



unopar

CULTURA ORGANIZACIONAL



Cultura organizacional

Elisete Alice Zanpronio de Oliveira
Michele Fernanda Schmidt dos Santos
Paulo Renato Weimar
Marilucia Ricieri

© 2014 by Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Diretor editorial e de conteúdo: Roger Trimer
Gerente de produção editorial: Kelly Tavares
Supervisora de produção editorial: Silvana Afonso
Coordenador de produção editorial: Sérgio Nascimento
Editor: Casa de Ideias
Editor assistente: Marcos Guimarães
Revisão: Âmala Barbosa
Diagramação: Casa de Ideias

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Santos, Michele Fernanda Schmidt dos
S237c Cultura organizacional / Michele Fernanda Schmidt dos
Santos, Paulo Renato Weimar, Elisete Alice Zanpronio
de Oliveira, Marilucia Ricieri. – Londrina: Editora e
Distribuidora Educacional S.A., 2014.
192 p.

ISBN 978-85-68075-06-7

1. Organização. 2. Relações interpessoais. 3.
Administração – Conflitos. I. Weimar, Paulo Renato. II.
Oliveira, Elisete Alice Zanpronio de. III. Ricieri, Marilucia.
IV. Título.

CDD 658.408

Sumário

Unidade 1 Comportamento organizacional	9
Seção 1 - Comportamento organizacional	12
1.1 Conceito de Comportamento Organizacional	12
1.2 O comportamento humano nas organizações	13
1.2.1 Entendendo o comportamento humano	13
1.2.2 Tempos de mudanças	14
1.3 Mudanças geram oportunidades	15
1.3.1 Desenvolvimento de habilidades	15
1.4 Os desafios para os gestores	16
1.4.1 Concorrendo na economia global	16
1.4.2 Globalização	16
1.4.3 Diversidade	17
1.4.3.1 Diversidade sexual	18
1.4.3.2 Diversidade em relação à idade	18
1.4.3.3 Diversidade para gerar criatividade	19
1.4.4 Ética	21
1.4.4.1 Código de Ética	21
1.4.5 Inovação tecnológica	23
1.5 Diferenças culturais e atitudes relacionadas ao trabalho	23
1.6 Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	24
1.6.1 Qualidade de vida no trabalho	24
1.6.2 Cultura organizacional e qualidade de vida	27
1.6.3 As melhores empresas para você trabalhar	28
Seção 2 - Influências no comportamento organizacional	30
2.1 Introdução	30
2.1.1 Personalidade, percepção e valores	30
2.1.1.1 Personalidade	30
2.1.1.2 Competência	31
2.1.2 Percepção	33
2.1.3 Valores	34
2.1.3.1 Valores organizacionais	34
2.2 Mudança de atitude	34
2.3 Motivação	35
2.3.1 Teoria de Maslow	36
2.3.2 Estimule as pessoas	37
2.3.3 A motivação e os fatores de qualidade de vida	37
2.3.4 Satisfação e estresse no local de trabalho	38
2.3.5 Programas de bem-estar dos funcionários	39
2.4 Liderança	40
2.4.1 <i>Feedback</i> e comunicação eficaz	42
2.4.2 Promovendo engajamento e criando significado	42
Unidade 2 A influência do clima e da cultura na organização	49
Seção 1 - Cultura	52
1.1 O que é cultura?	52
1.1.1 Brasil: um país multicultural	53
1.1.2 A influência da diversidade cultural nas organizações	54
1.2 Conceitos de cultura organizacional	55
1.2.1 A interferência da cultura no ambiente organizacional	56

1.2.2 Como se formam as culturas organizacionais	58
1.3 Pesquisa e tipologias da cultura organizacional	58
1.4 Elementos que compõem a cultura organizacional	64
Seção 2 - Clima organizacional	68
2.1 O que é clima organizacional	68
2.2 Tipos de clima	69
2.3 Pesquisa de clima	71
2.4 Diferenças entre clima e cultura organizacional	73
Seção 3 - Mudanças	75
3.1 Conceito de mudança organizacional	75
3.2 Processo de mudança organizacional	77
3.3 Resistência à mudança	79
Unidade 3 Relações interpessoais	93
Seção 1 - O processo de formação de grupos e equipes	97
1.1 Grupos: conceitos, tipos e critérios	97
1.1.1 A formação dos grupos	99
1.1.2 Os elementos do processo de grupo	100
1.2 Equipes	102
1.2.1 Os estágios de desenvolvimento das equipes	103
1.2.2 Tipos de equipes	104
Seção 2 - Comunicação	107
2.1 A origem da comunicação	107
2.2 O que é comunicação	108
2.3 O processo da comunicação	111
2.4 As barreiras da comunicação	113
2.5 A comunicação nas organizações	115
2.6 A comunicação formal nas organizações	117
2.7 A comunicação informal nas organizações	118
2.8 A tecnologia a serviço da comunicação das organizações	119
Seção 3 - Relacionamento interpessoal	122
3.1 O homem como ser relacional	122
3.2 As diferenças individuais no contexto organizacional	123
3.3 Iceberg comportamental	125
3.4 Necessidades	126
3.5 Crenças e valores	128
3.6 Metaprogramas	128
3.7 Emoções, sentimentos e desejos	131
3.8 Expectativas	131
3.9 Percepção	132
3.10 Elementos básicos do relacionamento humano	134
3.11 Elogio	137
Unidade 4 Administração de conflitos	145
Seção 1 - Gestão de conflitos	148
1.1 O que são os conflitos	148
1.1.1 Tipos de conflitos	150
1.1.2 Fases do conflito	151
1.2 Estilos de gerenciamento de conflitos	151
Seção 2 - O processo de interação humana — a Janela de Johari	156
2.1 A Janela de Johari	156
2.2 O processo de <i>feedback</i>	157

2.3 Empatia	158
2.4 Inteligência emocional	162
Seção 3 - Negociação	164
3.1 Negociação: conceitos e definições	164
3.2 O processo de negociação	168
3.3 Os possíveis resultados de negociação	171
3.4 Estilos de negociadores	174

Palavras do autor

A Era da Informação trouxe novos desafios para as organizações contemporâneas, devido à dinamicidade das mudanças e quebras de paradigmas culturais e organizacionais que se perpetuaram por décadas no cenário mundial. A década de 1990 foi o marco nessa trajetória, em virtude do avanço tecnológico, derrubando fronteiras e criando uma nova realidade — a realidade virtual —, fazendo com que as barreiras geográficas fossem minimizadas, emergindo a globalização.

Para sobreviver a essa nova conjuntura organizacional é necessário analisar, compreender e encontrar novos caminhos a ser trilhados, e, nesse contexto, o capital humano torna-se imprescindível para atingir os desafios cotidianos das organizações.

Nesta obra, vislumbraremos os principais componentes e fatores que interferem e influenciam o comportamento, o clima e a cultura organizacional, visando clarificar o entendimento do leitor sobre esse tema apaixonante.

A primeira unidade apresentará os conceitos e definições sobre o Comportamento Organizacional, abordando os principais aspectos, fatores e desafios dos gestores para administrar as organizações na atualidade. Contemplará o impacto da diversidade dentro das organizações, o que as torna tão complexas.

Na segunda unidade o leitor estudará a influência da cultura nas organizações, compreendendo a importância da cultura organizacional e os elementos que a compõem, estudando sua influência no clima organizacional existente, propiciando o conhecimento sobre a instauração do clima e da cultura organizacional, bem como a importância da “mudança” dentro desse “novo” mundo globalizado, que pressiona e imputa às instituições a constante mudança e adaptação para que não pereçam.

Qual a importância das relações interpessoais para o sucesso da organização? A terceira unidade abordará as relações interpessoais, instigando o leitor a desvendar o processo de formação dos grupos e seus elementos, identificando a diferença existente entre grupos e equipes. Estudará a relevância da comunicação nesse processo e como as diferenças individuais interferem nos grupos e no relacionamento interpessoal existente, que influenciam

significativamente na cultura e no clima organizacional, como estudado na unidade dois. Por fim, a quarta unidade complementar os temas anteriormente estudados, desvendando "conflitos". Compreenderá a definição de conflitos, quais os tipos de conflitos, fases e estilos de gerenciamento, identificando a diferença existente entre conflito funcional e conflito disfuncional. Elucidará que o conflito é natural nas relações, mas que seu gerenciamento é fator essencial nas relações interpessoais, profissionais e grupais, determinando o sucesso das organizações. Encerrando os estudos, a quarta unidade abordará negociação, tema emergente e primordial na conjuntura atual do ambiente organizacional.

Assim, convido você, leitor, a embrenhar-se na leitura desta obra, tomando como desafio pessoal desvendar esse complexo e abrangente tema: pessoas, ambiente e organização!

Elisete Alice Zanpronio de Oliveira

Comportamento organizacional

Michele Fernanda Schmidt dos Santos

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de comportamento organizacional e como esse comportamento interfere nas relações organizacionais.
- Entender os desafios que os gestores encontram ao deparar com as mudanças culturais cada vez mais presentes no dia a dia das empresas.
- Identificar os principais fatores que interferem no comportamento organizacional.

Seção 1 | Comportamento organizacional

A partir desta seção você irá compreender o conceito de comportamento organizacional e como esse comportamento interfere nas relações organizacionais.

Seção 2 | Influências no comportamento organizacional

A partir desta seção você irá entender os desafios que os gestores encontram ao deparar com as mudanças culturais cada vez mais presentes no dia a dia das empresas e identificar os principais fatores que interferem no comportamento organizacional.

Introdução à unidade

O comportamento humano é complexo e muitas vezes difícil de ser entendido. Quem nunca passou por uma situação em que se perguntou por que as pessoas agiram de determinada maneira?

Comece a fazer o exercício de observar as pessoas, e perceberá que elas se comportam de acordo com estímulos (internos ou externos), e muitas vezes você se surpreenderá com o comportamento delas.

Segundo Quick (2013, p. 3), “[...] as organizações são descritas como engrenagens de um relógio, nas quais o comportamento humano é lógico e racional, no entanto, para quem trabalha nelas, mais se parecem com poços cheios de serpentes”; o relógio nos remete a um sistema ordenado e idealizado, isento de conflitos, o poço de serpentes são os conflitos, as brigas, dificuldades dentro das organizações, que são constituídas de pessoas, que de acordo com os estímulos se comportam de diferentes maneiras.

Seção 1

Comportamento organizacional

Introdução à seção

Administrar uma empresa, nos dias de hoje, requer muito mais do que as funções básicas de planejar, organizar e controlar; requer uma compreensão do comportamento individual e dos grupos em situações de trabalho.

A compreensão do comportamento organizacional nunca foi tão importante para os gestores como nos dias de hoje. A cada dia o CO se defronta com novos cenários no mundo do trabalho.

O mundo está mudando com uma velocidade incrível e, com isso, o mundo dos negócios também muda, a força de trabalho muda as relações mudam. E em meio a tantas mudanças, as organizações precisam se adaptar rapidamente, caso contrário, ficarão para trás.

A diversidade, o multiculturalismo, a polivalência e a globalização são temas que r presentes no dia a dia das organizações e precisam de especial atenção.

Nesta seção, iremos abordar o conceito de comportamento organizacional e o seu contexto no dia a dia das organizações, e abordaremos os principais desafios que os gestores estão encontrando nesse novo cenário mundial.

1.1 Conceito de Comportamento Organizacional

As organizações são constituídas de pessoas, e o comportamento dessas pessoas afetam diretamente as organizações. Empresa e homem precisam estar em harmonia e de comum acordo para que essa relação seja saudável e traga benefícios para ambas as partes.

Segundo Chiavenato (2010, pág. 6), “[...] o comportamento organizacional refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações”. Ele retrata a contínua interação entre pessoas e organizações, sendo que ambas se influenciam continuamente.

Algumas definições de comportamento organizacional (CO), segundo Chiavenato (2010, p. 6):

- CO pode ser definido como a compreensão, predição e gestão do comportamento humano nas organizações.
- CO é o estudo dos indivíduos e grupos nas organizações.
- CO é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar tais conhecimentos para melhorar a eficácia organizacional.



O comportamento organizacional é o estudo do comportamento individual e das dinâmicas de grupo nas organizações. O comportamento está relacionado com aspectos comportamentais, interpessoais, psicossociais, interligados ao ambiente de trabalho. Além disso, as variáveis organizacionais, como tipo de trabalho, avaliação de desempenho, modelos organizacionais, também devem ser levadas em consideração no estudo do comportamento organizacional. Pode-se dizer, então, que comportamento organizacional é um campo de estudo que ajuda a prever, explicar e compreender o comportamento nas organizações.

1.2 O comportamento humano nas organizações

1.2.1 Entendendo o comportamento humano

O comportamento humano sofre alterações de acordo com estímulos internos e externos. A perspectiva interna estuda a mente das pessoas para compreender seus comportamentos, diz respeito a sentimentos, pensamentos, necessidades e experiências vividas. O processo interno de pensar, sentir e perceber leva as pessoas a agir de determinadas maneiras.

A perspectiva externa estuda fatores externos, ou seja, eventos que acontecem à nossa volta e nos submetem a determinados comportamentos. As variáveis que influenciam o comportamento humano nas organizações:

<p>O homem: <i>Personalidade e percepção, motivação interna, comportamento ético, valores, persuasão e mudança de atitude (KNAPICK, 2008, p. 15).</i></p>	<p>A empresa: <i>Ambiente organizacional, regras, clima e cultura, políticas, métodos e processos, recompensas e punições (KNAPICK, 2008, p. 15).</i></p>
---	---

Como exemplo, podemos pensar numa pessoa que está motivada em seu novo posto de trabalho. Sob a perspectiva interna, essa pessoa

alcançou um sonho de infância (almejava aquele posto de trabalho); sob a perspectiva externa, essa motivação decorre do fato desse posto de trabalho ser bem remunerado.

Portanto, podemos presumir que no nosso dia a dia são vários os aspectos internos e ou externos que nos levam a ter determinados comportamentos.

1.2.2 Tempos de mudanças

Estamos vivendo em um momento de constantes mudanças, e, cada vez mais, as coisas mudam em maior velocidade. Se pensarmos em questões estudantis, há dez anos, ter ensino médio completo já nos garantia uma boa posição no mercado; há cinco anos já tínhamos que nos preocupar com uma faculdade, e nos dias de hoje fazer uma pós-graduação é imprescindível para que tenhamos uma posição no mercado.

Os tempos mudaram, e as pesquisas revelam que a maioria das pessoas enxerga essas mudanças como ameaças e, na maioria das vezes, não respondem a elas de maneira eficiente. Isso significa que, em meio a essas mudanças, teremos que lidar com pessoas mais inflexíveis e mais rígidas. Grandes mudanças alteram o comportamento habitual das pessoas e as obrigam a aprender novas habilidades, ou seja, a quebra de paradigmas nos leva ao zero, e temos que reaprender as velhas coisas, que, hoje, já são feitas de uma nova maneira.

 Para saber mais

Sugestão de vídeo:

Como nascem os Paradigmas — Grupo dos Macacos

Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=g5G0qE7Lf0A>>.

O que são paradigmas?

Paradigmas são referenciais, modelos que são utilizados para justificar ações e expressar valores. Eles orientam e explicam nossas escolhas.

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos. (ANDRADE, 2014)



1.3 Mudanças geram oportunidades

Com o crescimento da concorrência global, as organizações precisam ser rápidas e isso requer mudanças constantes. Essas mudanças geram oportunidades e cabe a cada um de nós buscá-las. Deveríamos ser eternos insatisfeitos na busca de melhores práticas que garantam vantagem competitiva frente à concorrência global.

Isso tem trazido oportunidades para as pessoas desenvolverem novas habilidades: precisam ser mais rápidas, flexíveis e prontas para encarar essas mudanças de forma mais tranquila e harmoniosa.

1.3.1 Desenvolvimento de habilidades

As organizações estão investindo em seu capital humano objetivando desenvolver as habilidades que apresentam determinada carência, e a educação corporativa vem atender a essas mudanças por meio de um processo contínuo de aprendizagem, desenvolvendo habilidades, ou seja, um processo de mudanças em tempo de mudanças.

Até o final da década de 1980, o currículo escolar tinha foco apenas em aspectos técnicos. Temas como comportamento e habilidades pessoais não tinham relevância. Porém, nos últimos tempos, sob uma nova visão, o foco tem se voltado para questões comportamentais e os currículos escolares têm sido focados em matérias como comportamento organizacional, motivação, liderança.

O desenvolvimento dessas habilidades traz inúmeras vantagens para a organização, dentre elas, gestores mais capacitados e preparados para lidar com as pessoas, auxiliando as organizações a reter e desenvolver melhor seu quadro de pessoal.

Nos dias de hoje, as pessoas não podem mais depender apenas de suas competências técnicas, elas precisam desenvolver suas habilidades pessoais.

1.4 Os desafios para os gestores

1.4.1 Concorrendo na economia global

As mudanças globais levaram as organizações a mudarem a maneira de conduzir seus negócios e incentivaram seus membros a pensarem de forma global. As organizações tiveram que se adaptar e, muitas vezes, mudar o seu planejamento para melhor se adequar à nova realidade organizacional.

Podemos ver ao longo do tempo várias histórias de sucesso e fracasso, várias empresas tiveram seus trajetos alterados, por isso, precisaram se remodelar; caso contrário, estariam fracassadas.

Diante desse novo cenário, os gestores precisam desenvolver novas habilidades para o novo modelo de mercado global.

Mc Donald's aprende a valorizar a diversidade

Desde a introdução do modelo T, em 1908, pela *Ford Motor Company*, a padronização tem sido sinônimo do estilo americano de fazer negócios. Porém, houve um período em que a cadeia de restaurantes *fast-food* McDonald's foi atacada por estar levando os valores norte-americanos para o mundo, mas recentemente a empresa alterou suas práticas com vistas a se tornar mais sensível em relação a aspectos culturais. Antes guiadas por rígidas diretrizes, as operações do McDonald's ao redor do mundo agora estão livres para produzir e promover seus próprios pães, sacolas e práticas de negócio. O sucesso mundial da empresa está sendo conquistado por meio da adaptação, e não do domínio (QUICK, 2013, p.18).

1.4.2 Globalização

A globalização é um processo de expansão econômica que derruba barreiras, sejam elas culturais, políticas, financeiras, legais, éticas, ambientais ou sociais. Ela faz com que produtos e serviços sejam

competitivos a nível mundial. Ela sugere um mundo sem fronteiras e limites.

Segundo Chiavenato (2010, p. 40), “[...] torna-se necessário criar novas formas de organização que possam ser baseadas em valores, produtividade eficiente e produção de bens de alta qualidade sem destruir o meio ambiente, degradar a vida humana ou desfigurar culturas de minorias”.

As organizações precisam ter uma visão de desenvolvimento sustentável, ou seja, competição acirrada, porém sem destruição. A responsabilidade social e ambiental tornou-se uma preocupação essencial no mundo corporativo, cada vez mais as empresas têm investido em programas que combatam e/ou previnam esses problemas.

1.4.3 Diversidade

O termo diversidade diz respeito à variedade e convivência de ideias, características ou elementos diferentes entre si, em determinado assunto, situação ou ambiente.

Saber lidar com essas diferenças passou a ser fator de sucesso das organizações. Cada vez mais, encontramos a diversidade dentro das organizações e é imprescindível saber lidar com ela.

Segundo Quick (2013, p. 19):

[...] o pesquisador holandês Geert Hofstede investigou essa questão, entrevistou 160 mil gestores e funcionários da IBM que trabalhavam em 60 países, os estudos mostraram que a cultura explica mais diferenças em atitudes relacionadas ao trabalho do que idade, gênero, profissão ou posição dentro da empresa .



Vejamos algumas diferenças culturais no quadro a seguir:

Quadro 1.1 Diferenças culturais

País	Reuniões	Vestuário
Japão	A pontualidade é uma necessidade. O atraso é considerado algo rude.	Conservador para homens e mulheres em grandes e médias empresas, embora camisas em tom pastel sejam comuns. Espera-se que as pessoas tirem os sapatos ao entrarem em templos e casas.
México	A pontualidade nem sempre é prioridade.	Trajes e gravatas escuros e conservadores são norma para a maioria dos homens. O vestuário feminino padrão em escritórios inclui vestidos, conjuntos com saias ou saias e blusas. A feminilidade é incentivada nos trajes femininos.
Arábia Saudita	Há o costume de fazer reuniões ao longo do dia em vez de fazê-lo em horários precisos.	A única exigência é a moderação. Para os homens isso significa cobrir do umbigo ao joelho. Em público, as mulheres devem cobrir tudo, exceto o rosto, as mãos e os pés vestindo uma abaya (manto preto) e turbante.

Fonte: Quick (2013, p. 20).

As diferenças culturais contribuem para a diversificação da mão de obra, porém não podemos deixar de levar em conta os outros tipos de diversidade: sexual, idade, habilidades e valores.

1.4.3.1 Diversidade sexual

O número de mulheres no mercado de trabalho cresce a cada ano. A necessidade de incrementar o orçamento doméstico foi uma das causas dessa expansão, e cada vez mais as mulheres têm tomado espaço nesse mercado competitivo.

Elas estão mais bem preparadas para oferecer sua contribuição às organizações, porém muitas organizações ainda têm uma barreira no que diz respeito à capacidade da mulher. O nível de autoridade e remuneração delas não está acompanhando esse mesmo crescimento. Muitas organizações ainda não dão espaço para as mulheres ocuparem cargos mais altos, porém essa realidade vem mudando lentamente.

1.4.3.2 Diversidade em relação à idade

O conflito das gerações tem sido pauta das reuniões dos executivos de grandes empresas. Saber lidar com esse conflito passou a ser aspecto fundamental para o bom desempenho dessas organizações.

Afinal, que conflito é esse?

Vamos falar um pouco dessas gerações:

- Tradicionalistas — essa geração compreende as pessoas nascidas antes da década de 1960. É composta de pessoas que nasceram num ambiente de incertezas e pouca proteção social. Seus pais, geralmente, foram imigrantes que tiveram que dar duro para sustentar suas famílias. O foco do trabalho era o de garantir o sustento da casa.

- Baby Boomers — essa geração compreende as pessoas nascidas entre a década de 1960 e 1980. Filhos de tradicionalistas tiveram condições melhores para estudar e tentar buscar algo que seus pais não tinham. Essa geração é extremamente dedicada ao que faz, luta para chegar ao topo, mas sabe que isso pode levar anos.

- Geração X — essa geração compreende as pessoas nascidas na década de 1990. É uma geração dedicada, que busca equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Seu objetivo é dar significado a tudo que faz.

- Geração Y — essa geração compreende as pessoas nascidas em meados dos anos 2000. É uma geração imediatista, não tem paciência para esperar e quer tudo para ontem. É cheia de vida e adora desafios. Essa geração procura líderes que os inspirem. A geração Y quer fazer a diferença no mundo, é antenada e sabe de tudo, desde política até meio ambiente.

Agora, respondendo ao questionamento, o conflito está dentro das organizações, nos setores em que essas gerações se encontram. Quando um gestor tradicionalista tem que aprender a lidar com o funcionário geração Y e quando um funcionário geração Y tem que aprender a lidar com um chefe tradicionalista, aí se iniciam os conflitos.

As organizações precisam desenvolver um olhar mais crítico sobre essa situação e precisam alinhar os objetivos tanto pessoais quanto profissionais para que o negócio atinja as metas propostas. É preciso aprender a lidar com tudo que é tipo de gente.

Quando uma geração é nova, nos sentimos ameaçados porque ainda não a conhecemos. O melhor jeito é ter a mente aberta, aproveitar as oportunidades que ela nos trará e aprender com ela novas soluções para velhos problemas. A geração Y tem muito a contribuir com o futuro estratégico das organizações.

1.4.3.3 Diversidade para gerar criatividade

O setor profissional que compreende a publicidade e a

propagando talvez seja o que mais demanda criatividade. A criação de campanhas de marketing e peças publicitárias exige profissionais cada vez mais criativos e inovadores.

Segundo Robbins (2010, p.60):



Diante da importância da criatividade para o mundo da publicidade, nada mais sensato do que os executivos desse meio quererem formar equipes com pessoas diferentes. Em razão da sua diversidade, esses funcionários também 'bolarão' ideias diferentes e terão pontos de vistas diversos. Essas discordâncias permitem que as alternativas geradas para as campanhas sejam bastante criativas, ao fundirem elementos bastante diversos. Além disso, a diversidade combate o pensamento de grupo (ou *groupthink*) ao fazer com que as pessoas discutam suas ideias e busquem repensá-las constantemente, visto que, graças às diferenças individuais, raramente se consegue chegar ao consenso em uma agência de publicidade.

No escritório paulista da agência de marketing *Wunderman*, por exemplo, a equipe de mais de 250 pessoas é composta de funcionários de diferentes raças, idades e religiões e com formação e preferências bastante diversas. Para se ter uma ideia, na *Wunderman* Brasil, há desde músicos até matemáticos e historiadores.

Robbins (2010, p. 61) afirma que "[...] ter diversidade, entretanto, não é o suficiente. É preciso saber geri-la". Os gestores precisam estar preparados para lidar e incentivar essa diversidade. Além do respeito às opiniões distintas, é necessário saber conviver e entender a diversidade, mapeando as diferenças individuais e coletivas. Esse mapeamento ajuda a empresa a alcançar um entendimento cultural profundo e usar conhecimento a seu favor.



Questão para reflexão

Você acha que a diversidade no ambiente de trabalho é garantia de criatividade no trabalho? O que deve ser feito pelos gestores para que a diversidade dos funcionários seja plenamente aproveitada? Quais você acha que são as dificuldades enfrentadas por um gestor para gerir uma equipe com grande diversidade cultural e demográfica?

1.4.4 Ética

Segundo Chiavenato (2010, p. 44), “[...] ética é o conjunto de princípios morais ou valores que definem o que é certo ou errado para uma pessoa, grupo ou organização”. O comportamento ético acontece quando os membros aceitam e seguem tais princípios e valores.

A organização precisa definir bem suas regras, princípios e valores, deixando isso claro, de modo a incentivar os seus membros para que se comportem dentro desse modelo.

A ética está ligada ao comportamento e o bom andamento dessa combinação gera bem-estar na organização. Podemos lembrar o velho ditado: não faça aos outros o que não quer que façam para você.

No mundo corporativo, a ética influencia a tomada de decisão e permeia as relações de modo a garantir a integridade da organização.

1.4.4.1 Código de Ética

Muitas empresas criam o seu código de ética para orientar e guiar o comportamento de seu corpo gerencial, funcionários e parceiros. E todas as decisões são tomadas com base nesse código.

O código deve ser divulgado entre todos os colaboradores e parceiros, inclusive externos, e todo o processo deve acontecer com base nesse código, dando assim um embasamento legal e maior confiabilidade na organização.

Código de ética da Johnson & Johnson

- * Acreditamos que nossa principal responsabilidade está relacionada com médicos, enfermeiras e pacientes, com mães e pais de todas as pessoas que utilizam nossos produtos ou serviços.
- * Para atender às necessidades da sociedade, devemos trabalhar com a mais alta qualidade.
- * Devemos constantemente reduzir nossos custos no sentido de manter preços razoáveis.
- * Os pedidos dos clientes devem ser atendidos pronta e corretamente.
- * Nossos fornecedores e distribuidores devem ter oportunidades de

alcançar um lucro adequado.

* Somos responsáveis por nossos empregados, homens e mulheres que trabalham conosco ao redor do mundo.

* Cada pessoa deve ser considerada um indivíduo.

* Devemos respeitar a dignidade das pessoas e reconhecer seus méritos.

