reto e equilibrado pode demonstrar firmeza, segurança e convicção.
Mexer nos cabelos	Este comportamento demonstra insegurança, hesitação, nervosismo e timidez.

FONTE: IBC (2017)

Você sabia que nós podemos controlar esses gestos? Podemos controlar tudo em nós, desde que saibamos a origem das emoções e sentimentos que trazem o gesto ou expressão facial. Esse é um outro cuidado que temos que ter também, as expressões faciais demonstram, sobre nós, muito mais do que imaginamos.

7 COMO DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

No quadro a seguir, você verifica algumas dicas que ajudarão de forma simples a desenvolver a inteligência emocional e se relacionar melhor consigo mesmo e com os outros, obtendo maiores resultados na sua vida pessoal e profissional. Essas dicas valem tanto para as pessoas que estão trabalhando em uma organização, seja ela de qualquer classificação, como também para os empreendedores, que iniciam novos negócios e têm que lidar com diversas situações e, principalmente, na lida com outras pessoas, em especial, seus funcionários.

QUADRO 21 – DICAS PARA DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Atitudes	Como desenvolver
Conheça suas emoções	Preste mais atenção em suas emoções e nos comportamentos gerados por elas, tenha consciência de que elas existem e procure analisar como esses comportamentos afetam você e também quem está à sua volta.
Tenha controle das suas emoções	Também é preciso estar no controle, pois só você é responsável por suas emoções, e estando atento a elas é possível ter domínio sobre suas respostas e decisões, podendo também manter um estado de espírito otimista e sereno.
Tenha empatia	Estabelece-se um nível mais alto de comunicação quando passamos a enxergar com os olhos dos outros, quando você literalmente se coloca no lugar do outro e passa a sentir as mesmas emoções. É dessa forma que você vai proporcionar um melhor entendimento e uma liderança natural.
Emoções dominadas	Quanto mais você aprimora sua inteligência emocional, mais seguro e confortável para resolução de problemas você se sentirá. Com maior autocontrole e empatia, o profissional não precisará mais medir suas palavras e pesar suas decisões diante de cada situação.

FONTE: Instituto Brasileiro de Coaching (2017)

Ter inteligência emocional é ter um elevado conhecimento de si mesmo, sendo capaz de se sentir bem e viver a vida com muito mais facilidade e entusiasmo. Qualquer pessoa pode desenvolver a inteligência emocional. Construir uma forte inteligência emocional traz impacto não só sobre a nossa vida, mas também sobre a vida das pessoas ao nosso redor.

8 LIDANDO COM OS SENTIMENTOS NO TRABALHO

Tomemos como exemplo um trecho do livro *Inteligência Emocional na Gestão de Resultados* (2012), de Lee Gardenswartz, que fala sobre lidar com a raiva. Você vai entender como o sentimento ocorre, e como você pode controlá-lo.

Um dos aspectos mais importantes da inteligência emocional é a capacidade de controlar os sentimentos, em especial os que são relacionados à raiva. Muito embora a raiva seja uma reação humana, básica, normal, que todo mundo sente, é uma das emoções com que a maioria das pessoas tem bastante dificuldade em lidar.

O ambiente de trabalho está cheio de incidentes que adquirem maiores proporções, normalmente por causa da incapacidade de lidar com a raiva. Isso pode muitas vezes levar aos tipos de situações trágicas que muitas vezes são vistas na mídia.

Desenvolver um ambiente de trabalho respeitoso e identificar e impedir a violência dentro dele figuram entre as principais prioridades de muitos líderes de recursos humanos. Lidar eficazmente com a raiva não é só essencial se você quer ser eficaz e cultivar organizações respeitosas, representa uma oportunidade de comunicar-se mais abertamente, chegar à raiz dos problemas e fortalecer as relações. Como você lida com ela, seja controlando a raiva ou ela controlando você, é algo decisivo.

A raiva é uma emoção provocada pela frustração das expectativas e é, em parte, consequência de nosso processo de pensamento subjetivo e diálogo interior. Isso significa que você pode usar o diálogo interior para ajudá-lo a desarmar a intensidade do acesso de raiva. Há cinco áreas do diálogo interior que podem estar causando problemas quando se trata da raiva.