* As pessoas devem sentir segurança em seus cargos.

* A compensação deve ser justa e adequada, e as condições de trabalho limpas, ordenadas e seguras.

* Os empregados devem sentir-se livres para fazer sugestões e reclamações.

* Deve haver igual oportunidade para todos no emprego, bem como desenvolvimento e progresso para os mais qualificados.

* Devemos oferecer uma administração competente e cujas ações devem ser justas e éticas.

*Somos responsáveis perante as comunidades em que vivemos e trabalhamos no mundo.

* Devemos ser bons cidadãos — apoiar trabalhos e proporcionar caridade.

* Devemos encorajar melhorias cívicas e melhorar a saúde e a educação.

* Devemos manter em boa ordem a propriedade que temos o privilégio de usar, protegendo o ambiente e os recursos naturais.

* Nossa responsabilidade final é com nossos investidores e acionistas.

* Os negócios devem proporcionar um lucro adequado.

* Devemos sempre experimentar novas ideias.

* A pesquisa deve ser impulsionada com programas inovadores e erros evitados.

* Devemos adquirir novos equipamentos e novas instalações para podermos lançar novos produtos no mercado.

* Reservas financeiras devem ser criadas para provisão para tempos adversos.

* Sempre que operamos de acordo com esses princípios, os acionistas podem realizar um retorno justo de seus investimentos (PORTAL EDUCAÇÃO, 2014).

As organizações bem-sucedidas definem seus valores e os vivenciam. Não basta apenas ter um quadro na parede falando sobre o tema. As pessoas precisam respirar e viver o que foi estipulado e isso precisa ser uma constante no dia a dia da organização. O quadro de pessoal precisa ser treinado para que trabalhe sob esses aspectos éticos.

1.4.5 Inovação tecnológica

Tecnologia é um termo que envolve o conhecimento técnico e científico e as ferramentas, processos e materiais criados e/ou utilizados a partir de tal conhecimento.

A tecnologia da informação tem revolucionado o mundo dos negócios. A internet está mudando o rumo das organizações, trazendo maior agilidade e rapidez nas tomadas de decisão. Ela tem forçado as organizações a se transformarem. Novos canais estão surgindo e as fronteiras estão se abrindo. O conhecimento está se tornando o princípio ativo das organizações e a maior fonte de vantagem competitiva.

Essa inovação tem melhorado as condições de trabalho e aumentado o leque da disponibilidade de serviços, e, apesar desses benefícios, muitos funcionários ainda resistem às mudanças, reagindo negativamente a elas, pois veem nelas uma ameaça a seus empregos.

É papel do gestor ajudar os funcionários a se adaptarem a essa inovação e tornar esse processo de mudança o mais tranquilo possível. Os gestores devem qualificar seus subordinados e prepará-los para o uso dessas novas ferramentas.

O diálogo e a transparência são essenciais nesse processo de mudança.

1.5 Diferenças culturais e atitudes relacionadas ao trabalho

Um dos desafios mais importantes enfrentados pelas organizações nos dias atuais é a diversidade da força de trabalho. A adaptação às diferenças entre as pessoas tem quebrado paradigmas e levado as empresas a pensar de diferentes maneiras e criar novas estratégias.

As empresas precisam criar um ambiente de harmonia, onde as

pessoas se respeitem da forma como elas são. A conscientização tem sido uma das ferramentas utilizadas nesse sentido. Outra maneira é a construção de equipes multiculturais, nas quais várias pessoas diferentes têm que unir esforços na realização de um projeto.

Essas diferenças, tendem a ajudar ou atrapalhar o grupo?

A resposta é ajudar e atrapalhar. Algumas diferenças podem atrapalhar o grupo, porém em outros aspectos podem fazer a diferença para o sucesso dessa equipe. Independentemente da composição dessa equipe, as diferenças podem se somar e a equipe pode ter um desempenho superior. Cabe ao gestor oportunizar essas diferenças e com isso agregar valor à equipe.

A gestão da diversidade deve ser uma constante em todos os níveis da organização.

As políticas de recursos humanos devem promover um clima favorável, levando em conta as necessidades de todos os funcionários.

1.6 Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Os tempos mudaram, o mundo não dorme e os trabalhadores percebem que o trabalho vem tomando um maior tempo de suas vidas pessoais e não estão satisfeitos com isso.

As pessoas estão cada vez mais buscando maior flexibilidade de horários para que possam dedicar maior tempo a suas vidas pessoais, portanto, a qualidade de vida passou a ser mais valorizada e a empresa precisa ter uma maior preocupação em relação ao tema e precisa tomar atitudes. As organizações que não conseguem ajudar a sua equipe a atingir esse equilíbrio encontrarão dificuldades crescentes para atrair e reter os colaboradores.

1.6.1 Qualidade de vida no trabalho

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde, cerca de 75% da população do Primeiro Mundo morre em consequência de doenças relacionadas ao estilo de vida. Até o ano de 2015, estima-se que essas enfermidades serão apontadas como principal *causa mortis*, sendo que 350 milhões de pessoas serão acometidas pela depressão, e, até 2020, esse mal matará mais do que problemas

cardíacos. E, ao que parece, o Brasil segue a mesma linha de diagnóstico. Mas, afinal, o que é Qualidade de Vida?

Na década de 1990, o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, passou a integrar os discursos, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e a mídia em geral. O termo tem sido utilizado tanto para avaliar as condições de vida urbana, incluindo transporte, saneamento básico, lazer e segurança, quanto para o que diz respeito a saúde, conforto, bens materiais. Embora fazendo parte do cotidiano, os parâmetros para a definição do que é viver com qualidade são múltiplos e resultam das características, expectativas e interesses individuais.

Sem a intenção de esgotar a conceituação da expressão qualidade de vida no trabalho, pode-se relacionar alguns desses conceitos de QVT. Vieira (1996, p.38) expõe a idéia do professor Louis Davis (1981), que apresenta um conceito genérico de QVT como “condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados”. Guest (1979) é mais específico e conceitua QVT como:

[...] um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam sua vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto realização e auto engrandecimento. (VIEIRA, 1996, p. 39)



Autores clássicos, como Maslow e Herzberg, investigaram a QVT enquanto como motivacionais ligados ao desempenho, e Lippitt (1989), baseando-se nesses autores, considera que existe qualidade de vida no trabalho quando os indivíduos podem satisfazer suas necessidades pessoais importantes, por meio da organização em que atuam.

Vieira (1996, p. 39) também concorda com o que afirmam Wether e Davis (1983):



[...] os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram nos dar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título qualidade de vida no trabalho, a maioria dos métodos acarreta a reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores afetados.

De acordo com Vieira e Hanashiro (apud VIEIRA, 1996, p. 39), o conceito de QVT é amplo e contingencial, podendo ser definido como:



[...] melhoria nas condições de trabalho — com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com as políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Conforme o exposto, constata-se que não existe uma definição consensual na literatura que trata do tema, podendo-se utilizar a expressão QVT, conforme Chiavenato (1999, p. 391):



[...]o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. [...] atualmente o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho.

De modo geral, qualidade de vida no trabalho diz respeito:

- a) renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
- b) orgulho pelo trabalho realizado;
- c) vida emocional satisfatória;
- d) autoestima;
- e) imagem da empresa junto à opinião pública;
- f) equilíbrio entre trabalho e lazer;

- g) horários e condições de trabalho sensatos;
- h) oportunidades e perspectivas de carreira;
- i) possibilidade de uso do potencial;
- j) respeito aos direitos;
- k) justiça nas recompensas.

Segundo Sucesso (1997, p. 31):

Os obstáculos à qualidade de vida mais citados dizem respeito aos conflitos decorrentes de insatisfações com a profissão ou com a empresa, dificuldades decorrentes dos conflitos nas relações interpessoais, a falta de infraestrutura doméstica, e finalmente o sofrimento decorrente das crises de insatisfação da pessoa consigo mesma.



1.6.2 Cultura organizacional e qualidade de vida

Os valores e as crenças predominantes na cultura organizacional configuram cenários que determinam grande parte da qualidade de vida. A formalidade ou informalidade no tratamento, a altura das divisórias, bloqueios no acesso à diretoria, diferença na decoração do andar da presidência constituem os primeiros sinais do que é valorizado na empresa.

O tratamento diferenciado gera, nos que têm privilégios, a sensação de prestígio, contribuindo para aumentar a autoestima; para aqueles que aspiram a posições mais altas, há uma angustiada expectativa de promoção; já para os que não acreditam nesta possibilidade resta o pesado sentimento de discriminação e injustiça.

Além do trabalho em si, as características das pessoas que compõem a organização determinam a qualidade de vida. Os fundadores imprimem seus valores e seu jeito de ver o trabalho, o trabalhador e o mundo. Enfim, escolhem auxiliares que trazem histórias crenças. Estes, por sua vez, escolhem outros e essa rede de escolhas e interações de indivíduos forma uma cultura específica que parece ter vida própria, ser o retrato da empresa. Pessoas fazem a organização. Pessoas mudam as organizações.

1.6.3 As melhores empresas para você trabalhar

A cada ano, a revista Exame destina uma equipe de jornalistas para fazer visitas a empresas pré-classificadas a fim de fazer parte do Guia Exame — As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil. Para avaliar o intangível, o guia utiliza uma metodologia para transformar a subjetividade em dados concretos e comparáveis entre si. Os cinco valores a respeito do ambiente de trabalho que norteiam a pesquisa são:

1. Respeito
2. Credibilidade
3. Imparcialidade
4. Orgulho
5. Camaradagem

A metodologia foi criada no início dos anos 1980 por Robert Levering, da empresa Great Place to Work Institute. O perfil de cada empresa é descrito por meio de:

- Benefícios
- Remuneração
- Ética e cidadania
- Desenvolvimento profissional
- Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

O que as melhores empresas para se trabalhar têm de especial?

Chiavenato (2010, p.19) acredita que:



- **Elas têm uma crença genuína de que as pessoas são imprescindíveis para o sucesso dos negócios.**
- **Elas não se cansam de comunicar, comunicar e comunicar. Assim, permitem que todos influenciem nas decisões que os afetam.**
- **Elas conhecem a sua cultura. Isso determina sua maneira de lidar com as pessoas.**



Questão para reflexão

Diante de tantos aspectos que afetam o comportamento organizacional, como a empresa pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho favorável?

Atividades de aprendizagem

1. As organizações são constituídas de pessoas, e seu comportamento afeta diretamente as organizações. Assinale verdadeiro ou falso:

() CO é o estudo dos indivíduos e grupos nas organizações.

() Empresa e homem precisam estar em harmonia e de comum acordo para que essa relação seja saudável e traga benefícios para ambas as partes.

() As variáveis organizacionais, como tipo de trabalho, avaliação de desempenho, modelos organizacionais, não devem ser levadas em consideração no estudo do comportamento organizacional.

() O comportamento humano sofre alterações de acordo com estímulos internos e externos.

2. O conflito das gerações tem sido pauta das reuniões dos executivos de grandes empresas. Saber lidar com esse conflito passou a ser aspecto fundamental para o bom desempenho dessas organizações.

Relacione:

a) Tradicionalistas

b) Baby Boomers

c) Geração X

d) Geração Y

() essa geração compreende as pessoas nascidas entre as décadas de 1960 e 1980. Filhos de tradicionalistas tiveram condições melhores para estudar e tentar buscar algo que seus pais não tinham. Essa geração é extremamente dedicada ao que faz, luta para chegar ao topo, mas sabe que isso pode levar anos.

() essa geração compreende as pessoas nascidas na década de 1990. É uma geração dedicada, que busca equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ela busca dar significado a tudo que faz.

() essa geração compreende as pessoas nascidas em meados dos anos 2000. É uma geração imediatista, não tem paciência para esperar e quer tudo para ontem. É cheia de vida e adora desafios. As pessoas dessa geração procuram líderes que as inspirem. A geração Y quer fazer a diferença no mundo, é atenta e sabe de tudo, desde política até meio ambiente.

() essa geração compreende as pessoas nascidas antes da década de 1960. É composta de pessoas que nasceram em um ambiente de incertezas e pouca proteção social. Seus pais, em sua maioria, foram imigrantes que tiveram que se esforçar para sustentar suas famílias. O foco do trabalho era garantir o sustento da casa.

Seção 2

Influências no comportamento organizacional

2.1 Introdução

São vários aspectos que influenciam o comportamento organizacional, pois sabemos que cada indivíduo tem suas particularidades, são únicos quando falamos em habilidades, personalidade, percepção, atitudes e valores. As diferenças individuais representam a essência do desafio de gerenciar, e cada líder tem que aprender a lidar com essas diferenças e usá-las a seu favor.

Os líderes precisam auxiliar suas equipes na busca do significado do trabalho, precisam levar as pessoas a encontrar a sua real motivação, e, com isso, gerar um sentimento de felicidade naquilo que fazem. Sabemos que uma pessoa feliz produz muito mais e com mais qualidade.

Os estilos de liderança também são grandes influenciadores do comportamento organizacional. Sabemos que não há mais espaço para líderes que exercem seu poder através da força. Os líderes atuais são aqueles que trabalham pela influência, que têm a comunicação, o *feedback* e o desenvolvimento das pessoas como seus principais aliados.

Nos tópicos a seguir, abordaremos os principais fatores que influenciam o comportamento organizacional.

2.1.1 Personalidade, percepção e valores

Cada indivíduo é diferente. Temos várias particularidades que nos levam a nos comportar de maneiras diferentes uns dos outros. Vamos ver a seguir algumas dessas diferenças.

2.1.1.1 Personalidade

A personalidade significa o que a pessoa é. Ela diz respeito à essência da pessoa e determina traços de como a pessoa irá se comportar em determinadas situações. Cada pessoa tem suas peculiaridades, isto é, possui um conjunto de características comportamentais relacionadas a sua personalidade.

Segundo Robbins (2010, p. 127):

[...] a personalidade é a organização dinâmica interna daqueles sistemas psicofísicos do indivíduo que determinam seu ajuste individual ao ambiente, ou seja, a personalidade dita a maneira como a pessoa reage e interage com as pessoas.

Certas características, como impulsivo, temperamental, explosivo, amigável e confiável são traços de personalidade.

Muitas organizações utilizam testes de personalidade para conhecer seus funcionários, e até mesmo na hora de contratar um novo membro para o time, pois de acordo com o tipo de vaga é necessário um perfil x que melhor se encaixe nessa vaga. Por exemplo, se a empresa quiser contratar uma pessoa para trabalhar com vendas, terá que ter um perfil mais comunicativo, persuasivo, criativo; então, com o auxílio dos testes, ela pode encontrar a pessoa que melhor se encaixará nesse perfil desejado.

Segundo Robbins (2010, p.129), “[...] um dos modelos mais amplamente utilizados de tipologia de personalidade em todo mundo é o chamado MBTI – Indicador de Tipos de Personalidade Myers-Briggs”. É um teste que avalia como as pessoas agem ou se sentem em relação a determinadas situações, e com base nessas respostas as pessoas são classificadas em tipos – Extrovertidos *versus* Introvertidos, Sensoriais *versus* Intuitivos, Racionais *versus* Emocionais, Julgadores *versus* Perceptivos.

2.1.1.2 Competência

Nos dias atuais, ouvimos falar muito em gestão por competências. Essa gestão consiste em definir os perfis profissionais que proporcionem melhores resultados organizacionais, com base nas competências individuais.

O que é competência?

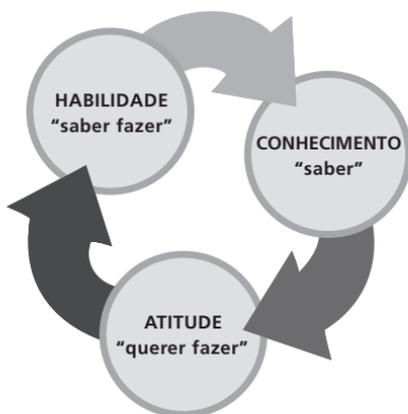
Segundo Rabaglio (2006, p. 21):

[...] são muitas as definições de competência pelos mais diversos autores organizacionais que falam de gestão por

competências, a maioria desses autores fala de conhecimentos, habilidades e atitudes.

A definição está baseada numa tríade conhecida como CHA (conforme figura abaixo), que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica e com o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, à vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

Figura 1.1 | Conhecimento, Habilidade, Atitude (CHA)



Fonte: Mariano (2014).

Exemplos de competências pessoais:

Visão Estratégica — compreensão da missão, visão, objetivos, estratégia e cultura da organização e, por meio dessa compreensão, alavancar os resultados organizacionais.

Tomada de Decisão — avalia a habilidade em tomar decisões sozinho, sem necessidade de consensos ou consultas.

Comunicação — transmitir ideias e respeitar opiniões, aceitar críticas e sugestões, sabendo ouvir, dar e receber *feedback*. Buscar soluções em vez de culpados, ser flexível para encarar e aceitar mudanças.

Liderança — saber como lidar e influenciar os outros positivamente para alcançar os resultados desejados.

Desenvolvimento de pessoas — desenvolver o potencial das

pessoas visando o desenvolvimento da empresa. Envolve alto senso de respeito pelas pessoas e a criação de um clima favorável à realização pessoal e profissional da equipe.

A gestão de pessoas por competências tem como ponto de partida as estratégias organizacionais e como ponto de chegada as entregas que os indivíduos fazem à organização.

O perfil de competências da empresa reflete o momento atual da empresa e se traduz em comportamentos esperados de todos os seus colaboradores.

O fato é que as pessoas diferem uma das outras, diferem em questões comportamentais, têm necessidades diferentes, enxergam o mundo de diferentes formas, e saber lidar com toda essa diversidade passou a ser uma competência chave para as organizações. O capital humano passou a ser o bem mais valioso de uma organização e essa junção de diferentes personalidades, comportamentos e formas de pensar é que trazem um diferencial competitivo, portanto, a diversidade deve ser vista como algo bem positivo, pois proporciona diferentes e variadas competências para a organização.

2.1.2 Percepção

A qualidade das nossas relações com as pessoas depende da nossa capacidade de perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro.

Segundo Robbins (2010, p. 159), “[...] a percepção pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”.

As pessoas relacionam-se com o mundo exterior por meio dos órgãos sensoriais e se comportam de acordo com suas percepções do mundo ao seu redor. Quanto maior a riqueza de informações recebida, melhor será a sua percepção.

A percepção nos remete à maneira que enxergamos e avaliamos as coisas ao nosso redor. Nossas características pessoais podem facilitar ou dificultar esse processo. Pessoas com problemas de relacionamento apresentam dificuldade em perceber os outros e o mundo a sua volta.

A percepção é muito importante no contexto organizacional e deve-se tomar muito cuidado com ela. Diante da mesma situação, as pessoas podem ter diferentes interpretações. Muitas vezes, administradores e subordinados descrevem a mesma situação, porém de maneiras diferentes. E os erros de percepção podem gerar danos irreparáveis nas pessoas e nas organizações.

2.1.3 Valores

A maneira como enxergamos a vida, as pessoas e o mundo depende dos nossos valores. Eles fazem parte dos nossos modelos mentais. São valores que trazemos desde a nossa infância, por exemplo, para uma pessoa que valoriza a integridade, suas decisões e escolhas na vida serão balizadas por esse valor, valor que ela sempre representou desde cedo em sua casa.

A base desses valores é o ponto de partida para uma relação saudável. Valores valiosos como integridade, ética, respeito e credibilidade são valores que contribuirão para o desempenho positivo da organização.

2.1.3.1 Valores organizacionais

Os valores organizacionais são a base sobre a qual devem ser estruturadas todas as formas de atuação e o próprio sistema de gestão da organização. A alta direção tem papel fundamental na disseminação desses valores, fazendo com que eles sejam inseridos na cultura organizacional. Esses princípios devem estar na ponta da língua e devem servir de exemplo da prática de tais valores. Todas as decisões devem ser baseadas neles.

Os valores têm que fazer parte das operações diárias da empresa. Todos devem se sentir responsáveis pelo cumprimento e pela manutenção dos preceitos estabelecidos nos valores organizacionais.

2.2 Mudança de atitude

Com base na percepção, ou seja, na medida que percebemos o mundo e os outros ao nosso redor, vamos organizando as informações recebidas e as relacionamos com aspectos — positivos ou negativos —, o que nos leva a tirar conclusões favoráveis ou

desfavoráveis em relação às pessoas, coisas ou situações. A essas conclusões chamamos de atitudes.

Podemos observar que atitudes são aprendidas e podem ser modificadas. Como exemplo, há os comerciais de televisão, que constantemente nos trazem ideias de mudanças de atitudes, ou seja, eles tentam criar novos modelos de comportamento nas pessoas. Vamos citar como exemplo um comercial de cigarros, ele tenta passar a impressão de que fumar é algo bom, relaxante, e com certeza muitas pessoas que não tinham a atitude de fumar passam a tê-la.

2.3 Motivação

A motivação torna-se cada vez mais um fator decisivo na busca do sentido do trabalho. Mas é preciso lembrar que, como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também são diferentes.

Segundo Chiavenato (2010, p. 243), “[...] motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”.

Podemos pensar em algumas situações da nossa vida:

- Uma pessoa que acorda todos os dias uma hora mais cedo para estudar espanhol, porque deseja ser fluente no idioma.
- A equipe de trabalho que dedica madrugadas de estudo para implantação de um novo projeto.
- A noiva que se matricula na academia com o objetivo de emagrecer até a data do seu casamento.

Podemos perceber que quando as pessoas têm motivos válidos, elas se superam para conquistar os resultados desejáveis. Por isso, quando há motivação, a tarefa fica mais fácil, leve e agradável. Em um ambiente organizacional, uma equipe motivada reflete dedicação, criatividade e engajamento.

Mas por que alguns indivíduos se sentem motivados e outros não?

Isso acontece porque temos valores, objetivos, desejos, interesses e percepções diferentes.

Nossas histórias de vida são diferentes e todos esses aspectos

influenciam nossa motivação.

E o que motiva as pessoas?

+ Para saber mais

A motivação é a palavra-chave para o sucesso individual e coletivo.

É o significado no trabalho. A partir do momento que encontramos esse significado no trabalho, nos sentimos motivados a realizá-lo todos os dias. Várias pesquisas mostram que as pessoas que têm paixão por aquilo que fazem são pessoas mais felizes. Mas para encontrar esse significado é necessário que o indivíduo conheça a si mesmo e saiba quais são suas necessidades e seus desejos, e de que forma ele pode satisfazê-los em seu trabalho. Tenha paixão por aquilo que faz. Então, comece agora mesmo a descobrir qual é a sua verdadeira motivação.

A liderança tem um papel fundamental em relação à questão da motivação. O líder deve facilitar essa busca pelo significado no trabalho, por meio do desenvolvimento da sua equipe. Os líderes precisam ter uma postura motivadora e identificar as ferramentas necessárias que os auxiliem nesse trabalho.

2.3.1 Teoria de Maslow

Quando falamos em motivação, a teoria proposta por Abraham Maslow em 1943 costuma ser a mais lembrada. A teoria propõe a hierarquização das necessidades humanas. E ele percebe que a necessidade de satisfazê-las é o que motiva as pessoas.

Figura 1.2 | Pirâmide de Maslow



Fonte: Psicocósmica (2014).

A pirâmide pode ser definida como um ciclo, as necessidades fisiológicas devem ser saciadas para que seja possível satisfazer as necessidades de segurança e assim sucessivamente.

2.3.2 Estimule as pessoas

A motivação está na essência das pessoas, por isso não pode ser criada, mas sim ser estimulada. Os líderes precisam estimular as pessoas a encontrarem sua motivação.

Dicas para uma liderança motivadora (SENIOR, 2014a, p. 23-24):

- Aceite as possibilidades e os limites de cada um.
- Compartilhe autoridade, faça uma gestão compartilhada, comprometa as pessoas com os seus objetivos.
- Respeite o tempo das pessoas, elas têm ritmos diferentes.
- Nunca deixe um colaborador constringido na frente de outro, pois além de causar mágoa, fere a autoestima.
- O seu discurso deve corresponder com a sua prática.
- Seja solidário e reafirme aos colaboradores seu valor como ser humano.

Com motivação e estímulo, as pessoas encontrarão o seu significado e conseqüentemente terão prazer naquilo que fazem. Isso refletirá em equipes mais dedicadas, criativas e comprometidas com a organização.

2.3.3 A motivação e os fatores de qualidade de vida

A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, isto é, depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização. Segundo Chiavenato (1999, p. 391):

A QVT envolve uma constelação de fatores que são: a) a satisfação com o trabalho executado; b) as possibilidades

de futuro na organização; c) o reconhecimento pelos resultados alcançados; d) o salário percebido; e) os benefícios auferidos; f) o relacionamento humano dentro do grupo e da organização; g) o ambiente psicológico e físico do trabalho; h) a liberdade e responsabilidade de decidir; i) as possibilidades de participar.

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contextos) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

A importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

2.3.4 Satisfação e estresse no local de trabalho

A maioria das organizações não está no “ramo da satisfação no trabalho”. Por isso, às vezes é difícil fazer com que os gerentes percebam a importância de compreender e melhorar as atitudes e os sentimentos dos seus funcionários no trabalho.

A insatisfação e o estresse do empregado, porém, produzem na empresa importantes efeitos que não podem ser negligenciados, entre os quais se inclui a elevação dos custos de assistência médica, rotatividade, absenteísmo e violência no local de trabalho.

Segundo Wagner e Hollenbeck (1999, p. 121), a satisfação no trabalho é “[...] um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Existem três componentes-chave em nossa definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção. Em primeiro lugar, satisfação no trabalho é uma função de valores. Edwin Locke definiu os valores em termos daquilo “que uma pessoa deseja obter consciente ou

inconscientemente”. O segundo componente da satisfação no trabalho é a importância. As pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho. O último componente importante de nossa definição de satisfação no trabalho é a percepção. A satisfação está baseada em nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores.

O estresse “[...] é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante”, (WAGNER; HOLLENBECK, 1999, p. 121). A razão disso é que a medida que o nível de dificuldade e o nível de capacidade se aproximam mais e mais, o resultado se torna cada vez mais incerto. É essa incerteza em relação a enfrentar o desafio que gera o estresse, e não o medo de um resultado negativo.

2.3.5 Programas de bem-estar dos funcionários

Os programas de bem-estar são geralmente adotados por organizações que procuram prevenir problemas de saúde de seus funcionários. Segundo Chiavenato (1999, p. 393), um programa de bem-estar tem geralmente três componentes:

1. Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde; 2. Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade, dieta pobre e stress; 3. Encorajar os funcionários a mudar seu estilo de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.



Muitos programas de bem-estar são baratos, como fornecimento de informações, e trazem retornos bastante significativos para a organização.

Além de constituir responsabilidade da empresa, qualidade de vida é uma conquista pessoal. O autoconhecimento e a descoberta do papel de cada um nas organizações, da postura facilitadora, empreendedora, passiva ou ativa, transformadora ou conformista é responsabilidade de todos: acionistas, diretores, técnicos, profissionais das diversas categorias e níveis hierárquicos. Um gesto,

cada atitude, qualquer proposta, todo silêncio determinam um desenho de organização.

2.4 Liderança

Muitos profissionais crescem rapidamente em suas carreiras, chegam à posição de liderança com novas responsabilidades e desafios, porém não estão preparados para esse novo desafio.

Veremos a seguir algumas conceituações de liderança segundo Chiavenato (2010, p. 353):

- Liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção ao alcance de alguns objetivos. Dirigir, nesse caso, significa levar as pessoas a agir de certa maneira ou seguir um curso particular de ação;
- Liderança é uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por um processo de comunicação, para a consecução de alguma meta ou de algumas metas;
- Liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Nos dias de hoje, não basta somente ser bom tecnicamente. Conhecer e entender as pessoas é fundamental nessa jornada. Os líderes precisam estar alinhados ao ambiente e à cultura organizacional, estimulando suas equipes em prol do crescimento da empresa.

Um ambiente aberto à comunicação e a colaboração, um *feedback* claro e construtivo promove um ambiente saudável e estimula o engajamento da equipe.

Temos vários tipos de líderes, porém nos dias de hoje aqueles líderes baseados apenas no poder e na força têm perdido a vez, o mercado está em busca de líderes que usam da influência para conquistar os resultados almejados.

Podemos pensar no chefe de antigamente como um general e no líder atual como um treinador. Ambos exercem liderança sobre suas equipes, porém usam ferramentas diferentes para fazer isso. Enquanto o general planeja, organiza e controla, o treinador faz

tudo isso e ainda motiva e ouve a sua equipe.

Vamos pensar em alguns exemplos de liderança:

- Jesus Cristo: foi um líder que influenciou movimentos sociais e culturais que crescem até hoje. Ele foi seguido por demonstrar credibilidade e integridade.

- Nelson Mandela: foi um líder pelo exemplo, ele se anulou para viver por uma causa. Através de sua influência, ganhou respeito e admiração de seus seguidores. Mesmo diante das adversidades, manteve o foco em seu objetivo.

- Bernardinho: defensor do trabalho duro, atento às necessidades dos atletas e dono de um estilo muito enérgico, ele usa a comunicação clara e assertiva para motivar os jogadores a superar seus limites e conseguir vitórias dentro de quadra.

- Temos muitos exemplos de lideranças que foram positivas, e, com base nesses exemplos, podemos pensar em algumas competências que são essenciais para um bom líder:

- Comunicação eficaz
- Desenvolvimento das pessoas
- Ética
- Respeito

O líder deve, por meio da influência, conquistar sua equipe, buscando por uma relação de confiança e parceria. Se não existir essa confiança, o líder não consegue influenciar.

Um líder motivador mostra a direção para sua equipe. Está sempre presente, ouve as pessoas e está sempre pronto a ajudar.

Para saber mais

Influenciar com êxito é conseguir fazer com que as pessoas aceitem compromissos. Sem isso você não terá realmente influenciado ninguém – você só estará iludindo a si mesmo. Jim Wilson

O capital humano é o maior bem de uma organização e o principal diferencial. Ter uma liderança capacitada para lidar com ele é fundamental para o sucesso da organização.



Sugestões de leitura:

O monge e o executivo, de James C. Hunter. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

Jesus, o maior psicólogo que já existiu, de Mark W. Baker. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

2.4.1 *Feedback* e comunicação eficaz

A boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo. Pesquisas indicam que as falhas de comunicação são as fontes mais frequentemente citadas de conflitos interpessoais.

Uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de comunicação eficaz. A comunicação precisa ser transparente e compreensível.

O *feedback* é uma ferramenta de extrema importância para os líderes. Pois por meio dele o líder pode desenvolver sua equipe e alavancá-la para o sucesso.

O que é *feedback*?

Processo de ajuda para mudança de comportamento, comunicação para uma pessoa no sentido de fornecer informação sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Quando eficaz, ajuda as pessoas e o grupo a atingirem seus objetivos.

2.4.2 Promovendo engajamento e criando significado

As abordagens sobre liderança são múltiplas e diversas e quanto mais esse tema estiver sob os holofotes, melhor para a vitalidade das relações chefe-subordinados. Liderar por valores tem sido uma das abordagens que está em alta no momento.

Segundo reportagem da Revista Oficial da ABRH Nacional (2014, p. 52),



O líder que adota o posicionamento de liderar por valores está chamando para si uma responsabilidade diferenciada:

a de criar significado para o trabalho. E a compreensão do significado gera um potencial de engajamento das pessoas de forma verdadeira, autêntica e efetiva. Mas, afinal, onde começa esse movimento tão potente? Começa no modelo mental dos líderes.

Liderar por esse modelo mobiliza as pessoas para uma construção conjunta, inspira as pessoas na busca de algo maior, sempre baseados nos valores que conduzem a organização, que fazem parte da cultura organizacional.

Segundo a reportagem:

[...] não são campanhas motivacionais, premiações bombásticas e gritos de guerra que irão fazer um novo e verdadeiro espírito de empreendedores no trabalho. Só as crenças legítimas, assumidas e praticadas como referência de trabalho é que irão trazer o poder de realização, de alcance de metas desafiadoras, de inovação e renovação das conquistas (p. 52).



Os valores representam a essência da cultura e é isso que dará sustentação para essa abordagem de liderança. A teoria tem que condizer com a prática e toda liderança precisa estar afinada com esses valores. Todas as decisões precisam estar alinhadas de acordo com a cultura.



Questão para reflexão

Como você percebe a importância da empresa ter valores definidos que norteiam seus comportamentos e como a liderança deve ser preparada para que isso aconteça de fato?

Atividades de aprendizagem

1. Cada indivíduo é diferente. Temos várias particularidades que nos levam a nos comportar de maneiras diferentes uns dos outros. Relacione os conceitos abaixo:

- a) Personalidade
- b) Competências
- c) Percepção

d) Valores

() a função cerebral que atribui significado a estímulos sensoriais, a partir de histórico de vivências passadas.

() é o conjunto de características psicológicas que determinam os padrões de pensar, sentir e agir, ou seja, a individualidade pessoal e social de alguém.

() conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa possui.

() conjunto de princípios que trazemos desde a infância e que moldam nosso caráter.

2. Quando falamos em motivação, as afirmações abaixo são verdadeiras ou falsas?

() A motivação torna-se cada vez mais, fator decisivo na busca do sentido do trabalho.

() Motivação é uma força, uma energia que impulsiona as pessoas na direção de alguma coisa, é um motivo para ação.

() Cada indivíduo tem valores, objetivos, desejos, interesses e percepções diferentes, as histórias de vida são diferentes, porém todos esses aspectos não influenciam nossa motivação.

() A partir do momento que encontramos significado no trabalho, nos sentimos motivados a realizá-lo todos os dias.

Fique ligado

Nessa unidade você estudou e obteve informações sobre:

- Comportamento organizacional como um campo de estudo que ajuda a prever, explicar e compreender o comportamento nas organizações.

- O comportamento humano sofre alterações de acordo com estímulos internos e externos;

- Grandes mudanças alteram o comportamento habitual das pessoas e as obrigam a aprender novas habilidades;

- As mudanças criam um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal.

- Os principais desafios enfrentados pelos gestores nos dias atuais são: globalização, diversidade, ética e inovação tecnológica;

- Os desafios e as influências positivas que a diversidade traz ao ambiente corporativo;

- O papel da ética dentro das organizações;

- A adaptação às diferenças entre as pessoas tem quebrado paradigmas e levado as empresas a pensar de diferentes maneiras e criar novas estratégias;
- A personalidade diz respeito à essência da pessoa e determina traços de como a pessoa irá se comportar em determinadas situações;
- A qualidade das nossas relações com as pessoas depende da nossa capacidade de perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro;
- Os valores organizacionais são a base sobre a qual devem ser estruturados todas as formas de atuação e o próprio sistema de gestão da organização;
- Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta;
- O líder deve, por meio da influência, conquistar sua equipe, baseado em uma relação de confiança e parceria. Se não existir essa confiança, o líder não consegue influenciar;
- A boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo;
- O *feedback* é um processo de ajuda para mudança de comportamento.

Para concluir o estudo da unidade

Você chegou ao fim da Unidade 1 e obteve informações sobre o tema comportamento organizacional e as principais influências que ele sofre no contexto organizacional.

Vimos também os principais desafios enfrentados pelos gestores nos dias atuais diante de tantas mudanças. Desejo sucesso nos seus estudos!

Para aprofundar-se no tema, sugiro leitura sobre os temas:

- Conflito de gerações;
- Desenvolvimento de competências (habilidades);
- Liderança por valores.

Atividades de aprendizagem da unidade

1. Estamos vivendo em um momento de constantes mudanças, e cada vez mais as coisas mudam mais rapidamente. Assinale verdadeiro ou falso:

() Os tempos mudaram, e as pesquisas revelam que a maioria das pessoas enxergam as mudanças como ameaças e na maioria das vezes não as respondem de maneira positiva.

() A quebra de paradigmas nos leva ao zero, e temos que reaprender as velhas coisas, que, hoje, já são feitas de uma nova maneira.

() As mudanças tem trazido oportunidades para as pessoas desenvolverem novas habilidades.

2. Em sua opinião, por que o desenvolvimento de habilidades está se tornando o principal fator nas organizações?

3. Muitas empresas criam o seu código de ética para orientar e guiar o comportamento de seu corpo gerencial, funcionários e parceiros. E todas as decisões são tomadas com base nesse código. Em sua opinião quais as vantagens que a empresa tem ao implantar um código de ética?

4. Um dos desafios mais importantes enfrentados pelas organizações nos dias atuais é a diversidade da força de trabalho. Diante dessa nova realidade analise as afirmações abaixo, assinale se são verdadeiras ou falsas:

() As empresas precisam criar um ambiente de harmonia, onde as pessoas se respeitem da forma como elas são.

() As empresas não devem interferir nessa questão, as equipes precisam se ajustar por si só.

() A conscientização e a criação de equipes multiculturais têm sido ferramentas utilizadas no sentido de minimizar a barreira da diversidade.

5. Os valores organizacionais são a base sobre a qual devem ser estruturados todas as formas de atuação e o próprio sistema de gestão da organização. Por que a alta direção tem papel fundamental na disseminação desses valores?

6. Pensando em líderes que foram exemplos pra você, em sua opinião, quais você acredita ser as habilidades necessárias para ser um bom líder? Justifique sua escolha.

Referências

- ANDRADE, Fernando T. **Pensador UOL**. Disponível em: <http://pensador.uol.com.br/autor/fernando_teixeira_de_andrade/> Acesso em: 10 jun. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho — QVT**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: IBPEX, 2008.
- MARIANO, R. **Competências e habilidades essenciais**. Disponível em: <<http://administracaonoblog.blogspot.com.br/2013/04/competencias-e-habilidades-essenciais.html>>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- PORTAL EDUCAÇÃO. **Código de ética da Johnson & Johnson**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/44469/codigo-de-etica-da-johnson-johnson#!2>>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- PSICOCÓSMICA. Pirâmide de Maslow. Disponível em: <<http://www.psicosmica.com/2012/06/psicologia-humanista.html>>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- QUICK, Nelson. **CORG**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Jogos para seleção**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- Revista Oficial da ABRH Nacional — Melhor Gestão de Pessoas**. Ano 21. n. 315. fev. 2014.
- ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- SENIOR. **E-book RH dos sonhos: Liderança**. Disponível em: <<http://www.rhdossonhos.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- _____. **E-book RH dos sonhos: Motivação**. Disponível em: <<http://www.rhdossonhos.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2002.
- SUCESSO, Edina de Paula Bom. **Trabalho e qualidade de vida**. São Paulo: Dunya, 1997.
- VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. São Paulo: Insular, 1996.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

A influência do clima e da cultura na organização

Paulo Renato Weimar

Objetivos de aprendizagem

O objetivo desta unidade é elencar os conceitos de cultura, cultura organizacional e relacioná-los com a diversidade hoje encontrada em um mundo globalizado, permitindo ao leitor um conhecimento de como se propaga nas empresas a formação do clima e da cultura organizacional.

Seção 1 | Cultura

Nesta seção se tratará da cultura como um todo, demonstrando-a e buscando a sua conceituação.

Seção 2 | Clima organizacional

Nesta seção exprime-se o conceito do clima organizacional, bem como suas diferenças de acordo com as diversas culturas em uma organização.

Seção 3 | Mudanças

Nesta seção, estabelece-se o conceito de mudança, seja nas organizações, seja nos comportamentos ou mesmo nas pessoas, bem como as implicações dessa mudança na cultura e no clima organizacional.

Introdução à unidade

Esta unidade tratará de três aspectos: a cultura em si, o clima organizacional por ela gerado e, finalizando, as mudanças tanto no clima quanto na cultura organizacional e as suas consequências para a sociedade, empresas e pessoas.

Estes três itens são de suma importância nas questões que dizem respeito à liderança de seres humanos dentro de uma organização formalizada.

Seção 1

Cultura

Introdução à seção

Aqui se aborda a cultura de forma geral, sua história e formação da humanidade, que forma, por sua vez, a cultura de uma organização, buscando entender quais são as variáveis que a compõem e procurando relacionar e compreender a sua origem, bem como a possibilidade de a organização fazer uso dela. Buscaremos estabelecer um conceito que exprima a sua forma real, quer seja na sociedade, quer seja numa organização.

1.1 O que é cultura?

De acordo com o entendimento de Tamayo (2011), estudos efetuados sobre a cultura na sua forma geral, apenas se interessam em entender como foram desenvolvidos os diversos grupos humanos, bem como as suas relações e perspectivas do seu futuro. É notório que a humanidade, como a conhecemos, evoluiu por meio de conflitos e da busca de uma organização de vida social. Para entendermos o que é cultura, é preciso ter em mente a multiplicidade da sua riqueza existencial, que, naturalmente, por si só é complexa, quando deparamos com os diversos grupos humanos e as várias características que os diferenciam e os unem. Dessa forma, a cultura é o espelho das nações, povos, sociedades e grupos humanos existentes atualmente.

Conforme Robins (2002), é importante e fundamental entender o significado da realidade cultural para aqueles que nela estão inseridos. Cada cultura tem sua lógica, sua realidade e as segue; sendo assim, é necessário compreender as concepções, os costumes, práticas e transformações da enorme variedade de procedimentos pelos quais passaram e ainda passam essas variações culturais. Variações essas que ocorrem, por exemplo, em uma família na maneira de se vestir, habitar ou mesmo de adquirir produtos de uma organização.

1.1.1 Brasil: um país multicultural

O multiculturalismo pode ser entendido como tudo aquilo que adquirimos desde que nascemos; é nossa herança cultural dos antepassados, bem como do lugar onde fomos criados e educados. Dessa forma, as pessoas, quando inseridas em uma organização, levam consigo a própria cultura, representada pela etnia, faixa etária, credo e hábitos, o que é bem proveitoso para a empresa, pois esta passa a tratar tais diferenças de maneira politicamente correta, tentando adaptar a forma de administrar essa força de trabalho diversificada culturalmente. Segundo Chiavenato (2005, p.165):

A cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, com valores e pressuposições básicas. O multiculturalismo significa a existência de muitos e diferentes elementos e fatores culturais trazidos às organizações por pessoas provavelmente de diferentes culturas e que coexistem e florescem dentro das organizações .



O entendimento das diferenças e individualidades de cada ser humano representado no multiculturalismo produz uma confusão que resulta na busca pela igualdade de direitos, o que até parece ser uma contradição. A igualdade que se menciona no geral é aquela estabelecida pela lei, que se resume de forma relativa aos direitos e deveres de cada cidadão. Em nosso país essa confusão não deveria representar dificuldade alguma, pois, afinal, a etnia brasileira é o resultado de uma mistura entre raças, cada uma com seus costumes, valores, modo de vida, e a forma de adaptação delas umas às outras, em uma quase harmonia cultural. Freitas (1991) comenta que surge então um ser humano que não tendo uma cor definida, passa a ser simplesmente um brasileiro, filho dessa miscigenação que tem como fato principal abrigar estas diversas características; deveríamos portanto saber lidar facilmente com as mesmas, mas a realidade mostra o contrário.

Entender as diferenças individuais é a saída para que se possa conviver de forma harmônica, independentemente da diversidade cultural, passa da forma legal para o ponto de vista humano onde o que realmente interessa é ser diferente. As escolas hoje se configuram em legítimo espaço de convivência cultural, onde se

dá a socialização do indivíduo; assim, é nesse ambiente que mais se debatem as diversidades raciais, sociais e culturais, incorporando para este convívio o respeito ao outro e o estabelecimento de diálogo.

1.1.2 A influência da diversidade cultural nas organizações

De acordo com Fleury et al. (1996), a avaliação da cultura organizacional tem suma importância para as empresas com a finalidade de minimizar possíveis conflitos humanos quer seja no ambiente interno ou externo. Assim, a identificação, o estudo e as análises da cultura organizacional dependem de fatores tais como a satisfação dos colaboradores no desenvolvimento das atividades em seu cargo. Esses processos de identificação e estudos estão inclusos nas práticas da administração de recursos humanos da organização, bem como dos métodos de trabalho, de forma que a cultura organizacional passa a operar como o elemento que propicia a realização das tarefas pertinentes à organização na sua adaptação externa.

Essa convivência nada mais é do que a alma de uma empresa. É nesse conjunto dos relacionamentos individuais que ela se cria, e é no estabelecimento das diretrizes do seu conceito que ela se firma como uma cultura única e distinta para as demais e a sociedade como um todo. De forma que a cultura organizacional demanda cuidados ao ser tratada como tal, para não prejudicar os indivíduos que a ela pertencem. Hoje, as empresas dão grande importância a esse aspecto, lançando mão de programas de integração cultural e incentivos visando à interação entre a diversidade cultural existente.

De acordo com Morgan (1996), uma forma de estabelecer vantagens competitivas é encorajar a diversidade cultural na realidade organizacional, pois tudo isso serve apenas para buscar a satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores. Essa preocupação e atenção fazem que os colaboradores desenvolvam melhor suas atribuições, elevando assim a produtividade, bem como o nível de lealdade e fidelidade com a empresa. Uma maneira de estabelecer a competição da diversidade cultural e criar uma vantagem competitiva é seu encorajamento; contudo, antes de efetivar tal processo, é necessário que se estabeleçam meios do seu gerenciamento com vistas a aumentar a satisfação funcional, visando diminuir a rotatividade e os custos decorrentes.

As organizações que optam pela diversidade cultural atraem os melhores candidatos e têm a possibilidade de no futuro não sofrer processos judiciais fundamentados em discriminação de forma geral. Essa é uma probabilidade de obter uma solução criativa para um problema maior quando se lida com um grupo diversificado. Portanto, segundo Nadler, Hackman e Lawler (1983), o principal foco do estudo do comportamento organizacional é que as organizações entendam que precisam agir de forma positiva à sua diversidade cultural. O profissional da administração estratégica precisará possuir qualidades, habilidades e atitudes para interagir de forma eficaz com as pessoas e motivá-las, por meio de etnia, gênero, idade, atitudes sociais e estilos de vida buscando conduzir seu negócio em um mercado culturalmente diversificado.

Morgan (1996) entende que essa competência pessoal é uma combinação de vários fatores, tais como traços associados com a liderança eficaz, bem como a percepção das diferenças culturais, além de uma predisposição para investigar as razões pelas quais as pessoas de outras culturas agem de determinado modo. À medida que esses gestores desenvolvem as suas habilidades multiculturais, a própria empresa pode atingir o mesmo nível de habilidade. Além disso, essa prática gerencial ajuda a evitar problemas de falta e falha de gerenciamento voltado para diversidade. Todavia, é fato que uma empresa atravessa quase sempre diversos estágios em seu desenvolvimento, principalmente no momento em que passa de monocultura à multicultural.

1.2 Conceitos de cultura organizacional

É visível que todos os autores concordam mencionando que cultura organizacional faz referência a um sistema de valores compartilhado pelos integrantes. Freitas (1991) efetuou diversas pesquisas sobre o assunto, demonstrando que existem sete características básicas que, em seu bojo, capturam a essência da cultura de uma empresa. O Quadro 1.1 a seguir faz referência às sete características e ao grau de sua importância.

Quadro 2.1 | As sete características-chaves

Inovação e assunção de riscos	O grau em que os colaboradores são incentivados a inovar e a assumir riscos.
Atenção aos detalhes	O grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
Orientação para os resultados	O grau em que os gestores se concentram mais nos resultados do que nas técnicas e nos processos empregados para o seu alcance.
Orientação para as pessoas	O grau em que as decisões dos gestores levam em consideração o efeito dos resultados sobre os indivíduos dentro da organização.
Orientação para a equipe	O grau em que as tarefas do trabalho são mais organizadas em termos de times do que em indivíduos.
Agressividade	O grau em que os empregados são competitivos e agressivos, em vez de dóceis e acomodados.
Estabilidade	O grau em que as atividades da empresa enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em contraste ao seu crescimento.

Fonte: adaptado de Freitas (1991).

Essas características têm existência dentro de um *continuum* que vai de um grau baixo até um grau alto. Um estudo efetivado em uma empresa sobre essas sete características revelará uma ilustração complexa da sua cultura organizacional. A cultura organizacional norteia a maneira pela qual os empregados percebem a cultura de uma organização, e não o fato de eles gostarem ou não dela.

1.2.1 A interferência da cultura no ambiente organizacional

A cultura organizacional tem enorme influência no ajustamento das organizações inseridas no mercado globalizado, pois afeta seu ambiente interno e a sua formação, assim como o relacionamento com os outros ambientes, causando certo efeito sobre as vendas e compras segundo Chiavenato (2005). A cultura das organizações envolve arquétipos de padrões do comportamento aludindo a valores compartilhados. De modo que ela pode também conter componentes que são visíveis e que são orientados pelos aspectos organizacionais, ou componentes ocultos, que são orientados pela emoção além das situações afetivas entre as pessoas. O Quadro 1.2 demonstra um exemplo dos componentes visíveis de uma cultura organizacional.

Quadro 2.2 | Componentes visíveis da cultura

Preceitos	Normas, regulamentos, costumes, tradições, símbolos, estilos de gerência, tipos de liderança, políticas administrativas, estrutura hierárquica e padrões de desempenho.
Tecnologia	Máquinas, equipamentos, <i>layout</i> , distribuição e métodos de trabalhos.
Caráter	Como o indivíduo se comporta diante da sociedade. Participação, criatividade, grupos informais, medo, tensão, apatia, agressividade e comodismo.

Fonte: adaptado de Morgan (1996).

Componentes culturais podem surgir nas organizações de duas maneiras específicas. Primeiro como um subsistema que efetua o elo da estrutura, da estratégia e os sistemas políticos e técnicos, ou ainda em segundo plano como uma superestrutura que determina os demais componentes da cultura organizacional. No entender de Morgan (1996), muitas são as funções que uma cultura pode exercer dentro de uma empresa: ela define os limites, estabelece a coerência nos atos dos funcionários; dá aos colaboradores uma sensação de identidade, de pertencerem a algo grande e sério, cria a motivação e ainda faz com que eles se comprometam com os interesses coletivos, minimizar a ambiguidade, além de estabelecer exatamente como as atividades devem ser executadas.

Assim, cultura também funciona até para criar um vínculo entre os colaboradores e a organização, ajudando a mantê-los unidos por meio das normas do que se deve fazer e dizer. A cultura, portanto, estabelece a identidade para a empresa, perante as outras organizações. A cultura organizacional e a gestão das organizações são dinâmicas e transformam-se com o tempo, uma vez que sofrem a influência do ambiente externo e das mudanças da sociedade. Entretanto, Handy (1994) ressalta que a cultura organizacional de uma empresa também pode influenciar a sociedade onde ela se situa. Pois o estabelecimento de uma cultura organizacional engloba elementos que criam os parâmetros da administração, filosofia e valores, além do capital humano.

Uma cultura que seja dominante tem uma visão macro da organização e usa apenas os valores centrais. Todavia, na formação da cultura existe a forte interferência dos fundadores da organização, aqueles que estabeleceram diretrizes culturais iniciais. Pode uma contracultura também existir nas empresas, representando um movimento reacionário, por parte de um grupo de pessoas que quer reagir contra os valores tradicionais, com os quais estão insatisfeitos e vivem em busca de mudanças e inovações da cultura atual.

1.2.2 Como se formam as culturas organizacionais

A dimensão e a verdadeira importância da cultura organizacional talvez só sejam perfeitamente compreendidas pelas pessoas que a vivenciam. Zanelli (2002) menciona que a cultura determina o estilo da gestão, das lideranças e o próprio comportamento das pessoas dentro da empresa.

Assim, os processos de mudança de cultura, algumas vezes, são denominados desenvolvimento organizacional, e, claro, não se pode esperar que o objetivo seja o de despessoalizar a organização. É primordial distinguir as características e principalmente os elementos de sua formação. A cultura organizacional é gerada da confluência de alguns fatores que têm sua origem no fundador – típico de empresas nacionais – ou na matriz – comum em empresas multinacionais. Valores, crenças e experiências são os primeiros pontos da formação da cultura organizacional, sendo complementados pelos costumes éticos e étnicos. Esses costumes éticos têm sua base na escala de valores da sociedade em que a empresa está inserida e regulam os procedimentos do negócio como um todo, segundo Nadler, Hackman e Lawler (1983). Já os costumes por parte étnica são baseados nas características da raça de origem da empresa em questão, e interferem em suas atividades com mais força que os costumes éticos. Outro item importante na formação da cultura das empresas apresenta relação com o nível da competitividade.

Os segmentos de mercado hoje são competitivos e geram empresas organizadas e modernas, já os mercados com pouca competição formam as empresas mais acomodadas e menos desenvolvidas, no pensamento de Oliveira Junior (2009). Compreender como ocorre o processo da formação de uma cultura organizacional e aprofundar a compreensão da prática das organizações é hoje um fator preponderante de sucesso dos processos das mudanças e de desenvolvimento organizacional.

1.3 Pesquisa e tipologias da cultura organizacional

As tipologias objetivam enxergar a cultura organizacional como um sistema em que valores são compartilhados e que, por sua vez, compreende subsistemas que orientam a forma de agir dos colaboradores em uma organização.

Para buscar uma melhor compreensão das culturas organizacionais, criou-se uma divisão global dos tipos existentes, segundo a natureza, as práticas e as orientações propiciadas pelas organizações aos funcionários.

Bernardes (2002, p. 44) elucida que, num nível geral, as culturas organizacionais são divididas em dois grandes grupos:

[...] o grupo das organizações com fins lucrativos e o grupo das organizações sem fins lucrativos, nos quais as atividades administrativas se constituem sob aspectos completamente diversos.



Portanto, considerando os tipos e as diversidades, e, compreendendo-os como opções metodológicas dos pesquisadores, é oportuno apresentar apenas os tipos mais comuns, e os que contribuem para o enriquecimento deste estudo. Assim, privilegiar-se-ão os baseados em Sethia e Von Glinow (apud FREITAS, 1991), e os tipos indicados por Handy apud Freitas (1991) respectivamente. Handy (1994) aponta os seguintes tipos de cultura organizacional:

1. **A cultura do poder:** é orientada para resultados organizacionais. Neste modelo, o poder é canalizado e centralizado, as decisões são estabelecidas mais como efeito do equilíbrio de influências e menos como conservação da harmonia entre as forças existentes.

2. **A cultura de papéis:** norteada pela adoção de papéis e de descrever os múltiplos procedimentos aos quais os seres humanos a ela pertencentes estão submetidos. Poder e controle dos processos internos são tidos como meta pessoal e individual.

3. **A cultura da tarefa:** a expressão tarefa significa a relação do uso dos recursos humanos e os demais no desenvolvimento das atividades, ela se solidifica como um tipo na qual existe uma valorização de regras e de procedimentos orientados para os resultados a partir da utilização dos recursos buscando a eficácia na operacionalização dos processos.