- a) **Suas expectativas** sobre a situação e o comportamento dos outros.
- b) **As razões** pelas quais a situação está ocorrendo.
- c) **A intenção** da outra pessoa.
- d) **O que a situação ou o comportamento diz sobre você.**
- e) **O que a situação ou o comportamento significa para você.**

Gardenswartz (2012) aconselha que para ajudar a controlar a raiva, analise seu diálogo interior nessas cinco áreas. Muitas vezes, as nossas expectativas não são as dos outros, você simplesmente quer ver determinado comportamento no outro, mas isso não ocorre automaticamente. Quais serão as expectativas dos outros? Por que não desenvolvem determinado comportamento? O que eles estão esperando e que ainda não aconteceu para que se sintam desmotivados?

9 PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA

Uma técnica muito interessante para auxiliá-lo no domínio das suas emoções e no tratar com os outros à sua volta é a PNL, ou seja, Programação Neurolinguística. O conceito de PNL foi criado em 1970 por Bandler e Glinder, que a colocaram como “o estudo da estrutura da experiência subjetiva. Ela estuda os padrões (“programação”) criados pela interação entre o cérebro (“neuro”), a linguagem (“linguística”) e o corpo” (BANDLER; GLINDER, 1975, p. 34).

Segundo Bandler e Glinder (1975), a PNL estuda como o cérebro e a mente funcionam, como criamos nossos pensamentos, sentimentos, estados emocionais e comportamentos e como podemos direcionar e otimizar esse processo. Ela estuda como o ser humano se comporta e o auxilia na forma como ele deseja se comportar para atingir objetivos e relacionar-se bem.

Os autores ainda acrescentam que a PNL trata de como organizamos o que vemos através dos nossos sentidos. Também examina a forma como descrevemos isso através da linguagem e como agimos, intencionalmente ou não, para produzir resultados. Este conceito é baseado na pressuposição de que todo comportamento tem uma estratégia, e que esta pode ser descoberta, modelada e mudada (reprogramada).

Em outras palavras, é uma reprogramação que fazemos conosco mesmos de algumas atitudes, sentimentos ou percepções que temos e que não gostaríamos de ter. Ou pelo menos, que gostaríamos que não transparecesse às outras pessoas. Usando as técnicas de PNL, podemos refletir sobre nossa situação atual, e podemos aprender a modificar certos padrões de pensamento e de comportamento a partir de nós mesmos.

A **programação** significa a habilidade de descobrir e utilizar programas que nós executamos (nossa comunicação conosco e com os outros) em nosso sistema neurológico para alcançar nossos resultados desejados e específicos. A palavra **neuro** reporta ao sistema nervoso (a mente), através do qual nossas experiências são processadas por meio dos cinco sentidos: visual, auditivo, cinestésico, olfativo e gustativo. Por fim, **linguística** significa a linguagem e outros sistemas de comunicação não verbal, através do qual nossas representações cerebrais são codificadas, ordenadas e significadas, por meio de figuras, sons, sentimentos, sabores, aromas e palavras com um diálogo interno.

Então podemos conseguir, através de boas lembranças e bons sentimentos, aliviar as tensões do momento e começar a sentir exatamente aquilo que desejamos sentir. Se existe a necessidade de estarmos alegres, então devemos pensar em coisas boas ou trazer à tona algumas lembranças que nos deixem alegres. E fazer um exercício contínuo com o nosso cérebro, afastando as coisas ruins e só deixando as boas memórias, sentimentos e sensações.



SAIBA MAIS!

OS **ARQUÉTIPOS DE JUNG**: as principais estruturas da personalidade são arquétipos, incluindo o ego, a persona, a sombra, a anima (nos homens), o animus (nas mulheres) e o self. Quando se tornam individualizados, esses arquétipos expressam-se de maneiras mais sutis e complexas. Acesse <http://psicologiajunguiana.com.br/?page_id=88> e estude mais sobre o assunto!