4. **A cultura de pessoa:** como próprio nome identifica, este tipo tem a pessoa como centro do próprio existir. Isso significa que a missão, valores e os objetivos da empresa giram em torno da pessoa e de seus valores pessoais. Tem uma orientação para existência da liberdade de criação e de expressão. Contudo como

contraponto aos modelos citados, tem-se os tipos concebidos por Glinov e Sethia (apud FREITAS, 1991), os quais elucidam a cultura organizacional como uma estratégia administrativa e atrelam-na a um sistema de recompensas. São elas:

1. **Cultura apática:** é a cultura em que se verificam modelos de liderança alienados ou impróprios. Neste tipo de cultura atua-se em função de compensações pecuniárias, necessitam de motivações externas, não existindo entusiasmo pelo trabalho.

2. **Cultura cuidadosa:** nesta cultura observa-se praticamente o inverso do tipo anterior. Aqui, existe a preocupação com o bem-estar das pessoas. O ambiente é agradável e estável, não existe a exigência de se alcançar um alto grau de desempenho.

3. **Cultura exigente:** é uma cultura orientada para os resultados. Nela, as recompensas variam em função da performance. Portanto, em virtude de haver enorme valorização do desempenho, a competitividade é destacada em todos os aspectos.

4. **Cultura integrativa:** este tipo de cultura procura, pela combinação entre a valorização do indivíduo e de sua performance, encontrar o equilíbrio quanto aos objetivos organizacionais, o lucro financeiro e o indivíduo em si. A preocupação com o indivíduo e com a performance varia na mesma medida e mesmo sentido.

Existe também a proposta do perfil empreendedor de Oliveira Junior (2009), com base teórica em Sarasvathy e Dew, (2005); AtuaheneGima e Ko (2001); Lumpkin e Dess (1996). O que podemos afirmar é que a importância do empreendedorismo é notada, por ser ele aplicado apenas como parte estratégica de uma unidade de negócio; ou quando ele é o próprio negócio. Há poucos estudos efetuados sobre o tema, mesmo sendo um fator dinâmico tanto na economia quanto na vida social local ou regional, conforme aponta Oliveira Junior (2009, p.49):

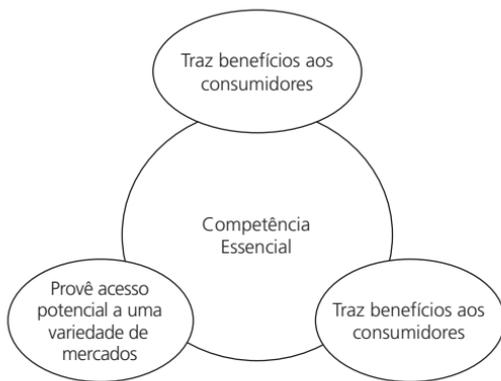


[...] o empreendedorismo vem ganhando força dentro da área de estratégia, uma vez que a atividade empreendedora representa uma das engrenagens do crescimento econômico e uma resposta política, social e econômica do capital empreendedor. Apesar disso, não há muitas pesquisas que investigaram se a orientação empreendedora (OE) influencia a performance das empresas (PE) no Brasil.

Organizações que fazem uso do empreendedorismo na forma de estratégia do negócio, podem transformá-lo em uma ferramenta de alta importância para estabelecer uma vantagem competitiva. Segundo Barney (1991), para que organizações tenham uma vantagem competitiva sustentável, são necessárias estratégias empreendedoras desenvolvendo a cultura e o clima da empresa. Empreender é necessário para atender às necessidades ditadas pelo mercado, ou para a sobrevivência das empresas perante a forte competitividade do mercado.

Portanto, não se pode atribuir o sucesso se esse empreendimento não tem um posicionamento que reúna competência e necessidades. Segundo Hamel e Prahalad (1995), para que uma empresa possa ser bem-sucedida ela precisa ser vencedora em sua competência essencial seu produto final e, dentro desse processo, há as seguintes características, conforme Figura 1.1. Para Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo é um método de identificação e exploração de novas oportunidades econômicas, formando uma conexão entre oportunidades e indivíduos, permitindo que se estabeleça uma identidade empresarial.

Figura 2.1 | Competências essenciais



Fonte: adaptada de Hamel e Prahalad (1998).

Ao se deparar com esse grande universo conceitual, tem-se em mente e o mencionado por Freitas (1991), em que nenhuma classificação consegue determinar todos os tipos de culturas organizacionais e nenhuma tipologia corrobora com uma realidade em todos os seus princípios. Aqui são demonstrados alguns autores que desenvolveram tipologias relativas à cultura empresarial ou

comumente tratada como cultura organizacional. Tais conceitos contribuem com o tema e apresentam uma visão ainda mais abrangente desse universo. A tipologia de cultura organizacional, para Handy (1994), estabelece que os canais de poder dentro de uma determinada estrutura ou sistema organizacional, são, a saber:

1. **Cultura do poder:** encontrada em pequenas empresas, o poder total é concentrado em um determinado nível.

2. **Cultura de papéis:** trabalha pela lógica e pela racionalidade. Somente é bem-sucedida em ambientes estáveis, ou quando a empresa pode controlar o ambiente.

3. **Cultura da tarefa:** somente orientada para a tarefa ou projeto, pode ser representada por um organograma do tipo em rede, sendo as atividades em equipe muito estimuladas.

4. **Cultura da pessoa:** pouco comum, é centralizada na pessoa; todos os demais aspectos como estrutura, equipamentos e tecnologia são secundários ao interesse do indivíduo ou do seu grupo.

Já Deal e Kenney (1982) somam o risco da atividade da empresa com a velocidade do *feedback* emitido pelo ambiente para construir a sua tipologia:

1. **Cultura macho:** ambiente identificado pela individualidade, alta competição, rápidas decisões e personalidade dura.

2. **Cultura trabalho duro diverte muito:** identificada pelo baixo risco e alto *feedback*, é característica principal de organizações que atuam em vendas, nas quais a persistência é o determinante do sucesso.

3. **Cultura apostar em sua companhia:** caracterizada por alto risco com lento *feedback*, congrega empresas que fazem altos investimentos e têm retorno financeiro lento.

4. **Cultura de processo:** é caracterizada em possuir um lento *feedback* e baixo risco, cria um ambiente centrado mais no como fazer do que no que fazer.

Estabelecendo como foco a área de gestão de pessoas, os autores Sethia e Von Glinow (1985) desenham o sistema de recompensa para definir a relação entre os indivíduos e a performance organizacional:

1. **Cultura apática:** cria um ambiente de indiferença, reflete um

estado generalizado de desmoralização e de insolência. Acontece em organizações com uma posição forte no mercado.

2. **Cultura cuidadora:** preocupa-se com o bem-estar de seus indivíduos, não imprime padrões altos de desempenho. São organizações do tipo paternalista.

3. **Cultura exigente:** norteada para o sucesso, as empresas que possuem este tipo de cultura contam com um sistema de recompensa financeiro acima da média.

4. **Cultura integrativa:** mistura a valorização do pessoal com o incentivo ao desempenho, tendo como filosofia a retenção de talentos.

Contudo, Donnelly (1984) destaca a importância do planejamento na criação de valores compartilhados e no grau de estabilidade existente na organização dos processos de trabalho:

1. **Cultura excelente:** é a cultura planejada, a organização e as pessoas buscam atingir a missão.

2. **Cultura fuzzy (vaga/indistinta):** cultura distinguida pela não definição do rumo e por constantes mudanças das equipes e também pela falta de perspectivas.

3. **Cultura awful (horível):** identificadas em ambientes organizacionais que estão em constantes crises e confusão, sendo caracterizada por atuações contingenciais.

Efetuando-se uma análise, é importante ressaltar a dimensão trazida por Trompenaars (1994), que apresenta o seu estudo com base nas dimensões: igualdade, hierarquia e orientações e sua relação com as pessoas e as tarefas.

O autor descreve essa tipologia cultural da seguinte forma:

1. **A cultura do tipo a família:** tem caráter pessoal com relações próximas, mas, é, ao mesmo tempo, hierarquizada, tendo como resultado uma cultura voltada ao poder.

2. **A cultura do tipo Torre Eiffel:** denota a burocracia formal. As relações são mais impessoais, sendo a lógica de subordinação claramente racional.

3. **A cultura do tipo míssil guiado:** demonstra uma cultura igualitária onde a lealdade à profissão e ao projeto é maior que a lealdade à empresa;

4. **A cultura do tipo incubadora:** cultura onde o objetivo é servir de desenvolvimento da autossatisfação e autoexpressão. É pessoal e igualitária.

1.4 Elementos que compõem a cultura organizacional

A cultura organizacional, formada por seus princípios, valores pessoais, crenças, valores éticos e morais, como já mencionado anteriormente, também é composta por oito elementos que definem como a organização se expressa e se comporta. São eles:

1. **Valores:** promulgam o comportamento da empresa, consistindo na essência da organização. Devem ser utilizados de forma estratégica buscando atingir resultados.

2. **Crenças:** são relacionadas com a percepção entre a empresa e seus colaboradores, produto, clientes. É o que a organização acredita ser verdadeiro, o comportamento e a personalidade e o jeito de ser da empresa.

3. **Ritos, rituais e cerimônias:** são atividades que ocorrem dentro das organizações de forma sequencial, fazendo a cultura aparecer de forma mais visível, reforçando os principais valores da empresa.

4. **Histórias e mitos:** são narrativas sobre os fatos que ocorreram e ocorrem na empresa, podendo ser verídicos ou não.

5. **Heróis:** são indivíduos que fizeram parte da empresa de uma maneira fortificada, representando coragem, força ou determinação.

6. **Tabus:** é tudo o que não é permitido na empresa, os assuntos polêmicos e críticos que são abordados de forma oculta e pouco falados entre os colaboradores.

7. **Normas:** são as regras ditadas pela organização que definem os comportamentos estabelecidos como corretos e que devem assim ser seguidos pelos indivíduos.

8. **Comunicação:** último elemento desta tipologia de cultura organizacional, a comunicação é muito preponderante, pois se baseia na troca de informações, podendo ser informal, por meio de conversas, como formal, por meio de entrevistas e reuniões.

Beyer e Trice (1986) cotam a cultura organizacional como uma rede de concepções, normas e valores que são tidos como certos e que permanecem submersos à vida da empresa. Deal e Kenney (1982) adaptam a definição do dicionário **Webster** e definiram a cultura

organizacional como padrões integrados de comportamentos humanos que incluem pensamento, discurso, ações e artefatos, que dependem da capacidade humana para compreender e transmitir conhecimentos para outras gerações futuras. Esses autores consideram elementos da cultura organizacional:

1. **O ambiente de negócios:** ambiente no qual a organização atua, determina o que ela precisa fazer para ser bem-sucedida.

2. **Os valores:** as crenças e conceitos básicos de uma empresa, eles são os pontos centrais da cultura organizacional.

3. **Os heróis:** identificam os valores da cultura organizacional e servem de modelos humanos para a continuidade dos mesmos.

4. **Os ritos e rituais:** rotinas estabelecidas e sistematizadas no dia a dia, as empresas, por meio de seus gestores, mostram o tipo de comportamento que elas esperam dos colaboradores.

5. **A rede cultural:** este é o lado informal dentro da empresa. São os pequenos grupos que conhecem os segredos e os que conversam à meia-voz, que formam a hierarquia do poder de uma organização.

Robbins (2002) diz que a cultura nada mais é do que um conjunto de características valorizadas e fundamentais para empresa e que a distingue das demais, ela traz um enfoque de características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização; o autor citado nos elenca as sete características:

1. **Inovação e ousadia:** é o grau em que os colaboradores são estimulados a serem inovadores e correr riscos.

2. **Atenção ao detalhe:** é à medida em que se espera que o colaborador demonstre de acerto, análise e atenção aos detalhes das suas tarefas.

3. **Busca de resultados:** é o nível em que a direção se concentra mais nos resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançá-los.

4. **Concentração nas pessoas:** é o estado em que as decisões da direção levam em consideração o efeito dos resultados sobre os indivíduos da empresa.

5. **Orientação para a equipe:** é o grau em que as tarefas do trabalho são elaboradas mais em torno dos times ou equipes do que em torno dos indivíduos.

6. **Agressividade:** é o estado em que os indivíduos são mais agressivos e competitivos do que procrastinadores.

7. **Estabilidade:** é o nível em que as atribuições organizacionais se concentram na manutenção do *status quo* em detrimento do crescimento.

Não existe uma cultura certa ou errada, nem mesmo melhor ou pior. O que estabelece se uma cultura organizacional é adequada ou não é o que a empresa pretende fazer e o que o ambiente onde ela atua permite. Robbins (2002) salienta que as empresas, principalmente as grandes, têm uma cultura dominante, atrelada a diversos conjuntos de subculturas. A cultura dominante dita os valores centrais compartilhados pela maioria dos indivíduos. Schein (2001) menciona que a cultura organizacional ou corporativa é muito mais do que os rituais, os valores, o clima da empresa ou a forma de executar as coisas. Todos esses itens são apenas a pequena parte da cultura, mas nenhum deles é a cultura em si.

Esses níveis culturais acontecem do visível ao muito tácito e até o invisível, podendo ser classificados em três níveis, segundo menciona Schein (2001):

1. O **nível 1** é chamado de elementares, isto é, o que se enxerga, ouve e se sente enquanto se está em uma empresa.

2. O **nível 2** é chamado de valores emparelhados, é um nível mais intenso, onde se pretende encontrar uma tipologia para os problemas que a organização estimula como importantes para todos participantes.

3. O **nível 3** é chamado de certezas fundamentais básicas, onde se precisa pensar em toda a história da organização.

Para saber mais

Os vídeos a seguir demonstram processos de formação da cultura e do comportamento humano de forma geral: <<http://www.youtube.com/watch?v=4Ak95oRFHJc>>; <<http://www.youtube.com/watch?v=38aoPN6orVo>>.

Questão para reflexão

- 1) A cultura condiciona o comportamento humano?
- 2) Meu comportamento condiz com minha cultura?

3) Então como, eu adquiri estes comportamentos?

4) Qual a influência destes comportamentos na formação da minha cultura?

Atividades de aprendizagem

1. Assinale a alternativa correta. Ao mencionar o fato que a cultura ou forma de criação gera um determinante da personalidade do ser humano organizacional faz-se menção a(o):

- a) Ambiente.
- b) Situação.
- c) Organização.
- d) Etnia.
- e) Informalidade.

2. É o grau em que as decisões dos gestores levam em consideração o efeito dos resultados sobre os indivíduos dentro da organização. Quando mencionamos esse fato estamos identificando uma das sete características da cultura organizacional, preconizada por Freitas (1991). Identifique qual é a correta:

- a) Atenção aos detalhes.
- b) Orientação para equipes.
- c) Orientação para as pessoas.
- d) Orientação para resultados.
- e) Agressividade.

3. De acordo com o entendimento de Tamayo (2011), há a identificação de um conceito simples sobre a cultura de forma geral. Contextualize-o.

4. De acordo com Fleury et al (1996), a avaliação da cultura organizacional tem suma importância para as empresas com a finalidade de minimizar possíveis conflitos humanos. Essa convivência nada mais é do que a alma de uma empresa e é nesse conjunto dos relacionamentos individuais que ela se cria. Contextualize a preocupação do autor com referência aos cuidados de que as organizações devem lançar mão para minimizar conflitos.

Seção 2

Clima organizacional

Introdução à seção

A preocupação das organizações de ponta atualmente é a identificação do clima que a empresa tem. Clima esse que leva a uma qualidade de vida no trabalho, mas é oriundo da sociedade em geral. A busca por sua identificação é uma constante preocupação dos gestores humanos, com a finalidade de identificar quais são os melhores colaboradores que a empresa possui, partindo dessa premissa buscaremos identificar seu conceito e os elementos que o compõem.

2.1 O que é clima organizacional

O clima organizacional pode ser definido como as respostas de um conjunto de valores, comportamentos e padrões informais que existem em uma empresa e representam a forma como cada funcionário percebe a organização e sua cultura e, ainda, como ele reage a isso, ensina Davel (2001). Assim, clima organizacional é a percepção da forma coletiva que os indivíduos têm de uma empresa.

O clima organizacional incide diretamente na motivação dos colaboradores, no grau de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade da execução de seu trabalho. Portanto é importante para as organizações avaliar a percepção que os funcionários têm dela, ou seja, do clima organizacional. O correto é fazer uso de uma pesquisa na busca de repostas que auxiliem as organizações a identificar possíveis falhas ou oportunidades de melhoria, nos fala Cury (2000).

O clima organizacional atua, então, como um indicador mostrando como as mudanças estão comprometendo a empresa. Outro ponto que favorece a realização da pesquisa é a questão da imagem da organização. De nada adianta a organização fazer uma campanha publicitária milionária para os clientes externos a respeito da sua responsabilidade social ou ambiental, quando os seus clientes internos, os colaboradores, não estão satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho.

2.2 Tipos de clima

Pode-se dizer que o clima é bom quando há um nível baixo de rotatividade funcional, com isso um alto tempo de permanência dos colaboradores na organização; também quando eles sentem orgulho em participar da empresa. Num clima ruim ou maléfico ocorrem um *turnover* maior, conflitos interpessoais, gerando o desinteresse pelo cumprimento das tarefas, criam-se barreiras e resistências internas, gera-se a alta competição exacerbada, é motivo de vergonha de trabalhar na organização.

Em um clima ruim, é visível a predominância da falta de motivação, como nos ensina Robbins (2002). Em razão das rápidas mudanças oriundas da globalização, as organizações têm buscado conhecer melhor a dinâmica da vida das empresas, procurando identificar como colaboradores expostos a uma série de estímulos advindos da organização e do ambiente do trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida da empresa.

Segundo Schneider e Reichers (1983) essas percepções formam a base do clima organizacional. O termo *clima* é usado para demonstrar os sentimentos que os colaboradores têm em relação ao seu ambiente de trabalho, e também à empresa como um todo, chegando aos clientes e a si mesmos. Para Barçante e Castro (1995, p. 75), “[...] é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho”. Desse modo, o clima de uma empresa diz respeito, basicamente, à percepção sobre a qualidade de vida do trabalho.

Lewin, Lippitt e White (1939), nos passam a ideia de que as empresas e os grupos de indivíduos possuem um clima ou uma cultura notoriamente remota; já o comportamento do ser humano ser um produto das características da pessoa e de seu ambiente psicológico é o que ressalta Glick (1985). Com o passar do tempo, as pesquisas, além de comprovarem a preocupação com o ambiente psicológico, deixaram clara a apreensão com as influências organizacionais, sociais e situacionais no comportamento do indivíduo, é o que nos afirmam e nos fazem entender Glick (1985) e Payne e Pugh (1976).

Até metade da década de 1980, escassos pesquisadores haviam examinado o clima organizacional segundo Scheneider (1983). O

termo era mencionado somente por estudiosos interessados na qualidade de vida do trabalho, como elucidam Martins (2000), Martins et al. (2004) e Toro (2001). Entretanto, na década de 1990, o estudo do clima organizacional ganhou maior importância. Nessa década surgem muitos estudos do clima em organizações escolares efetuados por Toro (2001), em hospitais, em instituições financeiras e em empresas em geral, no caso de Tamayo (1998). Contudo, havia muita confusão criada, e a primeira saída foi de compreender o clima organizacional como o sinônimo de clima psicológico.

Existia a necessidade de distinguir entre esses dois conceitos fazendo os pesquisadores, depois de muitos estudos, discussões e investigações, chegarem à conclusão de que clima organizacional é constituído por elementos cognitivos e que clima psicológico constitui-se de elementos afetivos.

Pesquisadores como James e Jones (1974) e Schneider e Reichers (1983) discernem sobre os termos, conceituando o clima psicológico como o significado da ligação individual no contexto do trabalho, e clima organizacional como as percepções conectadas a um aspecto particular do trabalho, compartilhadas pelos colaboradores são mencionados por Martins (2000). Outro conflito criado era o da superposição do conceito de clima com outros itens como satisfação no trabalho e cultura empresarial.

A satisfação é uma atitude do colaborador para com seu trabalho, apontada por Siqueira e Gomide Junior (2004), como um elo entre o indivíduo e o exercício de suas tarefas, compreendidas por componentes cognitivos e afetivos, afirmam Martins (2000) e Tamayo (1998).

Satisfação no trabalho pode ser determinada como o julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o colaborador faz sobre seu trabalho ou a situação de trabalho, mencionam Brief e Weiss (2002). O entendimento do clima organizacional aponta aos gestores da empresa a predisposição dos colaboradores para o estabelecimento de mudanças. Ao ampliar o seu estudo, é possível detectar os pontos em que já se atingiu um adequado nível de satisfação interna, bem como facilitar o desenvolvimento da situação atual naquelas áreas apontadas como problemáticas.

Mello (2004), assim como Bispo (2006), estabelecem três tipos básicos de climas. Conforme o primeiro autor, os climas organizacionais

podem ser classificados como: favoráveis, desfavoráveis e neutros. Já Bispo (2006) descreve os climas como mais ou menos favorável, desfavorável e favorável. Contudo Luz (2003) esclarece o clima organizacional como: bom, razoável ou ruim; contudo, o autor reduziu os tipos de clima a apenas dois, porque utiliza em sua tabulação apenas duas variáveis de avaliação, sendo um satisfatório e o outro insatisfatório. Vamos aqui nos ater aos tipos de climas organizacionais propostos por Bispo (2006). Observe na Figura 2.1 a relação entre os tipos e as suas caracterizações.

Figura 2.2 | Tipos de climas organizacionais

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável	mais ou menos	favorável
frustração	indiferença	satisfação
demotivação	apatia	motivação
falta de integração empresa/funcionários	baixa integração empresa/funcionários	alta integração empresa/funcionários
falta de credibilidade múltua empresa/funcionários	baixa credibilidade múltua empresa/funcionários	alta credibilidade múltua empresa/funcionários
falta de retenção de talentos.	baixa retenção de talentos.	alta retenção de talentos.
improdutividade	baixa produtividade	alta produtividade
pouca adaptação às mudanças	média adaptação às mudanças	maior adaptação às mudanças
alta rotatividade	média rotatividade	baixa rotatividade
alta abstenção	média abstenção	baixa abstenção
pouca dedicação	média dedicação	alta dedicação
baixo comprometimento com a qualidade	baixo comprometimento com a qualidade	alto comprometimento com a qualidade
clientes insatisfeitos	clientes insatisfeitos	clientes satisfeitos
pouco aproveitamento nos treinamentos	médio aproveitamento nos treinamentos	maior aproveitamento nos treinamentos
falta de envolvimento com os negócios	baixo envolvimento com os negócios	alto envolvimento com os negócios
crescimento das doenças psicossomáticas	algumas doenças psicossomáticas	raras das doenças psicossomáticas
insucesso nos negócios	estagnação nos negócios	sucesso nos negócios

Fonte: adaptada de Bispo (2006, p. 27).

2.3 Pesquisa de clima

O instrumento mais utilizado é o questionário, uma técnica de investigação composta por um número elevado de questões dispostas por escrito aos pesquisados e que tem por objetivo elucidar determinado conhecimento ao pesquisador. O questionário passa a ser uma técnica quantitativa de pesquisa, pois possibilita a organização dos resultados em categorias e também os resultados em porcentagens, menciona Oliveira (1995). Para a elaboração de um questionário deve-se estar atento a:

1. **Tipos de questões:** as questões podem ser abertas, o que dará a oportunidade ao pesquisando de expressar suas opiniões sem a restrição de uma resposta.

2. **Estratégia de elaboração do questionário:** deve-se escolher entre a aplicação de questionários curtos, ou então, os questionários longos.

3. **Problemas referentes à aplicação do questionário:** esta última é de extrema relevância, pois é aqui que se identificam quais perguntas são adequadas ao público específico da pesquisa.

Oliveira (1995) sugere ao responsável pela elaboração do questionário as seguintes considerações:

1. É importante focar nos comportamentos dos funcionários;
2. Uso específico, rápido e direto;
3. Definir as hipóteses a serem avaliadas;
4. Testar antecipadamente a preparação das questões;
5. Orientar o pesquisado sobre o sigilo;

6. Questionários fechados normalmente são mais fáceis de tabular.

As variáveis são inúmeras para serem pesquisadas com os colaboradores em uma pesquisa de clima organizacional. Algumas são citadas a seguir, de acordo com Zanelli (2002), como: o trabalho realizado pelos colaboradores, o salário, os benefícios, a integração entre os departamentos da empresa, a supervisão e liderança, a comunicação, o treinamento e desenvolvimento, o relacionamento interpessoal, a estabilidade no emprego, as condições físicas de trabalho, a segurança do trabalho, a disciplina, a ética e responsabilidade social, o reconhecimento.

Existem outras variáveis que podem ser utilizadas, mas as que causam impacto no clima são a gestão e o salário, por isso é importante que constem das pesquisas. Normalmente são pesquisadas de 8 a 12 variáveis, segundo Lumpkin (1996). Como cada organização possui suas características próprias, não implicam uma simples aplicação, mas sim um processo nas etapas mostradas no Quadro 2.1:

Quadro 2.3 | Etapas da pesquisa de clima

Etapa 1	Obter o apoio e aprovação para a realização da pesquisa.
Etapa 2	Determinar os objetivos da empresa e o seu planejamento.
Etapa 3	Definir e desenvolver a metodologia de aplicação da pesquisa.
Etapa 4	Desenvolver o teste piloto; montagem e validação do instrumento de pesquisa.
Etapa 5	Definir critérios para tabular as diferentes opções de respostas, de forma que todas possam ser inseridas nos condicionantes “satisfeito” ou “insatisfeito”.
Etapa 6	Fazer a exposição da pesquisa.
Etapa 7	Fazer aplicação do questionário e coleta dos dados.
Etapa 8	Fazer tabulação e análise dos resultados.
Etapa 9	Elaborar os relatórios e <i>feedback</i> para todos os membros da organização.
Etapa 10	Criar planos de ações que contemplem soluções possíveis.
Etapa 11	Acompanhar a implantação e gerenciamento do plano de ação.
Etapa 12	Avaliar o resultado e plano de ação.
Etapa 13	Empregar uma nova pesquisa de clima para analisar os resultados do plano de ação.
Etapa 14	Comparar os resultados com a pesquisa anterior.

Fonte: adaptado de Lumpkin (1996).

2.4 Diferenças entre clima e cultura organizacional

Um fator a ser considerado é que a cultura organizacional está profundamente retratada no que se chama de clima organizacional. Segundo Oliveira Junior (2009), o clima elenca elementos para identificar o nível da satisfação dos colaboradores nos diversos momentos da empresa. Portanto, é necessário ter condições de entender o que é e como se constitui este dentro de uma empresa.

O clima organizacional é um termômetro, pois mostra como as coisas estão no presente da empresa. Quando entramos em um determinado setor ou departamento podemos perceber se as coisas estão boas, e as relações são amigáveis ou são frias e assim por diante. Essas percepções refletem o clima, cuja importância reside na sua autenticidade de expressar o que os indivíduos estão sentindo dentro da empresa, como nos fala Luz (2003). O pensamento acadêmico entende que o clima servirá como ferramenta para analisar as relações dos colaboradores entre si, com as chefias, bem como para avaliar o nível geral de satisfação das pessoas com o trabalho e com a organização. A diferença entre cultura e clima organizacional, uma vez que ambos exercem forte influência sobre o indivíduo. Lembre-se de que:

Clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado



momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo. (LUZ, 2003, p. 21)

A cultura tem uma grande influência sobre o clima e certamente não é a única, pois existem os fatores externos à empresa que também interferem no clima, por exemplo, as condições de saúde, família, lazer etc. Contudo, a cultura organizacional representa o pano de fundo onde ocorrem todos os eventos internos. Pode-se afirmar, paralelamente com Luz (2003), que a cultura é causa e o clima, a sua consequência.

Para saber mais

O vídeo seguinte demonstra o condicionamento humano que forma o clima de uma organização.

Assista em: <<http://www.youtube.com/watch?v=wLrd7eNK-vY>>.

Questão para reflexão

1. O clima organizacional é uma influência da cultura da empresa?
2. Como o clima pode influenciar o comportamento dos colaboradores?

Atividades de aprendizagem

1. Quais são os tipos de clima organizacional que podemos encontrar numa empresa? Justifique sua resposta.
2. Qual é a definição de clima psicológico?
3. Quando encontramos um clima de apatia em uma organização podemos identificá-lo como um clima de conceito:
a) Bom. d) Mais ou menos.
b) Ruim. e) Favorável.
c) Malévolo.
4. A seguir encontramos uma consideração básica dos questionários das pesquisas de clima organizacional, identifique-a:
a) Tipos de questões. d) Estratégia de elaboração.
b) Questionários abertos. e) Orientação sobre o sigilo.
c) Testar as hipóteses.

Seção 3

Mudanças

Introdução à seção

A mudança sempre será um paradigma a ser vencido ou estabelecido pelas organizações com vistas a estarem culturalmente adequadas ao mercado globalizado; desta forma, abordaremos as questões que dizem respeito à fragilidade do seu estabelecimento e/ou entendimento em uma organização.

3.1 Conceito de mudança organizacional

Mudança, segundo Chiavenato (1996), é a passagem de uma situação para outra diferente, que implica novos caminhos, novas situações, novas soluções e novos valores. Mudança não é um assunto atual; desde o início da história da humanidade o mundo é permeado de transformações na sua estrutura. A mudança hoje tende a ser considerada uma das principais prerrogativas das empresas. Dentro da realidade das empresas a mudança é uma constante: mudanças na estrutura, na inclusão de novas máquinas e tecnologias etc. levam o colaborador a formar uma nova visão e ter um novo comportamento perante o sistema produtivo.

De acordo com Chiavenato (1996), as empresas estão expostas a fatores internos e externos que invariavelmente sofrem mudanças. Os fatores externos influenciam as organizações nas suas formas de atuação com o mercado. Já os fatores internos influenciam as empresas por meio de estabelecimento de novos objetivos organizacionais.

Segundo o autor (op.cit.), no comportamento dos funcionários estão inseridos os seguintes itens: paradigmas e atitudes dos indivíduos, relações interpessoais e sociais, conhecimentos e habilidades, tarefas e atividades. Tais variáveis ainda sofrem influências das transformações oriundas nas organizações. Mudança organizacional nada mais é do que qualquer alteração, planejada ou não, na relação entre a empresa e o meio ambiente.

No mundo corporativo não é diferente: as pressões oriundas do mercado têm exigido que as organizações mudem constantemente

para ter subsídio às condições competitivas, isso exige continuamente um enorme apelo de adaptação dos indivíduos em geral, tanto para os jovens como para os mais velhos, de acordo com os ensinamentos de Luz (2003).

Toda mudança provoca novas abordagens e soluções. Os efeitos positivos ou negativos da mudança acabam gerando uma instabilidade e conseqüentemente podem resultar em renúncias, perdas e não adequação do colaborador. As necessidades de mudança são comparadas a um ciclo vicioso: o momento presente está sempre exigindo mudanças e estas acabam trazendo novos problemas, dá a entender Robbins (2002).

Cada vez mais é de interesse das organizações apontar soluções aos seus colaboradores, como forma de melhorar a produtividade e a satisfação interna, para que as pressões naturalmente causadas pela mudança sejam minimizadas.

De acordo com Wren (1979), enquanto permanecerem os valores dominantes, não existirá uma mudança de padrão. Compete aos indivíduos entender quais valores devem ser preservados, estimulados ou mudados; já para Ferguson (1976) sua visão se dá no aspecto de sobrevivência do ser humano no que se refere ao campo biosférico. Em outras palavras, não mudar é optar pela autodestruição, isto é, a não preservação do *habitat* resulta em não haverem amanhã.

Entretanto, o âmago da questão encontra-se em como o ser humano interage com seu meio. Atualmente são as pessoas que efetuam a diferença; o potencial das organizações está calcado nos indivíduos de forma que valoriza as competências e habilidades de cada um. Vivemos em constantes e infundas mudanças organizacionais, muitas oriundas da alteração nas estruturas, mencionam Nadler, Hackman e Lawler (1983).

Com o advento da tecnologia da informação e comunicação ocorre essa ruptura no método de comunicação, quando as estruturas organizacionais passam a ser vistas na perspectiva horizontal. Entretanto, o progresso da comunicação imprimiu benefícios ao ambiente de trabalho, proporcionou maior facilidade de se comunicar, desta maneira deixando o ambiente de trabalho com outras características, tornando-o mais ativo e dinâmico.

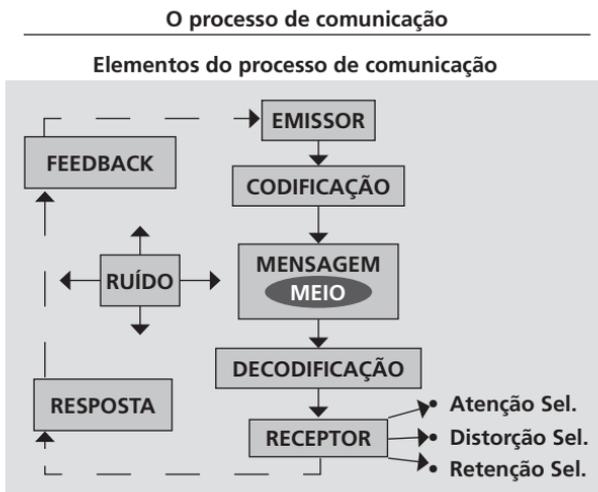
3.2 Processo de mudança organizacional

Para que possa realizar o processo de mudança a empresa precisa ter algumas competências bem definidas e claras. Tê-las apreendidas entre seus colaboradores significará o sucesso na campanha da transformação organizacional. Antes de efetuar o primeiro passo rumo à mudança é premente que a organização se reúna e avalie, com muito critério e realismo, como encontram as suas competências organizacionais para iniciar a transformação; segundo Nadler, Hackman e Lawler (1983), a organização deve contar com:

1. **Liderança**: este é o principal quesito de todas as competências, indispensável à transformação, é o item capaz de gerar os demais que são obrigatórios nos processos da gestão de mudanças. Liderar é exercer, e ter influência hoje é ter o poder de mudar.

2. **Comunicação**: é condição mínima para o sucesso da implementação da mudança. É muito comum que as palavras sejam entendidas e compreendidas de uma maneira diferente daquela que era a nossa intenção inicial (Figura 3.1). Quem não estabelece um bom *feedback* vai germinando uma sensação de imprevisibilidade quanto ao comportamento da linha gerencial e, automaticamente, o nível de confiança cai, como diz Cury (2000).

Figura 2.3 | O processo de comunicação



Fonte: elaborada pelo autor.

3. **Integridade de valores:** estabelecer um processo de mudança sem que haja clareza dos valores que os norteiem desde a missão até os objetivos organizacionais é correr riscos desnecessários e que não levarão a organização a bom termo. Num processo de mudança é importante e necessário que haja valores e que eles sejam integralizados por toda a empresa. Os valores organizacionais são aqueles enfoques dos quais não se pode abrir mão sem que aconteça a quebra da retidão da cultura.

4. **Planejamento:** não é possível executar uma mudança sem que antes tenha existido um bom e profundo planejamento. Estrategistas costumam chamar este momento do planejamento da mudança de um longo caminho curto. Um tempo mais amplo investido no ato de planejar a ação de mudança resultará em um curto caminho longo. Isto é, um enorme ganho de tempo, recursos e energia, do que quando executado de forma posterior. O planejamento jamais deve ser elaborado por uma única pessoa ou por um grupo pequeno. Planejar é ter a capacidade de visualizar, mesmo que ainda não exista um único tijolo posto, a empresa construída, finalizada e pronta.

5. **Equipe:** empresas que não sabem atuar e desenvolver o trabalho em equipe encontram uma enorme dificuldade quando estão diante da obrigação de fazer mudanças céleres e precisas. Possuir times de trabalho ou equipes é preservar e valorizar as diversidades da organização. O grupo faz que a solução da dificuldade possa ser mais bem executada, visto que proporciona a criação do compromisso de todos com a sua implantação.

6. **Execução:** executar é uma aptidão básica para a mudança. O procedimento mais usual é analisar erroneamente a questão, que, depois de planejar a etapa da execução, irá acontecer naturalmente. O gestor da mudança é a pessoa que promove o patrocínio, portanto precisará estar todo tempo atento ao que ocorre em todos os níveis do processo. O gestor deve proceder no que foi delegado a outrem ou a uma equipe acompanhar a resolução ou o desempenho da atividade de perto, passo a passo, celebrando as conquistas e acertos, além de checar os motivos de terem ocorrido erros, menciona Morgan (1996).

7. **Foco em resultados:** não se inicia uma mudança caso não se tenha muita clareza de onde se quer chegar. Definir o foco nos resultados é não se permitir levar por ganhos não sustentáveis, que podem causar descaminhos e perda da energia da equipe toda. Foco

em resultados é fazer e ter o bom senso.

8. **Controle:** muitos processos de mudança são perdidos pelo descontrole no desenvolvimento da ação. A habilidade do controle imputa em saber como conduzir e desenvolver o processo sempre sabedor da existência de limites claros que se suplantados provocarão um custo. Ter a capacidade de controle é cuidar para que naqueles pontos críticos exista pelo menos mais uma forma de verificar se os parâmetros definidos estão dentro do resultado esperado para aquele momento.

9. **Aprendizagem organizacional:** por último, mas não menos significativa, a capacidade da aprendizagem organizacional. Esta capacidade se dá na empresa na medida em que os colaboradores são valorizados e vistos como os verdadeiros detentores do capital intelectual da organização. Aprendizagem é possuir e estabelecer processos internos da identificação e registro das atividades chave da mudança.

3.3 Resistência à mudança

A literatura em geral tende a fazer referência ao termo resistência à mudança, explicando que é qualquer comportamento que tem a finalidade de manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo, mencionam Zaltman e Duncan (1977) e como também uma das principais barreiras à mudança organizacional bem-sucedida, dizem Kurtz e Duncan (1998), Coghlan (1993). Todavia a única implicação concreta tem sido a conjectura de inúmeras fórmulas para se suplantar a resistência às mudanças. Entretanto, parece não haver carência de fórmulas dirigidas a tratar de sobrepujar a resistência à mudança (para uma revisão, Kotter e Schlesinger, 1979).

Qualificadas sempre sob a alcunha de estratégias, geralmente recomendando, sem grandes diferenças de uma para outras, listas de cinco a dez regras para o estabelecimento do processo de quebra de barreiras, desenhadas para suplantar os comportamentos resistentes adotados por funcionários descontentes que podem impedir ou mesmo ameaçar o esforço de transformação organizacional.

A base em conteúdo do discurso de todas essas abordagens teóricas de fórmulas é tão significativa que pode levar-nos a uma conclusão perigosa, de que tal nexos seja ênfase de um fenômeno bem estudado e criteriosamente mapeado. Zanelli (2002) menciona que a resposta

mais plausível é que a despeito de todas as fórmulas nós não sabemos muita coisa sobre o que realmente é a resistência à mudança e quais as suas causas. Também nada sabemos sobre quando é mais provável que aconteça, menos ainda sobre o efeito que pode, ou não, resultar em força de modificação ou mesmo os métodos que possam existir para se lidar com ela.

Contudo, após tantos anos, a expressão *resistência à mudança* geralmente é atribuída a Lewin et al (1939). Para ele, as empresas podiam ser apreciadas como processos em equilíbrio quase estacionário, isto é, a empresa seria um sistema vinculado a um conjunto de forças contrárias, mas de mesma intensidade que mantêm este sistema organizacional em equilíbrio ao longo do tempo. Com isso, a resistência à mudança seria em decorrência da intenção de um colaborador ou de um grupo de se opor às forças sociais da organização que objetivam conduzir todo o sistema para um novo ponto de equilíbrio. Lewin et al. (1939) confiavam que tanto o colaborador como o grupo poderiam ser considerados os chamados pontos de aplicação dessas forças sociais.

Segundo o mesmo autor, o estilo de comportamento do colaborador poderia ser diferente do modo de comportamento do grupo ao qual ele pertence, e essa diferença poderia ser permitida ou encorajada em culturas diferentes e também em graus diferentes. Contudo, o grupo forçaria a uniformidade do comportamento dos seus membros: não se adaptando, ele correria o risco de ser excluído do grupo. No modelo original de Lewin, a resistência individual pode ser diferente da resistência grupal, dependendo do valor social dado aos padrões de comportamento adotados pelo grupo demonstrados no Quadro 3.1 que segue.

Quadro 3.1 | Pressupostos clássicos sobre resistência a mudanças

Pressupostos	Contrapressupostos
<p>┐ A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.</p>	<p>┐ A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais.</p> <p>┐ Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento.</p> <p>┐ A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.</p>
<p>┐ A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.</p>	<p>┐ A resistência é um fenômeno saudável e contributivo.</p> <p>┐ A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados</p>

<p>┆ Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.</p>	<p>┆ Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.</p>
<p>┆ Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.</p>	<p>┆ A resistência — quando ocorre — pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança E empregados (derivado da proposição original de Lewin).</p>
<p>┆ A resistência à mudança é um fenômeno grupal/ coletivo.</p>	<p>┆ A resistência é tanto individual quanto coletiva — a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores sistucionais e de percepção</p>

Fonte: adaptado de RAE (2001, p. 37).

Mudança então é o ato de modificar ou de alterar a atuação convencional de pensamento ou mesmo de um comportamento. Sempre que os gestores tentam ocasionar alguma mudança, podem certamente esperar a resistência a essa ação, porque os indivíduos tendem a resistir a tudo aquilo que percebem como uma ameaça à forma estabelecida de se realizarem as coisas. Quanto mais preponderante for a mudança, mais contundente tende a ser a resistência.

Disparar o processo da mudança implica a identificação e superação dos pontos ou fontes de resistência por um lado e, por outro, o incentivo e fortalecimento das fontes ou pontos de apoio. A análise e avaliação desse campo de forças é uma forma de diagnóstico que identifica a disposição das forças favoráveis e contrárias a uma mudança organizacional.

É uma ferramenta importante e útil para uma mudança pretendida, menciona Cury (2000).

Essas forças estão baseadas em pressupostos e contrapressupostos que auxiliam a identificação dessas, por assim dizer, forças de choque; podemos observá-los no Quadro 3.1.

Não existe uma maneira universal e infalível de suplantar os fatores de resistência apontados numa análise e avaliação do campo de forças. Dentre as muitas opções e receitas disponíveis, existem seis que são basicamente adotadas com maior frequência:

1. **Educação e comunicação.** Os dados sobre a necessidade de uma possível mudança podem ser disseminados por meio de reuniões de grupos, discussões individuais etc. Essa preconização é mais utilizada quando a mudança está sendo minada por falta de informação ou no caso de a informação obtida ser inexacta.

2. **Participação e envolvimento.** Aqueles que serão afetados

por uma intervenção devem ser envolvidos na sua concepção e implementação. Os funcionários devem reunir-se como membros de comitês especiais ou forças-tarefa para participarem da decisão. Isso facilita a troca de informações entre as pessoas e gera compromisso entre os envolvidos, mas pode reduzir a velocidade do processo se os participantes projetarem uma mudança imprópria ou desviarem-se da tarefa em questão.

3. **Facilitação e apoio.** O ajustamento e treinamento necessários para ocupar um cargo, bem como o apoio emocional, devem ser garantidos por meio de reuniões de instrução e de aconselhamento para os colaboradores que serão afetados pela mudança. Nenhuma outra fórmula ou método funciona tão bem com problemas de ajustamento, mas certamente poderá consumir muito tempo e dinheiro e, ainda assim, ter a possibilidade de fracassar.

4. **Barganha e negociação.** Colaboradores resistentes devem ser condicionados e influenciados por meio da barganha e propostas de uma contrapartida que lhes garantam incentivos ou compensações para que transformem suas ações e mudem de opinião. Esse método às vezes é usado no caso de um indivíduo ou grupo de pessoas estar dotado de poder para impedir a mudança e tende a sofrer perdas no caso da sua ocorrência.

5. **Persuasão oculta.** O uso de esforços disfarçados de fornecimento de informações deve ser considerado uma base seletiva, no intuito de conseguir que os indivíduos apoiem as mudanças almejadas. Pode ser um método barato e rápido de dissipar a resistência. No entanto, pode gerar problemas mais adiante se os indivíduos se sentirem tratados de maneira injusta, e poderá parecer extremamente uma ação manipulatória, mesmo se forem alcançados resultados satisfatórios.

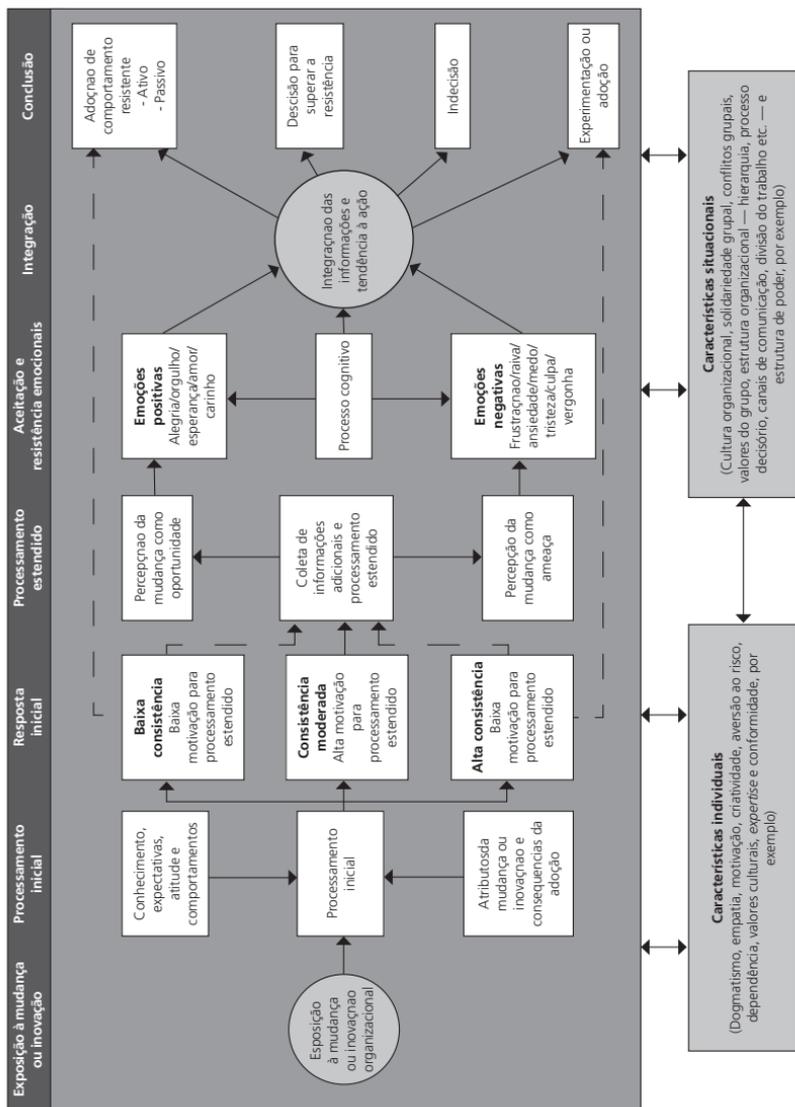
6. **Coerção explícita e implícita.** O poder das ameaças de se ter consequências negativas pode ser utilizado para mudar a ação e opinião dos colaboradores resistentes. A coerção deve ser usada quando a rapidez é essencial e quando aqueles que iniciaram a mudança possuem um considerável poder. Ela pode suplantar praticamente todos os estereótipos de resistência. Sua desvantagem é que pode, se deixar as pessoas iradas, ser muito arriscada.

Ao se observarem os fatores de resistências ora tratados, podemos afirmar que estes são encontrados em maior ou menor

número em todas as empresas. São oriundos do comportamento, da formação, da educação dos colaboradores que as constituem, mesmo porque quem as fundou e estabeleceu, também ali colocou suas prerrogativas individuais. Portanto, o ato de efetuar as pesquisas de clima organizacional com a intenção de elencar quais são estes empecilhos é primordial para se ter uma ótima gestão humana dentro das empresas.

É notório, então, que as resistências são oriundas das pessoas que compõem uma organização, seja esta em maior grau ou menor, passa desta forma a ser importante a identificação dos processos de resistência individual, pois tentar modificar uma resistência grupal é impossível em sua totalidade. Parte-se da premissa de que identificar os colaboradores mais resistentes, que sobressaem em lideranças até de forma negativa, é o passo inicial para se estabelecer uma forma de quebrar a barreira que os impede de pertencer a um grupo organizacional com objetivos e metas estipuladas. A Figura 3.3 demonstra estas características.

Figura 2.4 | Modelo de resistência individual à mudança



Fonte: adaptado de RAE (2001, p. 39).

Não existe um método ou regra única a ser seguida, pois cada empresa é um ser vivo que deve ser estudado de forma individualizada e específica. Vivemos em um mundo de diversidades, e, claro, em empresas com o mesmo comportamento, inseridas em um mercado que exige que elas se comportem de uma forma identificada ao mesmo. Cabe então aos gestores e líderes da

área humana esta árdua tarefa de identificar, relacionar, analisar e solucionar os problemas de comportamento quer estes sejam individuais ou grupais nestas organizações.

Para saber mais

Os seguintes vídeos apresentam os estereótipos das resistências às mudanças naturais ao ser humano:

<<http://www.youtube.com/watch?v=JIRDTD9dYvY>>.

<<https://www.youtube.com/watch?v=1rGbyLT3s3o>>.

Questão para reflexão

1. De qual forma eu resisto ou desisto quando algo me é determinado?
2. Como enfrento a resistência desenvolvida pelas pessoas a quem determino algo?
3. Esta resistência que possuo me foi ensinada ou aprendi a mesma sozinho? De que forma isso se deu?
4. Como posso mudar a minha resistência pessoal?

Atividades de aprendizagem

1. Assinale a assertiva correta.

I. Qual é o método de superar a barreira às mudanças usado no caso de um indivíduo ou grupo de pessoas estar dotado de poder para impedir a mudança e tender a sofrer perdas no caso da sua ocorrência?

- a) Facilitação.
- b) Barganha.
- c) Persuasão.
- d) Coerção.
- e) Participação.

II. Ao nos referimos os processos de resistência as mudanças dizendo que "Nenhuma outra fórmula ou método funciona tão bem com problemas de ajustamento, mas certamente poderá consumir muito tempo e dinheiro e, ainda assim, ter a possibilidade de fracassar", estamos fazendo referência a:

- a) Educação e comunicação.
- b) Participação e envolvimento.
- c) Facilitação e apoio.
- d) Barganha e negociação.
- e) Coerção explícita e implícita.

2. Responda às questões:

- a) Ao se observarem os fatores de resistência ora tratados, podemos afirmar que são encontrados em maior ou menor número em todas as empresas. É notório então que as resistências são oriundas das pessoas que compõem uma organização, seja esta em maior ou menor grau; passa desta forma a ser importante a identificação dos processos de resistência individual. Contextualize a forma de quebrar essa resistência individual.
- b) Contextualize a forma (termo) de agir das organizações para vencer a resistência as mudanças conhecido por Persuasão oculta.

Fique ligado

Nesta unidade você aprendeu que cultura organizacional é um tema que, embora pesquisado no exterior desde a década de 1950, somente a partir da década de 1980 passou a receber maior atenção no Brasil. Assim, tem se tornado um dos grandes temas em debate na Psicologia do Trabalho.

Entendeu que questões como a ligação entre a cultura nacional e a empresarial, sobre se a cultura tem impacto na performance, quais os papéis dos fundadores, como a cultura afeta o desempenho, afinal, sobre o que é cultura, fazem ainda hoje parte do escopo de uma série de pesquisadores.

Compreendeu que para nós, estudiosos do comportamento humano, entender a cultura de uma organização pode melhorar nossa capacidade de entender, explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho.

Aprendeu que o clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo.

Compreendeu que, até por isso, pouca coisa existe sobre o assunto na literatura administrativa ou de recursos humanos.

Constatou que, entretanto, são encontradas algumas definições desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores, não só nacionais, mas também internacionais, que procuram explicar o significado de clima organizacional.

Aprendeu que ao implementar mudanças ou inovações as

organizações, muitas vezes, têm de enfrentar resistências internas.

Compreendeu que por ser a resistência à mudança um dos tópicos mais estudados no campo organizacional, temos sido induzidos a crer que sabemos tudo a seu respeito.

Entendeu que mesmo sabendo tanto, a resistência ainda é uma das principais barreiras à transformação organizacional.

Nesta unidade, tentamos responder a essa constatação questionando os modelos predominantes de resistência e pondo em dúvida os pressupostos das diversas metodologias recomendadas para lidar com a resistência.

Para concluir o estudo da unidade

Esta unidade tratou de três aspectos: a cultura em si, o clima organizacional gerado pela mesma e, finalizando, as mudanças tanto no clima quanto na cultura organizacional e suas consequências na sociedade, empresas e pessoas.

Esses três itens são de suma importância nas questões que dizem respeito à liderança de seres humanos dentro de uma organização formalizada.

O objetivo desta unidade foi elencar os conceitos de cultura, cultura organizacional e relacioná-los com a diversidade hoje encontrada em um mundo globalizado, permitindo ao leitor um conhecimento de como se propaga nas empresas a formação do clima e da cultura organizacional.

Tratou-se da cultura como um todo, demonstrando-a e buscando a sua conceituação.

Abordou-se a cultura de forma geral, sua história e formação da humanidade, que forma, por sua vez, a cultura de uma organização, buscando entender quais são as variáveis que a compõem, buscando entender, relacionar e compreender a sua origem, bem como a possibilidade da organização fazer uso dela.

Buscou-se estabelecer um conceito que exprima a sua forma real, quer seja na sociedade, quer seja numa organização.

Expriu-se o conceito do clima organizacional, bem como suas

diferenças de acordo com as diversas culturas em uma organização.

Estabeleceu-se o conceito de mudança, quer seja nas organizações, comportamentos ou mesmo nas pessoas, bem como as implicações da mesma na cultura e no clima organizacional.

Entendemos então que cabe aos gestores e líderes da área humana nas organizações a árdua tarefa de identificar, relacionar, analisar e solucionar os problemas de comportamento quer sejam individuais ou grupais nas organizações, visando criar uma cultura única e voltada tanto para a qualidade de vida no trabalho quanto fora do mesmo.

Atividades de aprendizagem da unidade

1. As organizações têm valores, princípios, práticas, métodos e processos próprios que orientam o modo pelo qual os seus membros agem. Esses elementos, de alguma forma, compõem a cultura organizacional.

Todas as organizações têm cultura. A esse respeito, considere as características da cultura organizacional e seus respectivos conceitos descritos a seguir.

I. Identidade de seus membros — significa o quanto os donos da empresa estabeleceram regras para a integração das áreas operacionais.

II. Foco nas pessoas — grau com que a empresa monitora as mudanças no ambiente externo e responde a elas por meio da renovação de seus processos.

III. Tolerância a conflitos — grau com que os empregados são estimulados a expressar os conflitos existentes abertamente.