ASSISTA TAMBÉM:

- George Szenészi, em entrevista na Globo News, sobre inteligência emocional no trabalho. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=V8Qq5ri1pCg>>.
- Pedro Calabrez – o que nos faz feliz? <<https://www.youtube.com/watch?v=bYjvJxZOudU>>.

RESUMO DO TÓPICO 4

Neste tópico, você viu que:

- Todo ser humano é dotado de inteligência. As inteligências vêm da combinação da herança genética do indivíduo com as condições de vida numa cultura e numa era dada.
- A personalidade de uma pessoa é determinada através da cultura, educação e hereditariedade.
- Cognição é o ato ou processo da aquisição do conhecimento que se dá através da percepção, atenção, associação, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem, ou seja, capacidade de cognição é a capacidade que um indivíduo tem de aprender.
- O ser humano possui 10 inteligências: linguística, musical, lógico-matemática, espacial, cinestésica, interpessoal, intrapessoal, pictográfica, naturalista e existencial. E todas as inteligências podem ser desenvolvidas através da aprendizagem.
- Podemos controlar tudo em nós, desde que saibamos a origem das emoções e sentimentos que trazem um gesto ou expressão facial. Esse é um cuidado que devemos ter, as expressões faciais demonstram sobre nós muito mais do que imaginamos.
- Ter inteligência emocional é ter um elevado conhecimento de si mesmo, sendo capaz de se sentir bem e viver a vida com muito mais facilidade e entusiasmo. Qualquer pessoa pode desenvolver a inteligência emocional. Construir uma forte inteligência emocional traz impacto não só sobre a nossa vida, mas também sobre a vida das pessoas ao nosso redor.
- A PNL estuda como o cérebro e a mente funcionam, como criamos nossos pensamentos, sentimentos, estados emocionais e comportamentos e como podemos direcionar e otimizar esse processo. Ela estuda como o ser humano se comporta e o auxilia na forma como ele deseja se comportar para atingir objetivos e relacionar-se bem.



- 1 Faça uma avaliação sua. De que forma peculiar você agrega valor:
 - a) à sua família?
 - b) à empresa em que trabalha?
 - c) a suas amizades?
 - d) à comunidade da qual faz parte?

- 2 Reflita sobre si mesmo. Quais foram as maiores influências em sua forma de ser hoje? O que pensa sobre as influências que você incorporou na pessoa que é?

- 3 Quais são os elementos que moldam a personalidade de uma pessoa?

- 4 Dos conceitos a seguir, aponte o que melhor define a “Inteligência Emocional”:
 - (a) Capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos.
 - (b) Comunicação de uma pessoa ou um grupo no sentido de fornecer informações de como essa pessoa está sendo afetada, contribuindo assim para direcionar seus objetivos.
 - (c) Quando dois ou mais empregados interagem mutuamente de forma que o comportamento ou desempenho de um membro acaba influenciado pelo comportamento ou desempenho dos outros membros.
 - (d) Processos utilizados para incluir novas inteligências na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas.
 - (e) Processo em que o receptor é responsável por passar o *feedback* emocional ao emissor, para que não haja equívoco na transmissão da informação.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Senac, 2004.

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO: **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modulo-iv-modelos-de-questionarios-de-pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional-para-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

ADMINISTRAÇÃO RENOVADA. **Grupos formais e informais**. Disponível em: <<http://administracaorenovada.blogspot.com.br/2012/03/grupos-informais-e-formais.html>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

ADMINISTRADORES. **Equipe de alto desempenho – o papel do líder em sua formação**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/equipe-de-alto-desempenho-o-papel-do-lider-em-sua-formacao/73502/>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

ADMINISTRADORES. **O ambiente de trabalho e o comportamento humano**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-ambiente-de-trabalho-e-o-comportamento-humano/43568/>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

ADMINISTRADORES. **Teorias motivacionais**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. São Paulo: Papirus, 1998.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. edição. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

ASSIS, Marcelino Tadeu. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando Indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BANDLER, Richard; GRINDER, John. **The structure of magic I**: a book about language and therapy. [S.l.]: Science and Behavior Books Inc., 1975.

BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. **The big five personality dimensions and job performance**: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 1991.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**. São Paulo: McGraw Hill, 2012.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção (São Paulo), 2006.