IV. Ênfase no grupo — grau com que as atividades realizadas na empresa estão organizadas em grupos e não em indivíduos. Estão corretas APENAS as características descritas em:

- | | |
|-------------|--------------|
| a) I e II. | d) II e III. |
| b) I e III. | e) III e IV. |
| c) I e IV. | |

2. A cultura organizacional representa a maneira pela qual a organização visualiza a si própria e ao seu ambiente. Fator de sucesso ou de fracasso das organizações, a cultura pode ser aprendida por meio de histórias, rituais, símbolos e linguagem. A empresa cujos colaboradores se apropriam da cultura organizacional mediante de símbolos materiais é a que:

- Dissemina as experiências do passado sobre acertos e erros para ancorar e legitimar práticas atuais.
- Desenvolve termos singulares para descrever equipamentos, escritórios, pessoas-chave e fornecedores.

- c) Estimula a maneira de os funcionários se vestirem.
- d) Projeta o arranjo físico dos escritórios, definindo o mobiliário e o local em que líder e liderados serão instalados.
- e) organiza comemorações e rituais que reúnem e aproximam os funcionários.

3. A cultura organizacional é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização ao longo do tempo. Alguns de seus aspectos são formais, e outros são informais. Cabe aos líderes reconhecer todos esses aspectos e alinhá-los aos objetivos organizacionais.

Qual, dentre os aspectos apresentados, é (são) de natureza informal?

- a) Estrutura organizacional.
- b) Capacitação do pessoal.
- c) Diretrizes de pessoal.
- d) Percepções e atitudes.
- e) Objetivos e estratégias.

4. Que métodos podem ser utilizados para medir o clima organizacional?

5. Esses métodos trazem para grandes empresas os mesmos benefícios que para as pequenas empresas?

6. Qual a importância do clima para uma empresa?

7. Quais são os quatro objetivos de uma mudança organizacional?

8. Quais são os cinco elementos individuais à resistência a mudanças?

9. Cite os seis processos de ultrapassar a resistência a mudanças.

Referências

ATUAHENE-GIMA & KO. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation Alignment on Product Innovation. **Organization Science** 12 (1), p. 54-74.

BERNARDES, C. **Sociologia aplicada à administração**. Gerenciando grupos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. [S.L.]: Campos, 2005.

_____. **Os novos paradigmas**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, n. 17, 1991, p. 99-120.

BEYER, J.; TRICE, H. How an Organization's Rites Reveal its Culture. **Organizational Dynamics**, 1986.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, mai./ago. 2006, p. 25-27.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational Behavior: Affect in the Workplace. **Annual Review of Psychology**, n. 53, p. 279-307, 2002.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

COGHLAN, D. A Person-centred Approach to Dealing with Resistance to Change. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 14, n. 4, p. 10-4, 1993.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEAL, T. E.; KENNEY, Allan A. **Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life**. Indianápolis, Indiana, USA: Addison-Wesley, 1982.

DONNELLY, J. The Social Construction of International Human Rights. In: Tim Dunne & Nicholas Wheeler (Eds.) **Human Rights in Global Politics**. Cambridge University Press, 1999. p. 71-102.

DRUCKER, P. F. The Discipline of Innovation. may/jun. 1985 In: DRUCKER, P. **On the Profession of Management**. Boston: HBS Press, 1998, p.53-64.

FERGUSON, Marilyn. **The Aquarian Conspiracy Personal and Social Transformation in our Time**. New York: St. Martin's Press.1976.

FLEURY, M. T, L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GLICK, W. H. Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. **Academy of Management Review**, v.10, n. 3, p. 601-616, 1985.

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995 (1998).
- HANDY, C. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1994.
- JAMES, L. R.; JONES, A. Organizational Climate: a Review of Theory and Research. **Psychological Bulletin**, v. 81, n. 12, p. 1096-1112, 1974.
- KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. Choosing Strategies for Change. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, mar./abr. 1979.
- KURTZ, P., DUNCAN, A. Shared Service Centres: Overcoming Resistance to Implementation of a Shared Service Centre. **Management Accounting**, Montvale, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. Patterns of Aggressive Behaviors in Experimentally Created Social Climates. **Journal of Social Psychology**, n. 10, p. 271-299, 1939.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. **Academic of Management Review**, v.21, n.1, p.135-172, jan. 1996.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARTINS, M.C.F. Clima organizacional: o estado da arte. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro**, 3, p. 12-18, 2000.
- MARTINS, M. C. F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, 4 (1), p. 37-60, 2004.
- MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**: um estudo de caso da empresa Herbarium. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.
- MORGAN, G. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, D. A.; HACKMAN, Jr.; LAWLER, E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- OLIVEIRA JUNIOR, A. B. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras**: Evidências de um estudo híbrido. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.
- OLIVEIRA, M. A. **Pesquisa de clima interno nas empresas**: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.
- PAYNE, R. L. e PUGH, S. S. Organizational Structure and Organizational Climate. In: DUNNETTE, M.D. (ed.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: RandMcNally, 1976.
- RAE. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41. n. 2. abr./jun. 2001 p. 37 e 39. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2001.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SARASVATHY, S. D., DEW, N. (2005) Entrepreneurial Logics for a Technology of Foolishness. **Scandinavian Journal of Management**, n. 21, p. 385-406. Disponível em: <http://dx.doi.

org/10.1016/j.scaman.2005.09.009>. Acesso em: 17 mai. 2005.

SCHEIN, E. H. Por que a cultura corporativa importa? In: _____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: J. Olympio. 2001. p.19-41.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. On Etiology of Climates. **Personnel Psychology**, v. 36, n. 1, p. 19-39.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. A promessa do empreendedorismo como um campo de pesquisa. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p. 217-226, 2000.

SETHIA, N.; VON GLINOW, M. A. Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. In: KILMANN et al. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, Jr. S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. V. B (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004. 520 p.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo: v. 33, n. 3, 1998. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em: 25 abr. 2011.

TORO, F. A. **El clima organizacional**: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cicel, 2001.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

WREN, D. A. **The Evolution of Management Thought**. New York: John Wiley, 1979.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for Planned Change**. New York: Wiley, 1977.

ZANELLI, J. C. **Psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

Relações interpessoais

Elisete Alice Zanpronio de Oliveira

Objetivos de aprendizagem

Nesta unidade você será instigado a desvendar o processo de formação dos grupos com a explicação dos conceitos e definições, compreendendo os tipos de grupos e os elementos que o compõem, identificando a diferença existente entre grupos e equipes. Verificará que a comunicação exerce papel fundamental para o desempenho organizacional — seja ela formal ou informal —, identificando os canais, as barreiras e fatores que geram ruídos que prejudicam o processo da comunicação e conseqüentemente o relacionamento interpessoal das organizações. Será levado a refletir sobre a influência das diferenças individuais e do *iceberg* comportamental no contexto organizacional, analisando os elementos básicos do relacionamento humano e o poder do elogio.

Seção 1 | O processo de formação de grupos e equipes

O homem é um animal, um animal social, pois a humanidade é uma construção grupal e o ser humano, no sentido pleno do termo, não existe isoladamente. O ser humano não sobrevive só, na verdade, não existe só. O grande diferencial entre o ser humano e os animais é exatamente a capacidade de pensar, criar, planejar, decidir, desenvolver ferramentas e ideias. É a vida em grupo que possibilita o desenvolvimento da inteligência e a evolução maior da raça. Na Seção 1 você será levado a entender o que são grupos e sua importância no contexto e sucesso organizacional.

Seção 2 | Comunicação

Desde os primórdios da humanidade, o homem descobriu a importância da comunicação na construção de uma sociedade grupal iniciando a comunicação de forma embrionária através de sons, gestos e posteriormente pinturas rupestres — inscrições e desenhos rudimentares

realizados pelo homem na pré-história. Desde então a comunicação evoluiu substancialmente, assim como a humanidade, tornando-se fator primordial para a construção de relações interpessoais, grupais e intergrupais, assumindo proporções inimagináveis devido à tecnologia da Era da Informação, em que a comunicação é on-line. Na Seção 2, você compreenderá o processo de comunicação formal e informal das organizações contemporâneas.

Seção 3 | Relacionamento interpessoal

Desde que nascemos estamos em constante contato com o outro, influenciando e sendo influenciados. As relações interpessoais permeiam nosso cotidiano, seja na vida pessoal ou profissional e nesse contexto assumem proporções que podem nos conduzir ao sucesso ou ao fracasso. Na Seção 3, estudaremos os fatores que interferem no relacionamento interpessoal, compreendendo que o valor do ser humano está em sua capacidade de cooperar com os demais e viver em sociedade, aceitando as diferenças individuais existentes, o que nos torna seres únicos.

Introdução à unidade

A humanidade é uma sociedade grupal e subdividida em grupos que se comunicam e se relacionam internamente e externamente com outros grupos e indivíduos.

As organizações, assim como a sociedade, também são uma entidade grupal, em que os indivíduos inicialmente agem de acordo com seus preceitos, credos, valores, mas que em dado momento se agregam em grupos formais ou informais influenciando a cultura organizacional, as relações interpessoais e o surgimento das equipes.

Nesse sentido, a comunicação é essencial no processo de criação dos grupos e nas relações interpessoais nas organizações, pois ela é o pano de fundo para o compartilhamento de informações substanciais para o desenvolvimento pessoal, grupal e organizacional. Nos dias atuais, a rapidez e a quantidade de informação que tramita na organização pode ser fator de conflito — caso não seja clara e objetiva, pois dará margem aos temidos boatos que desagregam e podem “quebrar” uma organização e destruir as relações existentes, pois o ser humano traz consigo uma gama de expectativas, emoções e sentimentos que refletem em suas ações e em seu comportamento intra e intergrupo.

Se as pessoas são tão diferentes umas das outras, como gerenciá-las? Qual o papel dos gestores diante desse desafio diário de conduzir as equipes rumo à superação dos desafios das organizações contemporâneas?

Assim, para auxiliá-lo a enfrentar os desafios como gestor, esta unidade foi organizada em três seções distintas. A Seção 1 enfatizará **grupos** e você encontrará a definição sobre o que são grupos, os tipos existentes, os elementos do processo de grupo e a diferença existente entre grupos e equipes, compreendendo os estágios de formação de equipes. A Seção 2 ressaltará a **comunicação** e trará conceitos e definições sobre a comunicação, os tipos existentes, seus componentes explicando como ocorre o processo de comunicação e sua influência no cotidiano das organizações. Finalizando os estudos, a Seção 3 abordará as **relações interpessoais**, apresentando a relevância em compreendermos diferenças individuais no contexto organizacional enfatizando os componentes ocultos do *iceberg* comportamental

no relacionamento interpessoal, afinal as pessoas são diferentes e cabe aos gestores evidenciar os talentos existentes nas organizações e transformá-los em diferencial competitivo, afinal o maior capital de uma organização são as pessoas que nela trabalham!

Vamos iniciar os estudos?

Seção 1

O processo de formação de grupos e equipes

Introdução à seção

Esta seção elucidará os conceitos de grupo e equipe, explicando a diferença existente entre eles e os elementos inseridos no processo de grupo, ressaltando o motivo pelos quais os indivíduos se agregam em grupos e os tipos existentes. Identificará como as equipes se formam por meio de seus estágios, os tipos de equipe e a sua importância para o desempenho e sucesso organizacional.

1.1 Grupos: conceitos, tipos e critérios

Desde os primórdios da humanidade o homem percebeu que para sobreviver necessitava viver em grupo, seja para se aquecer em noites frias, ir à caça, enfrentar os predadores ferozes ou defender seu território. Quanto mais evoluiu, mais compreendeu a importância da vida em sociedade e consequentemente a convivência nos grupos aos quais pertence.

O que é um **grupo**, como conceituá-lo?

Robbins (2005, p. 186) define grupo como “[...] dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando à obtenção de um determinado objetivo”. Compactuando desse pensamento, Griffin (2007, p. 435), conceitua grupo como: “[...] duas ou mais pessoas que interagem regularmente para alcançar um propósito ou objetivo comum”.

Podemos explicar **grupo** como um conjunto de pessoas que partilham dos mesmos interesses, objetivos ou comportamento. As pessoas sentem-se motivadas a participar de um grupo quando as atividades desse grupo têm algum significado para ela.

Você já conjecturou por que as pessoas se reúnem em grupos? Quais são os fatores que interferem nesse processo? Vamos conhecer esses motivos?

- **Segurança:** talvez o principal motivo das pessoas se reunirem em grupos seja a segurança, pois em grupo elas podem reduzir a

insegurança de “estar sozinho” e se sentem mais fortes, com menos dúvidas e se tornam mais resistentes às ameaças.

- **Status:** a inclusão em um grupo como avaliado importante pelos outros proporciona reconhecimento e status para seus membros.

- **Autoestima:** a filiação a um grupo também faz com que seus membros se sintam valorizados por si mesmos, pois os grupos podem dar a seus membros a sensação de valor próprio, além de demonstrar status para os outros.

- **Associação:** as pessoas desejam a interação e os grupos podem satisfazer as necessidades sociais, pois para muitas pessoas, essas interações no trabalho são a principal fonte de satisfação de suas necessidades de associação.

- **Poder:** muitas metas e objetivos não podem ser obtidos individualmente, geralmente tornam-se possível por meio da ação grupal, assim existe poder no agrupamento.

- **Alcance de metas:** na maioria das vezes há necessidade de se agrupar diferentes talentos, conhecimentos ou poderes para que uma meta seja atingida.

Um grupo é a reunião de pessoas que interagem entre si com um propósito comum, percebendo que são um grupo. Segundo Militão (2000), ao longo de sua vida o indivíduo participa de vários grupos:

- **Grupos familiares:** sua primeira interação com a sociedade, de onde derivam suas crenças e valores.

- **Grupos da escola:** onde ocorre o aprendizado educacional, sua particularidade é a emancipação do indivíduo e o norte para o acesso à vida profissional.

- **Grupos de trabalho:** formado pelos indivíduos nos locais onde trabalham ou se associam. Exemplo: empresas, projetos e empreendimentos, associações de profissionais etc.

- **Grupos religiosos:** comunidades formadas pela fé, pela crença e pela doutrina.

- **Grupos filantrópicos:** onde se organizam e mobilizam com fins sociais comuns, como projetos de apoio às comunidades, campanhas de solidariedade. Exemplo: vacinação contra a paralisia infantil.

- **Grupos de lazer:** são grupos em que os indivíduos buscam a

melhoria na qualidade de vida, diversões, relacionamentos sociais. Exemplo: grupos da melhor idade.

- **Grupos de ajuda:** são os grupos com objetivos específicos de acordo com a necessidade do indivíduo. Exemplo: grupo dos alcoólicos anônimos (AA).

Você já parou para pensar de quantos grupos você já fez parte?

Sei que atualmente você está inserido em pelo menos dois grupos: o da família e o grupo de alunos de turma do curso e provavelmente já tenha escolhido entre os colegas de sala seus parceiros para a realização de atividades em sala e estudos extraclasse.

Assim nascem os grupos, **pessoas que se juntam, com objetivos definidos (ou não)**, defendendo suas causas, criando projetos, desenvolvendo ações sociais comunitárias, cumprindo ordens ou simplesmente, "jogando conversa fora".

Enfim, buscando ou desenvolvendo os mais variados objetivos.

Mas e nas empresas, como ocorre a formação dos grupos?

Nas organizações os grupos são formados de acordo com características da empresa, porém de modo geral encontram-se dois tipos de grupos: os formais e os informais.

1.1.1 A formação dos grupos

Os **grupos formais** são os grupos criados ou estabelecidos pela própria organização para realização de tarefas específicas para o alcance das metas e da missão da empresa. O **grupo formal** possui a aprovação da organização, possuindo poder dentro dela e geralmente é formado para realizar alguma atividade contínua para a empresa. As atividades desenvolvidas pelo grupo objetivam a eficiência e a eficácia, cabendo à organização dotá-los de recursos suficientes para a realização da tarefa. Exemplo: implantação de uma nova área na empresa.

De forma antagônica, os **grupos informais** são criados pelos próprios integrantes do grupo por meio da integração entre eles, cujos propósitos nem sempre estão ligados aos da organização.

Geralmente os grupos informais satisfazem os objetivos sociais e recreativos. Exemplo: os membros do grupo se reúnem esporadicamente para um happy hour ao final do expediente. O líder do grupo informal não é designado pela empresa, mas surge

devido às características do grupo liderado.

Para saber mais

Podemos citar como exemplo de **grupos formais** os grupos de gerentes, os grupos de supervisores, os grupos de secretária, entre outros.

Um dos fatores de maior relevância para a formação de grupos informais é a proximidade das pessoas que se encontram com frequência e possuem alguma semelhança, sejam na personalidade, nas atitudes, no nível econômico ou cultural.

Portanto, os grupos se formam devido à similaridade de seus objetivos ou ideias, de acordo com as crenças, valores ou ideais dos indivíduos. Para que os grupos se transformem em equipes, o fator primordial para essa transformação é a influência positiva do líder e o sistema de liderança existente na organização.

1.1.2 Os elementos do processo de grupo

Para compreender e gerenciar o comportamento em grupo, os administradores necessitam conhecer algumas das características dos grupos. Entre elas destacam-se os **papéis** desempenhados, por seus membros, as **normas** que guiam seu comportamento, os sistemas de **status** e a **coesão** do grupo. Essas quatro dimensões representam os principais fundamentos para a compreensão do comportamento em grupo nas organizações.

Quadro 3.2 | Elementos do processo de grupo

PAPÉIS	São as funções que cada indivíduo desempenha rumo à obtenção dos objetivos.
NORMAS	São as regras de comportamento institucionalizadas (aceitas e propagadas) pelo grupo.
STATUS	Uma posição social definida ou atribuída pelas pessoas a um grupo ou a um membro de um grupo.
COESÃO	Soma de forças que mantêm o grupo unido e fortemente motivado para permanecer no grupo.

Fonte: elaborado pelo autor.



Questão para reflexão

Quais os **papéis** que você desempenha nos grupos aos quais você pertence? Percebeu que em cada um deles você assume papéis diferentes?

Nesse sentido, é necessário conhecer o papel que cada membro desempenha na organização e dentro do grupo de trabalho.

As normas são padrões aceitáveis e desejáveis de comportamento dentro do grupo e estão relacionadas aos valores e crenças refletindo no comportamento coletivo. Segundo Sobral e Peci (2008 apud BRUNETTA; RIBEIRO, 2009, p.123),

A cultura é um fator-chave para compreender a incidência dessas normas implícitas e sua manifestação no mesmo espaço organizacional. De fato, muitas dessas normas advêm dos valores da sociedade. Contudo, existem normas que são construídas e mantidas pelo grupo, como o ritmo da linha de produção, refletindo a resistência do grupo ao trabalhador que busca produzir mais do que o aceitável para o grupo.



As normas podem se referir a aspectos visíveis, como a forma de se vestir, a pontualidade e os níveis de produtividade, mas também podem ser mais enraizadas, representadas por códigos implícitos de comportamento.

Já o status é uma manifestação do poder no âmbito de grupos e se refere ao nível ou à posição de um membro do grupo. Em qualquer manifestação de grupo, é possível perceber uma diferença de status: os gerentes e os funcionários; os nobres e os camponeses; os líderes e os seguidores; os professores e os alunos.

Assim, os indivíduos buscam entrar em grupos que servem de referência para eles, com os quais possam se identificar aos membros que admirem. A percepção da atividade produz a coesão de grupos. O desafio ou a motivação oferecido pelo grupo mantém os indivíduos coesos. Dessa maneira, a competição externa pode aumentar a coesão de grupos. Os executivos podem tentar introduzir a competição entre equipes da organização para alcançar objetivos mais ambiciosos. Ao mesmo tempo, a criação de objetivos comuns pode aumentar a coesão de grupos.

Na visão de Maximiano (2006, p. 423), “[...] o estudo dos grupos possibilita analisar, de forma integrada, os processos de liderança, comunicação e motivação, bem como seu efeito sobre o desempenho do grupo”.

Segundo Brunetta;

Ribeiro (2009) um grupo é eficaz quando satisfaz três critérios importantes:

- **Produção:** supera os padrões de quantidade e qualidade determinados pela organização;
- **Satisfação dos Membros:** deve propiciar satisfação às pessoas em curto prazo e facilitar seu desenvolvimento em longo prazo;
- **Capacidade para cooperação contínua:** grupos que não cooperam não conseguem sobreviver.

Os indivíduos dificilmente atingiriam seus objetivos isoladamente, por isso frequentemente associam-se a outros indivíduos para em conjunto tentar obter os objetivos que irão satisfazer suas necessidades, nascendo assim as equipes.

1.2 Equipes

Todas as equipes são grupos, mas nem todo grupo é uma equipe.

Uma das diferenças básicas entre grupo e equipe é que o grupo é caracterizado pela responsabilidade individual, já na equipe a responsabilidade individual é mútua e os resultados são fruto do trabalho em conjunto.

Desse modo, pode-se afirmar que **equipe** é a associação de pessoas que partilham objetivos e estão engajadas para atingi-los, estando unidas entre si, desabrochando o sentimento de "fazer parte". A comunicação é intensa e transparente, existindo confiança entre seus membros, estimulando as opiniões divergentes e assumindo riscos. As diferentes habilidades de seus integrantes possibilitam alcançar os resultados e objetivos partilhados, motivando sua existência e direção a seguir, elevando o respeito, a cumplicidade e a cooperação, investindo constantemente no próprio crescimento. Costumeiramente, a equipe é o reflexo do seu líder, ou seja, assume para si as principais características individuais dele, tais como: carisma, garra, determinação, entre outras.

De acordo com Lacombe (2005, p. 18), equipe é "[...] um grupo em que as pessoas, além de terem uma meta comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele".

Os objetivos são extremamente importantes para o trabalho em equipe, pois orientam as ações dos integrantes do grupo e

estabelecem critérios para resolução de conflitos interpessoais e para o progresso das tarefas. Os objetivos da **equipe** devem servir como fonte de motivação, mas para que isso ocorra os objetivos devem ser desafiadores, porém atingíveis, oferecendo uma dose plausível de risco e acessíveis de forma que todos os componentes da equipe possam partilhar o seu atingimento.

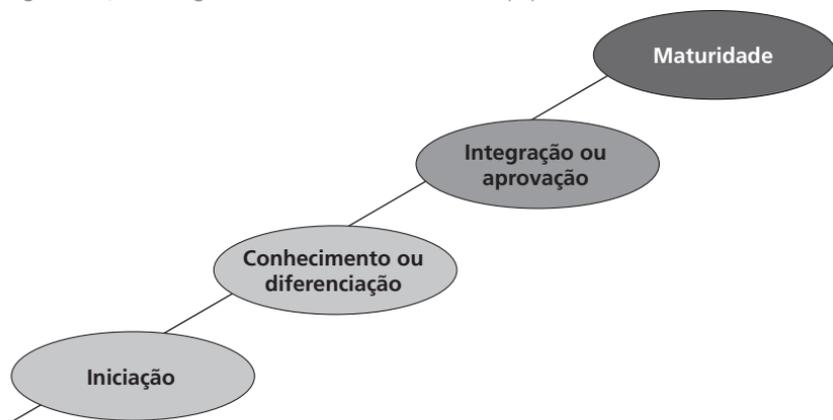
+ Para saber mais

A orquestra é um exemplo de **equipe**, pois todos os músicos são coordenados pelo maestro com o objetivo de encantar a plateia.

1.2.1 Os estágios de desenvolvimento das equipes

As equipes não nascem prontas, por isso elas possuem estágios de desenvolvimento, podem ser comparadas a uma plantação onde inicialmente se prepara a terra para o plantio das sementes, acompanhando-as cuidadosamente em todas as etapas de desenvolvimento, até a colheita.

Figura 3.1 | Os estágios de desenvolvimento das equipes



Fonte: elaborada pelo autor.

O primeiro estágio de uma equipe é a formação inicial, quando os indivíduos estão aprendendo a lidar uns com os outros. O segundo estágio é o conhecimento ou diferenciação, quando os componentes aprendem a valorizar as habilidades individuais, organizando-se para o atingimento dos objetivos.

O terceiro estágio é o de integração ou aprovação, quando os

papéis de cada integrante do grupo são aceitos e as informações trafegam livremente. Já o último estágio é quando as equipes atingem a maturidade e a execução das atividades atinge níveis elevados de eficiência e eficácia.

Normalmente esses estágios são sequenciais e complementares, mas cada equipe possui seu próprio *time* para transpor de um estágio para outro, dependendo das características individuais de cada um dos integrantes e da interação entre eles. No entanto, o líder exerce um papel fundamental para o atingimento da maturidade pelas equipes.

1.2.2 Tipos de equipes

Em seu livro Fundamentos do Comportamento Organizacional, DuBrin (2006) divide as equipes em quatro grupos distintos: equipes funcionais; equipes de alta gerência grupo de afinidade e equipe virtual.

Equipes multifuncionais são compostas por trabalhadores de diferentes especialidades, mas com quase o mesmo nível organizacional, cujo intuito é unir o talento dos empregados para execução de tarefas que necessitem de especializações diversas. Este tipo de equipe é geralmente formado para o desenvolvimento de novos produtos, criação de processos de melhoria de qualidade e redução de custo, entre outros.

Para obter um bom desempenho dentro de uma equipe multifuncional o indivíduo deve possuir **visão sistêmica**, não se atendo apenas a sua especialidade, mas sim ao todo, enxergando a importância de cada especialidade para o contexto organizacional.

Para saber mais

Visão sistêmica é a habilidade de compreensão do todo, a partir de uma análise global das partes e da interação entre elas, ou seja, compreender todos os aspectos do ambiente onde se está inserido, distinguindo as ligações que existem entre as partes envolvidas e a importância de cada uma delas no processo.

As **equipes de alta gerência** são compostas por grupo de gerentes executivos. Possui também outro significado de utilização menos frequente, em que certa quantidade de empresas são administradas

por um comitê ou por dois ou mais executivos do alto escalão, que compartilham igualmente o poder tomando decisões conjuntas sobre o destino da organização. Um exemplo deste tipo de equipe são as fusões entre as grandes empresas, tais como a Exxon e a Mobil.

O **grupo de afinidade** é um recente tipo de equipe, composta por empregados que se encontram regularmente e visam a troca de informações, a busca de oportunidades e a resolução dos problemas que possam afetar o grupo e a organização. Geralmente este tipo de equipe é formado por integrantes que possuem alguma afinidade. DuBrin (2006) cita o exemplo de um grupo de conselheiros que reuniam-se regularmente para buscar uma solução para satisfazer as necessidades de seus clientes que desejavam uma aposentadoria antecipada. Esse grupo desenvolveu um pacote de investimentos para entender as necessidades específicas das pessoas que aposentavam-se cedo e possuíam longa expectativa de vida.

Com a globalização e o avanço tecnológico, surge a **equipe virtual**, que consiste num pequeno grupo de pessoas que realizam quase todo seu trabalho por meio de envio de mensagem eletrônicas entre seus componentes, ao invés de reuniões físicas. Além da troca de mensagens pode se utilizar a videoconferência por *desktop*. A maioria das empresas de alta tecnologia utiliza-se das equipes virtuais, bem como empresas que estão distantes geograficamente impossibilitando as reuniões face a face.

Este tipo de equipe, segundo o autor, é uma forma eficaz de mapear novos talentos nas empresas unindo-os de forma virtual, empregados espalhados por todo o mundo. Apesar da eficiência deste tipo de equipe, existem momentos em que a reunião presencial é necessária, principalmente em se tratando de questões complexas e emocionais que estejam em pauta, como, por exemplo, a negociação de um acordo salarial.

Os tipos de equipes estão diretamente ligados ao estilo de gerenciamento das organizações, bem como a sua cultura organizacional, favorecendo e incentivando o desenvolvimento do relacionamento interpessoal entre as áreas e grupos existentes, para a manutenção e o desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

Estamos encerrando os estudos da Seção 1. Que tal testar seus conhecimentos? Para isso proponho a resolução das questões abaixo:

Atividades de aprendizagem

1. Grupo é um conjunto de pessoas que interagem entre si, influenciando-se mutuamente. Um grupo é eficaz quando satisfaz a três critérios importantes:

- I. Produção.
- II. Satisfação dos Membros.
- III. Capacidade para cooperação contínua.
- IV. Comunicação com outros grupos.

Estão CORRETAS somente as afirmativas:

- a) I, II e III.
- b) I, II e IV.
- c) II, III e IV.
- d) II e III.
- e) I e IV.

2. À medida que os grupos se desenvolvem, seus membros modificam tarefas formalmente prescritas, esclarecem papéis pessoais e definem normas. As pesquisas indicam que esses processos de desenvolvimento tendem a seguir as quatro etapas. Assinale a alternativa que corresponde ao primeiro estágio do desenvolvimento de equipes.

- a) Integração.
- b) Maturidade.
- c) Homogeneidade.
- d) Iniciação.
- e) Diferenciação.

3. Qual a diferença entre grupos e equipes?

Seção 2

Comunicação

Introdução à seção

Vivemos em uma sociedade “conectada”, onde a comunicação é fator essencial de participação. Nesta seção, você entenderá o significado e os conceitos de comunicação sob a ótica de vários autores, compreendendo os tipos de comunicação comumente encontrados, e os canais utilizados e sua importância tanto para o indivíduo como para as organizações, destacando os fatores que interferem no processo de comunicação e influenciam significativamente as relações interpessoais.

2.1 A origem da comunicação

A história da comunicação tem seu início na pré-história, como aponta a descoberta de desenhos pictográficos inscritos nas paredes das cavernas, transcrevendo os fatos e os acontecimentos da época, por meio das pinturas rupestres, permitindo ao homem decodificar os mistérios existentes desde o princípio da humanidade.

Assim como a fala, a escrita foi se transformando ao longo do tempo, e segundo os historiadores, por volta de 4000 a 3500 a.C. aparecem as formas mais antigas da escrita — os hieróglifos, que é um conjunto de sinais pictográficos criados pelos egípcios, e a escrita cuneiforme — produzida com o auxílio de artefatos em formato de cunha, criada pelos sumérios. Elas foram a base para o nascimento do alfabeto, originando diversos dialetos e linguagens de acordo com as civilizações.

Mas foi o alemão Johannes Gutemberg que, no século XV, revolucionou a comunicação escrita, com a invenção da prensa móvel, permitindo a impressão e multiplicação de textos, antes manuscritos, barateando os custos. Ao juntar as letras o homem criou as palavras, que reunidas tornaram-se frases e orações que proporcionaram o registro dos acontecimentos históricos da humanidade e contribuíram significativamente para a construção do conhecimento.

Assim, vamos adentrar no estudo da comunicação e elucidar sua relevância para as relações interpessoais. Vamos lá?

2.2 O que é comunicação

Ao ler a apresentação desta unidade, você pode compreender a origem da comunicação nos primórdios da humanidade, e refletir que ela está presente em nosso cotidiano desde nosso nascimento. Concorda?

Quando nascemos utilizávamos o choro como forma de comunicação com nossos pais. Chorávamos quando sentíamos dor, quando estávamos com sono ou com a faldá suja, e quando tínhamos fome o berreiro era colossal. O tempo foi passando e fomos aprendendo a emitir outros sons para nos comunicar com as pessoas, o famoso “gugu-dadá”. Você sabe qual foi a primeira palavra que você falou? Eu sei, pois em uma das nossas longas conversas sobre minha infância mamãe me contou toda enciumada que antes de falar o nome dela pronunciei “papai” e a partir daí não paramos mais de falar!

Partimos do princípio que desde que nascemos e até os últimos instantes da nossa vida iremos nos comunicar.

Para compreender a **comunicação** é importante conhecer sua etimologia. Você sabe de onde surgiu essa terminologia?

A palavra comunicação tem origem no latim, deriva de COMMUNICARE ou COMMUNICATIO. **Communicare** significa “partilhar algo, tornar comum”, e é a forma mais usual de encontrar seu significado. Já **communicatio** significa, “ato de repartir, de distribuir”. Todavia essas palavras têm raiz no latim no termo “**communis**”, cujo significado é “comum”. Assim, ambas objetivam tornar comuns as informações.

Nesse sentido, seguiremos o raciocínio de Rabaça e Barbosa (2001, p. 155, grifo nosso) sobre a etimologia da palavra comunicação:



Comunicação é palavra derivada do latim *communicare*, que significa 'tornar comum', 'partilhar', 'repartir', “associar”, 'trocar opiniões', 'conferenciar'. Implica em participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações.

A comunicação é uma atividade crucial para a vida em coletividade, pois tanto os animais como os seres humanos a utilizam para trocar, compartilhar e tornar comum a todas as informações, facilitando a convivência no grupo onde estão inseridos.

Agora que você já conheceu a história da comunicação e sua **etimologia**, vamos entender o conceito de comunicação sob a ótica de vários autores?

Para saber mais

Etimologia é a ciência que investiga a origem das palavras procurando e explicar seu processo evolutivo. Ela esclarece do significado de palavras através da análise dos elementos que as constituem.

Começaremos com um dos autores americanos que goza de grande prestígio no mundo acadêmico na área de administração — Richard L. Daft, que de forma objetiva explica o que é comunicação. Segundo Daft (2010, p. 765, grifo do autor), “[...] **comunicação** é processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento”.

Uma definição que nos mostra a importância da comunicação no ambiente organizacional é a de Oliveira (2008 p.149), que esclarece comunicação como “[...] o processo interativo e de entendimento, assimilação e operacionalização de uma mensagem — dado, informação, ordem — entre o emissor e o receptor por um canal, em determinado momento, e visando a um objetivo específico da organização”.

Seguindo essa linha de raciocínio sobre a importância da comunicação no ambiente organizacional, Certo (2003, grifo nosso) discorre que “[...] a **comunicação** é o processo de compartilhar informações com outras pessoas. Informação é qualquer pensamento ou ideia que os gerentes desejem trocar com outros indivíduos, envolve uma mensagem emitida por uma pessoa para outra ou para mais pessoas, resultando no entendimento comum da mensagem”.

Para Dubrin (2003 p. 204), “[...] a comunicação é um diferencial competitivo para as organizações, pois ela “é o processo básico pelo qual os gerentes e os profissionais transmitem as informações para a realização de suas tarefas”. Ele reforça que as pessoas em posição de

autoridade consideram a habilidade de comunicação com algo vital para o processo”.

Até o momento, percebemos que os autores afirmam que a **comunicação** é o entendimento na transmissão de uma mensagem, que traduz os sentimentos, emoções, pensamentos, uma ideias, dados uma informação e que é importante tanto na vida pessoal como profissional. Para respaldar esse entendimento, leia com atenção o seguinte esclarecimento:



A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos **emocionais ou intelectuais**, na maioria dos casos ambos estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo. (LACOMBE, 2005, p. 210, grifo nosso)

Encontramos também o pensamento de Chiavenato (2006, p. 75), que em sua obra **Recursos humanos: o capital humano das organizações**, explica que comunicação é:



[...] o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre as pessoas. Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia uma mensagem e a que recebe. Uma pessoa sozinha não pode comunicar-se, pois somente com outra pessoa receptora é que pode complementar o ato da comunicação.

Podemos sintetizar que a **comunicação** é o processo de troca de informações pelos indivíduos, por meio de gestos, sinais, sons, imagens ou símbolos, denominados “mensagem”. Ela é o ponto central de relacionamento entre os indivíduos, com a troca de ideias, informações, pensamentos, sentimentos, emoções, crenças e valores, objetivando interferir ou influenciar o comportamento humano.



Questão para reflexão

Você já parou para analisar em quais momentos da sua vida a comunicação foi o fator chave para atingir seus objetivos?

2.3 O processo da comunicação

O processo de comunicação nasceu da necessidade de socialização e sobrevivência do homem, em um primeiro momento por meio de gestos e sons denominados “grunhidos”. Com a evolução da espécie humana, ocorre a transformação dos sons em fala, quando de forma embrionária o *Homo Sapiens* balbucia as primeiras palavras, propiciando a exteriorização das suas necessidades, emoções e sentimentos, originando a comunicação.

Figura 3.2 | O processo de comunicação



Fonte: elaborada pelo autor.

O primeiro componente do processo de comunicação é o transmissor da mensagem denominado **emissor**, que transmite a mensagem desejada (falada, escrita, sinais, gestos ou expressões) a uma ou mais pessoas com o intuito de transmitir uma ideia, um pensamento, instruções, informações, valores, entre outros. A eficácia da comunicação está na predisposição do receptor em receber a mensagem.

A **mensagem** é o centro da comunicação, é a ideia, o objetivo ou o propósito a ser transmitido. Para que a mensagem seja entendida é importante que o emissor utilize de vivacidade, clareza e linguagem adequada para compreensão do receptor.

Os **canais** de comunicação são os meios utilizados para transmitir a mensagem, sejam eles de forma escrita, verbal ou não-verbal (sorrisos,

gestos, acenos etc.), atualmente um dos canais de comunicação mais utilizados é o eletrônico.

Para que a mensagem seja recebida necessita-se da existência do receptor, que é o destinatário da mensagem. A comunicação acontecerá se o **receptor** decodificar a mensagem, ou seja, se houver a compreensão correta do conteúdo da mensagem.

Para saber mais

O **feedback, retroação ou retroinformação** é o processo pelo qual o destinatário recebe e assimila a comunicação e retorna sua percepção a respeito da mensagem desejada.

Para certificar-se que a mensagem foi entendida pelo receptor, utiliza-se da realimentação ou **feedback**, verificando as reações do receptor a mensagem.

Vamos entender na prática? Imagine sua sala de aula: quais são os elementos que fazem parte do processo de comunicação? Temos o professor e o tutor de sala como os **emissores** das mensagens; a **mensagem** em si, que é representada pelo conteúdo da aula; o **canal de comunicação**, que no nosso caso é a tecnologia que transmite as mensagens do professor em tempo real para todos os pólos; os **receptores**, que são os alunos; os **ruídos**, que podem ser representados pelas conversas dos alunos na sala e outras interferências que atrapalham a comunicação; e por fim, o **feedback**, que é o retorno que o professor tem sobre suas **mensagens**, como as atividades em sala, os trabalhos e os fóruns de discussão.

As diferentes formas de comunicar obedecem a um processo único. Nesse processo, cada um dos elementos apresenta a mesma importância para que o processo seja eficiente, pois ruídos em qualquer um dos elementos pode causar prejuízo à comunicação.

Quadro 3.3 | Elementos da comunicação

Emissor	Aquele que envia ou emite a mensagem. Pode ser uma única pessoa ou um grupo de pessoas.
Receptor ou destinatário	Aquele a quem a mensagem é endereçada. Também pode ser um indivíduo ou grupo.
Mensagem	O conteúdo das informações transmitidas.
Canal	O meio pelo qual a mensagem é transmitida.

Código	Conjunto de signos e de regras de combinação desses signos utilizados para elaborar a mensagem
Referente ou contexto	O objeto ou situação a qual a mensagem se refere.

Fonte: elaborada pelo autor.

Confúcio, filósofo chinês que viveu aproximadamente em 2500 a.C., naquela época já enfatizava que se a linguagem não é correta, o que é dito não é o que se pretende dizer; se o que é dito não é o que se pretende dizer, o que deve ser feito fica por fazer. Sabe o motivo por que isso acontece? Devido às barreiras presentes na comunicação.

2.4 As barreiras da comunicação

O processo de comunicação é um sistema aberto, nem sempre a compreensão do receptor acontece de acordo com o significado da mensagem, podendo ocorrer barreiras à comunicação.

Assim, existem três tipos de barreira à comunicação humana:

- **Barreiras Pessoais:** são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras mais comuns são a dificuldade que as pessoas têm de ouvir outras pessoas, resistência a mudanças, as emoções e motivações em relação ao emissor ou assunto e os sentimentos pessoais (julgamentos e preconceitos).

- **Barreiras Físicas:** são interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Exemplos: ruídos de equipamentos, a distância física entre as pessoas etc.

- **Barreiras Semânticas:** são as limitações decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita. As palavras ou formas de comunicação, como gestos, sinais etc. podem ter diferentes significados para cada pessoa, de acordo com sua cultura e percepção.

Essas barreiras são conhecidas como **ruídos**, que são interferências que alteram a comunicação. De acordo com Gil (2001, p. 74), ruídos são “[...] qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação da mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita etc.”. Segundo ele, os ruídos podem ser decorrentes do emissor (falta de clareza, dificuldade em falar em público, suposição de que o outro já conhece o assunto, entre outros), da forma de transmissão (canais inadequados) ou

do receptor (dificuldade de ouvir, desinteresse, comportamento defensivo, entre outros).

Scaramuzza (2009) afirma que essas barreiras ou ruídos podem estar presentes no emissor, no receptor e no ambiente, os quais podem diminuir a sua eficácia.

1. Barreiras presentes no emissor:

- Uso de linguagem e símbolos inadequados, diferentes significados, escolha de canal.
- Características pessoais, como timidez, impaciência etc.
- Tom de voz inadequado ou comunicação não verbal incoerente.
- Escolha de momento impróprio para transmitir a mensagem.
- Suposição de que o receptor já domina o assunto a ser tratado.

2. Barreiras presentes no receptor:

- Desatenção, impaciência ou pressa.
- Tendência a avaliar e julgar.
- Preconceitos e valores pessoais em dissonância com o conteúdo da mensagem.
- Pré-conclusões sobre as reais intenções do emissor e desconfiança.
- Resistência em aceitar a mensagem por excesso de autoconfiança.

3. Barreiras presentes tanto no emissor quanto no receptor:

- Pouca disponibilidade de tempo — talvez a barreira mais presente no nível gerencial.
- Interesse em distorcer a mensagem, clima hostil e falta de franqueza.
- Diferenças na hierarquia dos cargos e nos níveis culturais.

4. Barreiras presentes no próprio ambiente:

- Inadequação do canal escolhido.
- Distrações, ruídos e decoração do ambiente.
- Interrupções frequentes.

Esses ruídos ou barreiras prejudicam o processo de comunicação, interferindo de forma substancial nas relações pessoais e organizacionais.

2.5 A comunicação nas organizações

Para obter a eficácia na comunicação é necessário que os gestores dominem as diversas formas de comunicação, visando a manutenção do clima organizacional. Até o momento você entendeu a importância da comunicação, agora vamos analisar os tipos de comunicação descritos na história:

Atividades de aprendizagem

1. De manhã, quando chega ao escritório, o Sr. Antonio lê a correspondência recebida. Então, Márcia, sua secretária, lhe dirige um cordial "bom dia", que ele responde com um sorriso e aceno amigável de cabeça, enquanto continua falando pelo telefone com alguém.

Assinale a alternativa que apresenta os tipos de comunicação apresentados no texto:

- a) Escrita, por sons e audiovisual.
- b) Escrita, verbal e gestual.
- c) Falada, por símbolo, por som e escrita.
- d) Verbal, sonora, por gesto e falada.
- e) Gestual, por símbolos e impressa.

Para saber mais

Linguagem é o meio de comunicação de ideias ou sentimentos através de signos convencionais, sonoros, gráficos e gestuais entre outros.

Muitos autores afirmam que vários problemas nas empresas ocorrem por falhas nos processos de comunicação. Uma organização que sabe se comunicar, não apenas com seu quadro de funcionários, mas também com o mercado de atuação, pode apresentar diferenciais frente a concorrência.

A comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade e muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação. Retenção



de informação por parte de determinados grupos, constrangimentos entre áreas, rotinas emperradas, fluxos informativos saturados pelo grande fluxo de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, falta de relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição das fontes de comunicação, os boatos, a grande quantidade de comunicações técnicas constituem, entre outras, posições acentuadamente relacionadas ao eixo de comunicação. (TORQUATO, 1991, p. 45)

O processo de comunicação nas empresas tem funções diferentes de acordo com o objetivo dessa comunicação. Na visão de Casado (2002), a comunicação empresarial pode ter três principais funções:

- **Função de produção e controle:** essa comunicação acontece para garantir a execução, o monitoramento, o controle e a avaliação das atividades realizadas.
- **Função de inovação:** é a comunicação que visa promover as mudanças, alterando procedimentos e processos de trabalho.
- **Função de socialização:** é a comunicação que trata dos meios de realização do trabalho, mas não diretamente do trabalho em si, é a comunicação de interação entre as pessoas.

Griffin (2007) decompõe a comunicação nas empresas em: comunicação interpessoal, comunicação em redes e equipes de trabalho, comunicação na organização e a comunicação eletrônica.

A comunicação interpessoal é subdividida em oral e escrita. A **comunicação oral** ocorre durante os telefonemas, reuniões, discussões em grupos, conversas formais e informais, sendo a maior forma de proliferação dos "boatos", conhecidos como "rádio-corredor ou rádio-peão". É a forma de comunicação mais comum nas organizações, pois inicia-se com o tradicional "bom dia" entre os indivíduos, passando por troca de informações e instruções técnicas. Ela pode apresentar problemas, pois o emissor, ao utilizar palavras ou tom de voz de forma errônea, pode desencadear a insatisfação individual ou grupal, influenciando no desempenho dos

indivíduos e das equipes.

A comunicação envolve a comunicação gestual ou comunicação não verbal, pois juntamente com as palavras, são comunicadas nossas emoções. Estas podem ser de ansiedade, frustrações, alegrias, tranquilidade, agressividade, equilíbrio, tristeza, e são transmitidas pelo tom da voz, pelas expressões faciais, pelos gestos, pela postura, pelos olhos.

Outra forma de comunicação interpessoal é a **comunicação escrita**, que são as comunicações internas das organizações, bilhetes, cartas, boletins, informativos, memorandos, relatórios, e-mails, entre outros. Com o avanço da tecnologia o e-mail é a forma de comunicação escrita mais utilizada nas organizações, devido à sua rapidez e economia, mas oferece a maior fonte de problemas de comunicação, devido à dificuldade de expressão dos pensamentos por intermédio da escrita.



Questão para reflexão

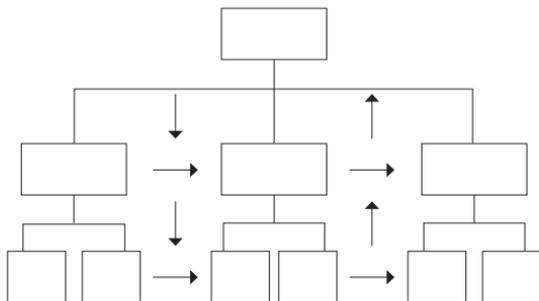
Em algum momento da sua vida profissional você percebeu alguém que expressava verbalmente "sim", mas que de forma não verbal transmitia "não"?

Já refletiu que isso pode ter também ocorrido com você? Quais os cuidados que você toma ao se comunicar?

2.6 A comunicação formal nas organizações

O sistema formal de **comunicação na organização** acontece no sentido vertical de forma descendente e ascendente e no sentido horizontal de forma lateral, conforme apresentado na figura .

Figura 3.3 | O processo de comunicação formal das organizações



Fonte: adaptada de Oliveira (2009).

Atividades de aprendizagem

1. A comunicação exerce papel fundamental no sucesso das organizações e ela ocorre em três sentidos distintos nos níveis hierárquicos: de forma horizontal, ascendente e descendente. Analisando a figura acima, é correto afirmar que:

- a) A comunicação horizontal é que ocorre entre as unidades de trabalho do mesmo nível hierárquico.
- b) A comunicação horizontal vai dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia se seguem informações sobre as expectativas da administração em relação a seus funcionários.
- c) A comunicação para ascendente é que ocorre entre as unidades de trabalho do mesmo nível de hierarquias.
- d) A comunicação descendente segue dos níveis inferiores para os superiores contendo informação produzida por meio da observação do desempenho.
- e) A comunicação horizontal segue dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, como por exemplo, os diversos tipos de memorandos e instruções de trabalho.

Vamos analisar se assinalou a alternativa correta? Para isso, vamos a explicação sobre o processo de comunicação formal das organizações.

2.7 A comunicação informal nas organizações

De acordo com o Houaiss, Villar e Franco (2001, p. 471), a palavra boato significa “[...] notícia de fonte desconhecida, muitas vezes infundada, que se divulga entre o público; qualquer informação não oficial que circula dentro de um grupo”. Esse fluxo comunicativo tende a provocar multidões e causar drástica consequência bastante desagradáveis para as organizações. Independente da denominação que receba: rumor, zunzum, diz-que-diz, fofoca, murmúrio, burburinho, o boato é presença constante no dia a dia organizacional. O interessante é que na maioria das vezes os indivíduos dão mais atenção a esse tipo de comunicação do que às comunicações formais, publicadas, e de fonte seguras.

Declara Torquato (1991, p. 133):



O boato é um mecanismo capaz de arregimentar massas e multidões e de provocar imensos conflitos nas

relações entre capital & trabalho. Rádio-peão, rumor, informação inverídica, disse-me disse, rádio-mexerico, ou simplesmente fofoca, o boato, em qualquer uma de suas modalidades e designações, integra a imensa rede de comunicação informal, e se constitui num contraponto psicológico à rede formal, composta pelo discurso normativo e oficial das empresas.

Por ser extremamente dinâmica e versátil a rede de boatos pode possuir diferentes maneiras de atuação. Davis (1957 apud BRUNETTA; RIBEIRO, 2009) identificou quatro tipos possíveis de redes de boatos, são elas:

a) **"Linha única"**: a pessoa A diz algo à pessoa B, que conta à pessoa C, e assim vão seguindo a linha. Essa rede é menos precisa na transmissão da informação.

b) **"Fofoca"**: uma pessoa descobre e conta a todos a informação que obteve. Essa rede costuma ser usada quando uma informação é interessante, mas não relacionada ao trabalho, está sendo transmitida.

c) **"Probabilidade"**: os indivíduos são indiferentes com relação à pessoa a quem dão a informação: contam aleatoriamente. Essa corrente provavelmente será usada quando a informação for um pouco interessante, mas insignificante.

d) **"Grupo"**: a pessoa A transmite a informação a poucos indivíduos selecionados, alguns dos quais, em seguida, transmitem-na a outro.

2.8 A tecnologia a serviço da comunicação das organizações

Hoje a **comunicação eletrônica** proveniente dos avanços tecnológicos propicia às organizações uma forma rápida e abrangente de informações, auxiliando nas tomadas de decisões dos gestores. De acordo com Griffin (2007), a tecnologia da informação (TI) veio auxiliar a gestão das informações pelos empregados das empresas para atingir sua missão.

A simplificação dos diversos tipos de sistema de informações existentes, tais como o **sistema de processamento de transações** (TPS) utilizado nas transações administrativas rotineiras: vendas

online, processamento da folha de pagamento das empresas etc., o **sistema de informação gerencial** (SIG) que dá suporte aos gestores por meio de disponibilização de relatórios, acompanhamento de projetos, orçamentos, entre outros, fornecendo as informações em tempo real.

Um dos meios de comunicação eletrônica mais utilizado pelas organizações hoje são os **e-mails pessoais e corporativos**, bem como as intranets — uma rede interna de comunicação da empresa, com informações internas disponibilizadas na rede para seus empregados e a extranet, em que as empresas liberam o acesso externo de forma limitada à sua intranet. Exemplo: consulta ao processo de expedição do pedido — rastreamento.

Para saber mais

Mensagem instantânea é a comunicação eletrônica que permite aos usuários a troca ou compartilhamento de mensagens ou documentos de forma instantânea quando estão conectados em uma rede. Além das trocas de mensagem entre usuários on-line, temos outros exemplos como as teleconferências e reuniões on-line pelas empresas que estão geograficamente distantes.

Para Jack Welch (apud LACOMBE, 2005, p. 241), a comunicação é essencial para o sucesso das organizações, enfatizando que:



- É preciso investir na comunicação. Tempo e dinheiro investidos na comunicação com os funcionários são os melhores investimentos a curto e longo prazo no desempenho empresarial;
- A comunicação é o caminho direto para a inovação;
- A comunicação clara cria expectativas claras. A clareza da comunicação é refletida na clareza das expectativas; e
- A comunicação torna a vida mais simples.

Para saber mais

Jack Welch fez carreira na empresa General Electric, onde se tornou o principal executivo. Durante seus 20 anos de gestão tirou a empresa de uma burocracia gigantesca para transformá-la em uma das empresas mais respeitadas do mundo.

A comunicação é tão importante para o desempenho organizacional, que empresas de médio e grande porte possuem uma área em nível de linha ou staff responsável pela coordenação da maioria das informações internas e externas da empresa visando fortalecer a imagem da organização.

Quem não se comunica, se complica, perdendo a confiança, produtividade, qualidade credibilidade e conseqüentemente, clientes, negócios e mercado. Essa é uma relação de causa e efeito incontestável. Hoje, no mundo dos negócios e mercados, é unânime o reconhecimento da comunicação como uma função estratégica de resultado.

Desta forma, a comunicação é uma habilidade necessária a todo profissional independente do cargo ocupado, pois a comunicação desempenha papel fundamental nas organizações do século XXI.

Seção 3

Relacionamento interpessoal

Introdução à seção

As pessoas são diferentes e essas diferenças podem causar conflitos, pois trazem consigo valores advindos da sua educação familiar e do seu convívio social. Nesta seção você será levado a refletir sobre o comportamento humano e os fatores que afetam as relações interpessoais, conhecendo os elementos ocultos do iceberg comportamental e os elementos básicos e essenciais para convívio no ambiente organizacional. Apreciará o elogio como fator positivo nas relações humanas, desde que utilizado na quantidade e intensidade apropriada.

3.1 O homem como ser relacional

Desde os primórdios da humanidade, o homem vive em grupo lutando pela sobrevivência da espécie, pois as forças grupais sobrepõem-se à força do indivíduo, reconhecendo no outro um aliado ou um rival.

O homem é um ser complexo, com diferenças individuais que compõe sua personalidade, desta forma, o texto abaixo será uma fonte de conhecimento sobre este tema complexo e importantíssimo para as organizações.

O homem é fruto da sociedade e a sociedade produto do homem. A sociedade funciona como o agente formativo da consciência individual. Sua **subjetividade** advém dessa consciência (porém coletiva, pois reflete a moral e os princípios da sociedade onde vive), que é balizadora da ética a ser praticada pelo indivíduo, julgando o que é certo e errado segundo a percepção recebida da sociedade onde está inserido, tornando-o um ser complexo.

Para saber mais

Subjetividade é o significado e as emoções construídas internamente pelo indivíduo a partir de suas relações sociais e de suas vivências.

As relações interpessoais desenvolvem-se no processo de interação entre os indivíduos. Em ambientes de trabalho, compartilhado por duas ou mais pessoas, existem atividades pré-determinadas a serem executadas e conseqüentemente interações e sentimentos, tais como comunicação, cooperação, respeito e amizade (MOSCOVICI, 2001).

O relacionamento interpessoal pode acontecer de forma harmoniosa, permitindo o trabalho cooperativo em equipe, por meio da integração de esforços, da conjunção de energia, de conhecimento e experiências, mas também pode tornar-se tenso e conflitivo, ocasionando a desintegração de esforços, a divisão de energias e até mesmo a dissolução do grupo (MOSCOVICI, 2001).