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **Clima organizacional no desempenho das empresas**. Bauru, 2008. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br>>. Acesso em: 10 out. 2017.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional**: uma contribuição metodológica. São Paulo: FEA/USP, 2013.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUZERT, Y.; SPINNOLA, A.; BRANDÃO, A. **Negociação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010. Direito Rio – Curso de Negociação – 2010.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. **The bases of social power**. In: CATWRIGHT, D. (Ed.). *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1958.

GARDENSWARTZ, Lee. **Inteligência emocional na gestão de resultados**. São Paulo: Clio, 2012.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas, a teoria na prática**. Porto Alegre: 2000.

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GROHMANN, Márcia Zampieri. BATTISTELLA, Luciana Flores. **Maquiavelismo nas organizações: o relacionamento entre perfil individual e personalidade maquiavélica**. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/877/87724141008.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

HARTL, Daniel L.; CLARK, Andrew G. **Princípio de genética de populações**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

HIRATA, Renato. **Estilo de negociação: as oito competências vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HOGAN, R.; HOGAN, J. **Personality inventory manual**. Tulsa: Hogan Assessment Systems, 1991.

HSM On-line 12/04/2010. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/voce-transmite-credibilidade-ao-negociar> Acessado em: 22 fev. 2012>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Comunicação Interpessoal nas Empresas**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/comunicacao-interpessoal-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Teoria de Maslow na motivação profissional**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/piramide-maslow-motivacao-profissional/>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Tipos de linguagem corporal**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/quais-os-sinais-e-tipos-de-linguagem-corporal/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

ISLAM, Gazi. **Rituais de passagem para a comunicação interna**. (s.d.). Disponível em: <<http://blog.simplificaci.com.br/6-rituais-de-passagem-para-a-comunicacao-interna-planejar/>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

JR DESENVOLVIMENTO HUMANO E EMPRESARIAL. **Teste tomada de decisão**. Disponível em: <<http://www.jrcoaching.com.br/teste-tomada-de-decisao-perguntas/>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação: tecnologia de comportamento**. São Paulo: Cop Edit, 2006.

KELMAN, H. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, 1, 51-60, 1958.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Zahar. Rio de Janeiro, 1986, p. 25.

LUBIT, Roy. **O impacto dos gestores narcisistas nas organizações**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a06.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Carlos. **Habilidades e competências**. Disponível em: <<http://www.carlosmartins.com.br/habilidades.htm>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2010.

McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais**. Lisboa: Análise Psicológica, 2007.

MICROSOFT OFFICE. **Usar uma análise PERT para calcular as durações das tarefas**. Disponível em: <<https://support.office.com/pt-br/article/Usar-uma-an%C3%A1lise-PERT-para-calculas-dura%C3%A7%C3%B5es-das-tarefas-864b5389-6ae2-40c6-aacc-0a6c6238e2eb?ui=pt-BR&rs=pt-BR&ad=BR>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

Miles, R. H. **Macro Organizational Behavior**, Santa Monica: Goodyear, 1980.

MOTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1978.

OLIVEIRA, J. S. G. de; CAMPELLO, M. L. C. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. SEGET, 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y. O nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrate Editora, 2010.

PERSONARE. **Generosidade ou egoísmo?** Disponível em: <<http://www.personare.com.br/egoismo-ou-generosidade-m128>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

PORTAL RECURSOS HUMANOS. **Como lidar com os três tipos de conflitos**. Disponível em: <<https://recursosehumanos.com.br/artigo/conflitos-lideranca-emocoes/>>. Acesso em: 10 out. 2017.

RANGEL, Alexandre. **O que podemos aprender com os gansos**. São Paulo: Saraiva, 1996.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SCHEIN, E. **Organization and leadership**. 2th ed. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

SIGNIFICADOS. **Significado de resiliência**. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/resiliencia/>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TANURE, B., EVANS, P., PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil**: virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

ULLMANN, R. A. **Antropologia**: o homem e a cultura. Petrópolis: Vozes, 1991.

WAGNER III, J.; HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2009.

WEIL, Pierre. **Relações humanas**. São Paulo: Vozes, 1989.