Cada modalidade de relação interpessoal traz satisfações ou insatisfações pessoais e grupais. Moscovici (2001, p. 35) acrescenta que:

Relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e averso, ou neutro e monótono [...]. A liderança e a participação eficaz em um grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitira alcançar a tão desejada e propalada sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto do grupo.



As relações interpessoais são a alma da empresa e devem ser sempre privilegiadas em todos os níveis organizacionais. Já está provado, pelos mais diversos estudos, que o modo como as pessoas apreende, cooperam, inovam e progridem depende basicamente de seus relacionamentos, sejam pessoais ou profissionais.

3.2 As diferenças individuais no contexto organizacional

DuBrin (2006) enfatiza que as pessoas possuem diferenças individuais que influenciam seu comportamento e compreender essas diferenças auxiliam a explicar o comportamento humano, sempre levando em consideração as influências ambientais.

As **diferenças individuais** são características que variam de indivíduo para indivíduo, tornando-o um ser único. Estas diferenças podem ser físicas, psicológicas ou emocionais.

Ninguém é igual a ninguém, todas as pessoas possuem defeitos e qualidades que as fazem únicas, de tal forma que cada um de nós possui uma linguagem emocional e uma forma de lidar com a sociedade que nos é peculiar.

Quer ratificar essa afirmação?

Vá ao espelho e comprove, somos únicos, pois cada um de nós é diferente do outro, não apenas fisicamente, mas principalmente emocionalmente e este é o grande problema, afinal cada indivíduo tenta impor seu aspecto singular de ser e agir aos demais, criando dificuldades de comunicação e de relacionamento.

A individualidade é a *marca suprema da natureza humana*, esta singularidade do ser humano forma sua **personalidade**.

Aguiar (2000, p.245, grifo nosso) afirma que “[...] a **personalidade** é um conjunto de traços psicológicos, com propriedades particulares, relativamente permanentes e organizadas de forma própria”. Revela-se na influência do indivíduo no meio ambiente, individualizando o modo de agir, de ser, de pensar e de sentir de cada indivíduo.

Para Adrian Furnham (apud MAXIMIANO, 2006, p. 171), o conceito de personalidade “[...] abrange todos os traços de comportamento e características fundamentais das pessoas que permanecem com a passagem do tempo, e que explicam as reações às situações do dia a dia”.

A personalidade pode ser entendida como aquilo que diferencia um indivíduo de outros, ou seja, o conjunto de características psicológicas que determinam a sua *individualidade pessoal e social*.

Toda relação está baseada na coexistência das pessoas, assim, para que haja um relacionamento é necessário que o homem viva em sociedade, sendo este o princípio do relacionamento interpessoal, concorda?

As relações humanas são o estabelecimento de relação entre os seres humanos baseadas no princípio e respeito às diferenças individuais. Para manter o relacionamento é necessário compreender a si mesmo e o outro, respeitando a sua personalidade, sua crença e seus valores.

As relações ocorrem a partir do contato entre duas pessoas, o que definirá o formato dessa relação serão as afinidades e as divergências existentes entre os indivíduos. À medida que as pessoas interagem entre si aparecem os sentimentos inerentes ao relacionamento existente seja ele positivo ou negativo. O sentimento positivo favorece o processo de comunicação, cooperação, amizade, respeito, solidariedade e alegria entre os envolvidos, ao passo que o sentimento negativo é antagônico, ocasionando antipatia, divergências, atritos, rivalidades, discórdia e influenciando na produtividade e no desempenho do grupo.

De acordo com Moscovici (2001), cada grupo estabelece o clima emocional próprio por meio das relações entre seus membros, e este clima influencia o desempenho global, caracterizando disposições de coesão e integração de esforços ou conflitos, competição e desagregação.

Hoje as organizações buscam profissionais que possuam além do conhecimento técnico a habilidade e a facilidade de relacionar-se e trabalhar em equipe, valorizando o equilíbrio emocional e a **sociabilidade** dos indivíduos. A importância dos relacionamentos interpessoais positivos nas organizações decorre da necessidade do processo de interação entre os indivíduos para a realização de atividades e tarefas compartilhadas. Porém, o conflito é inevitável nos relacionamentos interpessoais, pois os indivíduos possuem visões diferenciadas sobre o comportamento humano de acordo com suas crenças e valores.



Para saber mais

Os esforços feitos pelas pessoas para ter boas relações determina o ambiente psicológico numa empresa.

3.3 Iceberg comportamental

Ninguém é igual a ninguém, todo o ser humano é ímpar, singular... As pessoas são diferentes uma das outras no que tange ao comportamento, às emoções, aos valores, enfim, ao modo de ver e encarar a vida.

Wanderley (1998) alega que o comportamento de uma pessoa é afetado pelo ambiente onde se encontra, influenciando sua **realidade interna**, que só é conhecida quando se transforma em

comportamento, que é a parte visível do *iceberg* comportamental.

+ Para saber mais

Realidade interna é tudo o que não podemos perceber pelos sentidos e só sabemos quando se transformam em comportamento.

Figura 3.4 O *iceberg* comportamental



Fonte: adaptada de Oliveira (2009).

Para compreender o comportamento de uma pessoa é necessário que se conheça os elementos ocultos do **iceberg comportamental** (percepção, expectativas, emoções/sentimentos/desejos, metaprogramas, crenças/valores e necessidades), que são partes importantes do estado mental, que diferencia desempenhos medianos de espetaculares.

+ Para saber mais

O estado mental é responsável por superações do ser humano nas quais muitas vezes nem ele acredita. Pode ser tanto positivo como negativo.

3.4 Necessidades

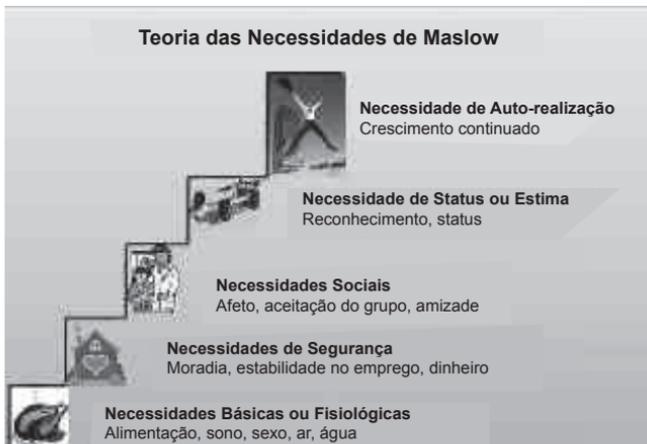
O primeiro fator a ser estudado são as **NECESSIDADES**. Elas estão na parte mais profunda do **iceberg comportamental** dando origem de nossos comportamentos, pois o ser humano age para satisfazer suas necessidades, grandes impulsionadoras e motivadoras.

O ser humano possui necessidades de sobrevivência básicas, tais como: subsistência (alimentação, sono, água, ar), proteção (casa, segurança, trabalho), afeição (amigos, família), participação, lazer, autoestima, autorealização e liberdade.

As necessidades podem ser correlacionadas à Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, abaixo descritas.

- **Necessidades básicas ou fisiológicas:** é a necessidade relacionada à sobrevivência (sono, alimentação, sexo).
- **Segurança:** é a necessidade de proteção e segurança contra danos físicos e emocionais.
- **Sociais:** é a necessidade social de estar com outras pessoas, inclui afeição, aceitação e amizade e a sensação de pertencer a um grupo.
- **Estima ou Status:** inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia. e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- **Auto-realização:** intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser. inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Figura 3.5 | Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: adaptada de Oliveira (2009).

O ser humano age para atender suas necessidades, que operam como “molas” que impulsionam e motivam os indivíduos, evitando privações.



Questão para reflexão

Você já parou para pensar em quantas pessoas chegam ao final do mês tendo que escolher se alimentam-se ou se dão o alimento para os filhos? Como um empregado que está com fome pode produzir ou ter o mesmo comportamento dos dias em que está com sua fome saciada?

3.5 Crenças e valores

Outro fator relevante no comportamento humano são as crenças e valores das pessoas.

As **crenças** são generalizações realizadas a respeito do mundo, de si mesmo, das pessoas do que é certo ou errado e de como as coisas devem ser ou funcionar. Elas estão arraigadas no indivíduo que, na maioria das vezes, não tem consciência do impacto por elas causado em seu comportamento. Já os **valores** são as prioridades que dadas às crenças, existindo crenças que são mais importantes do que outras para os indivíduos. Valores são nossas prioridades comportamentais.

As pessoas possuem um conjunto de crenças e valores que adquirem no decorrer da vida e que são decisivos no comportamento. Pode-se destacar crenças úteis, como, considerar tudo o que acontece como uma oportunidade, mas outras podem ser negativas, julgando-se vítima das circunstâncias, alicerçando-se no “isto só acontece comigo”. Em geral as pessoas não analisam os impactos de suas crenças sobre suas vidas e não sabem que podem ou como mudá-las.

Assim, Wanderley (1998) reforça que as crenças e os valores têm forte influência sobre o comportamento das pessoas e que há o ditado popular que afirma: quer você acredite que pode, quer acredite que não pode, você está certo. Ou seja, as pessoas são aquilo que acreditam.

3.6 Metaprogramas

Os metaprogramas determinam como uma pessoa processa informações e forma percepções que regem o seu comportamento.

De acordo com Wanderley (1998, p. 52), **metaprogramas** podem ser definidos como “[...] padrões interiores, profundamente arraigados, que influenciam a formação do mapa mental de uma pessoa e a definição dos seus comportamentos”. É uma espécie de software mental que influencia a percepção, o julgamento, as ações e, principalmente, a comunicação com as pessoas. Desse modo, no processo de comunicação entre as pessoas, a utilização do “programa” errado poderá comprometer o relacionamento, ocorrendo inclusive conflitos.

Cada indivíduo possui padrões diferentes de comportamento, e possuem padrões segundo os quais são organizadas suas experiências para criar tais comportamentos. Através da compreensão dos próprios padrões mentais e também da dos outros, o processo de comunicação dos indivíduos ocorrerá com mais eficiência.

Os metaprogramas são os filtros básicos que processam os dados que as pessoas recebem no ambiente externo através de seus sentidos. O conhecimento dos metaprogramas de uma pessoa auxilia prever seu comportamento, e facilita a comunicação.

Geralmente os metaprogramas **são compostos por pares de elementos**. Os principais tipos de metaprogramas são: aproximação e afastamento, introvertido e extrovertidos, internos e externos, associadores e dissociadores.

A **aproximação** é a tendência de buscar alguma coisa, mover-se em determinada direção; as pessoas se concentram em seus objetivos e perseguem aquilo que querem e procuram fazer certo. **Afastamento** é a tendência de evitar erros. As pessoas reconhecem facilmente os problemas e sabem o que evitar, porque veem claramente aquilo que não querem. Assim, as pessoas que possuem o padrão de aproximação são determinadas por objetivos e recompensas, ao passo que a motivação das pessoas que têm o padrão de afastamento é evitar problemas e punições.

As pessoas **introvertidas** são voltadas basicamente para seus interesses e preocupadas em vencer. **Extrovertidas** são as pessoas voltadas para os outros, para os relacionamentos. Assim, pode-se tomar como exemplo desses programas o egoísta Pilatos (introvertido) e o mártir Jesus (extrovertido).

As pessoas **internas** são autorreferentes, tomam suas decisões com os elementos que têm dentro de si. Uma pessoa interna terá

seus padrões interiorizados e os utilizará para fazer comparações e tomar decisões. As pessoas internas têm dificuldade em receber ordens superiores. **Externas** são pessoas atentas para as opiniões de outras pessoas, ou seja, necessitam que outras pessoas lhes forneçam os padrões e a orientação. As pessoas externas necessitam ser conduzidas e supervisionadas.

As pessoas **associadoras** são pessoas que enxergam semelhanças e estão mais voltadas para o global. Já as pessoas **dissociadoras** percebem diferença e estão mais voltadas para os detalhes. Os **associadores** veem as florestas. Os **dissociadores**, as árvores. Dessa forma, é possível determinar esses metaprogramas de uma pessoa a partir da linguagem que ela utiliza. Se ela oferece apenas a imagem geral dos fatos é associadora, mas se oferece detalhes é **dissociadora**.

O programa está relacionado ao número de repetições que temos de fazer para impactar ao tempo de aceitação de cada pessoa e aos canais sensoriais que devem ser empregados e é denominado **padrões de convencimento**.

Canais sensoriais visual, auditivo e sinestésico auxiliam a pessoa a receber mais intensamente as mensagens. Outro aspecto desse metaprograma é o que faz com que a pessoa aprenda novas tarefas com facilidade.



Questão para reflexão

Você identificou qual desses metaprogramas se sobressai em você?
Qual o reflexo dele nas suas relações com os grupos aos quais pertence?

Uma pessoa **sinestésica** capta mais rapidamente uma tarefa se “colocar a mão na massa”, ou seja, realizar a tarefa ela mesmo, ao invés de observar. Uma pessoa auditiva aprende melhor se ouvir com detalhes o que deve fazer. Já uma pessoa visual aprende melhor ao ler as instruções.



Para saber mais

Pessoa sinestésica é aquela que centraliza suas experiências nos contatos físicos. Ao “ver” um objeto, sente necessidade de tocá-lo. São pessoas que gostam de abraços, carinhos e afagos. O meio de comunicação de ideias ou sentimentos é através de signos convencionais, sonoros, gráficos e gestuais, entre outros.

3.7 Emoções, sentimentos e desejos

Sonhos, esperança, alegria, amor, medos, surpresa, vergonha, raiva, frustrações. O ser humano é repleto de sentimentos, desejos e emoções.

A palavra **emoção** tem a mesma origem da palavra motivação, significa impulso, movimento. Daniel Goleman (apud MAXIMIANO, 2006, p. 171) define emoção como “[...] os pensamentos, estados psicológicos e biológicos, e uma certa gama de propensões a agir, associados a um sentimento”. Isso significa que uma pessoa irada poderá agredir, ofender, humilhar outra pessoa em detrimento ao estado emocional momentâneo, decorrente de seus sentimentos.

Já Skinner (1981) considera as **emoções** como predisposições dos organismos para agir de certo modo, sendo que tais predisposições resultam das experiências de vida dos organismos.

As emoções não são consideradas estímulos e, sim, um tipo de força capaz de intensificar ou enfraquecer a resposta do indivíduo. Exemplo: uma pessoa elogia o novo corte de cabelo de seu colega de trabalho. Se a relação existente entre ambos for de amizade, o sentimento será positivo em relação ao elogio; porém, se a relação for de atrito, o elogio poderá repercutir negativamente.

Portanto, um mesmo ato pode ser considerado de várias formas: se gostamos de alguém, nossa propensão é só ver os pontos positivos e justificar seus pontos negativos. Em contrapartida, se não gostamos de alguém, tendemos a ser intolerantes e a ver apenas os seus defeitos.

3.8 Expectativas

As pessoas costumam ver aquilo que esperam ver, e não veem aquilo que não esperam ver. Em seu livro, Wanderley (1998) relata a experiência realizada em um hospital psiquiátrico onde pessoas perfeitamente normais simularam certos desvios de comportamento objetivando ser internadas. Após a internação, contaram que tudo não passava de uma experiência acadêmica e voltaram a se comportar normalmente. Os psiquiatras não acreditaram na história e consideraram tudo aquilo como mais uma evidência do distúrbio mental inicialmente apresentado. Eles esperavam que aquelas pessoas fossem desequilibradas, e nada que indicasse o contrário

poderia ser levado em consideração, apesar de todo o treinamento profissional, ou por causa dele.

Outro enfoque sobre a expectativa é o **efeito Pigmalião**, que consiste em transformar em realidade aquilo que se espera.

Para saber mais

O efeito Pigmalião é decorrente do estudo realizado pelos psicólogos americanos Robert Rosenthal e Lenore Jacobson sobre como a percepção dos professores afeta o desempenho dos alunos. Seus estudos apontam que quando os professores que têm uma visão positiva dos alunos tendem a estimular o lado bom destes, obtêm melhores resultados, mas quando percebem os alunos com olhos negativos, adotam posturas que acabam influenciando negativamente no desempenho dos mesmos.

Em termos práticos, se uma pessoa percebe a outra como difícil, complicada, como “inimiga”, tende a agir como se o outro realmente fosse assim, levando-o a fechar-se para a colaboração, o que o tornará similar à imagem criada. Desse modo, as pessoas são aquilo que se projeta nelas. Quando as expectativas são negativas sobre os indivíduos, não são vistas suas qualidades, existe o descrédito e costumeiramente colhe-se o pior delas. Porém, quando se vê com aprovação e expectativas positivas, tende-se a obter o que há de melhor de cada um.

Assim, ao longo de sua existência, os indivíduos que creem nos outros emitem sutis sinais positivos criando relações sólidas e com pessoas admiráveis. Já quando o indivíduo olha para os outros com visão negativa, emite mensagens de descrença e alienação, fazendo com que os outros nunca possam demonstrar o melhor de si. Com o passar do tempo, tais expectativas transformam-se em realidade, influenciando significativamente no comportamento do indivíduo e em seus relacionamentos interpessoais.

3.9 Percepção

Percepção é a chave do comportamento. Desse modo, as pessoas não se comportam de acordo com a **realidade** prática ou externa, mas de acordo com a realidade percebida. É através da percepção que o ser humano conhece o mundo à sua volta de

forma total e complexa. Ela pode ser percebida como produto de vários elementos sensitivos ligados a experiências que o indivíduo teve anteriormente.

Para saber mais

A **realidade** de cada indivíduo é baseada na sua percepção pessoal dos fatos, muitas vezes distorcida devido às emoções e sentimentos do momento. Por vezes, ao ver a pessoa pela primeira vez, você a acha feia, mas com o decorrer da convivência você começa a achá-la bonita.

Há três mecanismos básicos que modificam o território no nosso mapa mental: omissão, distorção e generalização, isto é, tendemos a omitir informações, sobretudo aquelas que nos aborrecem. Desvirtuamos a realidade em função dos demais elementos do *Iceberg Comportamental* e generalizamos, a partir de alguns fatos, tirando conclusões que, muitas vezes, são antecipadas e sem coerência.

De acordo com Aguiar (2000, p. 262), “[...] a percepção é influenciada pelo limiar de percepção e pelas características do ambiente [...]. O indivíduo seleciona o que percebe. A percepção é, portanto, dinâmica”.

Wanderley (1998) elucida claramente a percepção por meio do seguinte exemplo: ao passar em uma rua com uma iluminação ruim, você percebe que uma pessoa vem apressadamente em sua direção. O que acontece com você na maioria das vezes? O coração dispara, você muda seu comportamento e começa a tremer por acreditar que se trata de um assaltante, devido à marginalidade que assola a sociedade nos dias atuais.

Dessa forma, pode-se constatar que o ambiente externo é fator decisivo na percepção humana dos fatos e, conseqüentemente, nas relações entre os indivíduos.

Nossa percepção e avaliação das ações dos indivíduos serão significativamente influenciadas pelas pressuposições que fazemos sobre eles. A **percepção social** é o processo pelo qual desenvolvemos impressões a respeito de uma pessoa ou grupo de pessoas. O método global pelo qual formamos impressões sobre os outros é complexo e está sujeito a erros e equívocos, pois de forma inconsciente podemos atribuir aos outros nossas próprias

tendências, desejos ou motivações. Frequentemente utilizamos “atalhos” para julgar os outros, conforme abaixo:

- **Percepção seletiva:** qualquer característica que faz uma pessoa, objeto ou evento sobressair aumentará a probabilidade de que ele seja percebido. A percepção seletiva permite que façamos uma leitura dinâmica dos outros, mas não sem o risco de formar um quadro inexato. Como vemos o que queremos ver, podemos tirar conclusões não garantidas de uma situação ambígua.

- **Efeito de halo:** quando nos deixamos levar por alguma característica da pessoa, que nos marcou de forma tão significativa que nos impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza, ou seja, temos uma impressão geral sobre um indivíduo com base em uma única característica, como inteligência, sociabilidade ou aparência.

- **Efeitos de contraste:** a avaliação de uma pessoa não é feita isoladamente, nosso julgamento sobre uma pessoa é quase sempre influenciado por outras pessoas.

- **Projeção:** tendência de atribuir nossas próprias características a outras pessoas.

- **Estereótipo:** quando julgamos alguém com base em nossa percepção do grupo ao qual essa pessoa pertence.

Para minimizar os problemas decorrentes dessa percepção induzida, são necessários alguns cuidados, tais como: fazer observações detalhadas sobre as pessoas antes de julgá-las, buscar informações que confirmem ou contradigam as nossas convicções e não deixar que a visão dos outros interfira na sua percepção sobre as pessoas, pois a percepção de cada pessoa sobre um mesmo fato pode ser diferente.

3.10 Elementos básicos do relacionamento humano

O conceito de relacionamento interpessoal está diretamente ligado às comunicações “entre pessoas”; juntas, essas palavras traduzem o significado do convívio social humano. A base concreta para um bom relacionamento é ter percepção e consciência dos deveres e obrigações, e, principalmente, dos limites e regras que fazem uma relação social harmônica.

Assim sendo, o que devemos compreender é que os

relacionamentos acontecem por vários motivos e cabe aos indivíduos avaliar o seu propósito, para que não se tenha ambivalência nas interpretações. Para que essa distorção não aconteça, a comunicação deve ser clara e objetiva. Desse modo, faz-se necessário obedecer a algumas regras fundamentais:

- **1º Planeje o que vai dizer:** organize as ideias, determine objetivos e propósito da comunicação.

- **2º Determine o público-alvo:** procure conhecer seu interlocutor e adequar a mensagem ao seu contexto cultural e cognitivo.

- **3º Deixe claro o seu objetivo:** reflita sobre suas verdadeiras intenções e quais razões motivaram a necessidade de transmitir essa mensagem.

- **4º Peça opinião:** consulte outras pessoas que entendam sobre o assunto para planejar adequadamente o conteúdo.

- **5º Seja coerente nas ações:** tudo que você comunicar deve sempre estar de acordo com seus atos; afinal, as ações costumam dizer mais que as palavras.

- **6º Compreenda e questione o *feedback*:** perceba se a mensagem foi entendida e recebida, faça perguntas a respeito do conteúdo, seja humilde e examine os pontos criticados.

- **7º Evite palavras técnicas:** organize os códigos de acordo com o grau de entendimento do interlocutor, seja claro e objetivo.

- **8º compartilhe o conhecimento:** não sonegue informações com medo de perder o *know-how*.

- **9º Saiba ouvir:** escute o que está sendo dito e não interrompa desnecessariamente.

Segundo Matos (2004, p. 87), “[...] a capacidade de concentração do ouvinte determina o nível de compreensão da mensagem e a qualidade da interação com seu interlocutor”. Ainda de acordo com Matos (2004), existem, fatores que *prejudicam a capacidade de escutar*, são eles:

- **Valores e costumes:** experiências, conhecimentos, crenças, expectativas, pressupostos, preconceitos e, em síntese, a cultura são filtros pelos quais peneiramos tudo aquilo que ouvimos.

- **Comportamento:** consciente ou inconscientemente, estamos acostumados a interromper os outros, a tirar conclusões apressadas, a distrair o interlocutor, agindo de forma dispersiva.

- **Ambiente Físico:** barulhos e distrações visuais ocasionados por um ambiente impróprio influenciam negativamente a habilidade de escutar.

- **Competição:** relacionamento caracterizado pela disputa de poder e medição de forças bloqueia a capacidade de interação e diálogo.

- **Timidez:** a pessoa tímida ou retraída preocupa-se mais com que os outros podem vir a pensar dela do que com o que ela está realmente dizendo ou querendo dizer.

- **Pessimismo:** pensamentos negativistas costumam bloquear o interesse pela conversação. A tendência de considerar tudo pelo pior aspecto gera o afastamento e o desinteresse.

- **Assuntos desagradáveis:** as pessoas tendem a evitar assuntos que incomodam, impedindo, por meio de atitudes negativas, o desenvolvimento da comunicação.

- **Arrogância:** a falta de humildade e a crença de que somos superiores nos impedem de dar valor ao que os outros têm a nos comunicar.

Na mesma linha de raciocínio, Matos (2004, p. 88) define alguns fatores que ajudam e promovem o ato de ouvir. São eles:

- **Silêncio:** você não poderá ouvir se estiver falando ou se distraído com outra coisa.

- **Percepção:** ouvir também é tentar entender além das palavras; a percepção do significado é que dá sentido à comunicação.

- **Entrelinhas:** escute aquilo que não foi dito, pode-se aprender muito através do que o interlocutor deixou de dizer.

- **Indagação:** quando tiver dúvidas em relação ao que foi dito, pergunte.

- **Respeito:** não interrompa o interlocutor.

- **Empatia:** procure colocar-se no lugar do outro para saber onde ele está querendo chegar.

- **Concentração:** tenha a máxima atenção na mensagem, concentre-se nas ideias principais e não abstraia em pensamentos paralelos.

- **Observação:** olhe para o seu interlocutor.

- **Educação:** mantenha postura cordial e simpática.

- **Equilíbrio:** procure deixar seus problemas, seus aborrecimentos e suas mágoas fora da conversação. Isso pode lhe impedir de ouvir bem.

- **Imparcialidade:** reaja às ideias, e não às pessoas.

3.11 Elogio

O elogio é uma forma rápida, segura e eficaz de motivar, de aumentar o desempenho, pois na maioria das vezes valoriza-se mais os erros que os acertos. Um elogio não custa nada e é uma excelente ferramenta motivacional.

O ser humano não está acostumado a receber elogios; por isso, deve-se tomar alguns cuidados importantes ao elogiar as pessoas:

- a) Não exagerar na frequência, elogiando por qualquer motivo.
- b) Não exagerar na intensidade, pois pode parecer ironia, perdendo sua finalidade.
- c) Não esperar respostas ou retribuições ao elogio feito.
- d) Não ter medo das competências.

Como mencionado anteriormente, o ser humano não está preparado para receber elogios; por conseguinte, ao receber um elogio o indivíduo deve:

- a) Saborear o prazer do elogio, curtindo o momento.
- b) Não retribuir, pois o elogio é do indivíduo.
- c) Sorrir, demonstrar que o elogio é bem-vindo.
- d) Não dividir falsamente o elogio com pessoas alheias aos fatos.
- e) Agradecer.

Os elogios orais são os mais quentes e emocionais, os elogios por escrito resistem ao tempo, os elogios em particular melhoram e intensificam os relacionamentos harmoniosos e os elogios públicos motivam mais as pessoas.

Portanto, o gestor ou líder que valoriza e elogia sua equipe de trabalho de forma adequada e sincera obtém a confiança de seus subordinados, e contribui para a motivação dos indivíduos e do grupo, facilitando as relações interpessoais.



Questão para reflexão

Você se recorda do elogio mais importante que você recebeu? Qual foi o impacto desse elogio na sua vida pessoal e profissional? E você, costuma elogiar sua equipe?

Elogios e sorrisos são ferramentas poderosíssimas para incentivar e melhorar as relações no ambiente de trabalho, pois não dependem de recursos financeiros ou materiais, estando à disposição do gestor a qualquer momento.

Chegamos ao final da Seção 3 e agora que você já está “craque” no assunto, que tal fortalecer seu aprendizado testando seus conhecimentos? Vamos lá?

Atividades de aprendizagem

1. As diferenças individuais são características que variam de indivíduo para indivíduo, tornando-o um ser único. Essas diferenças podem ser _____, _____ ou _____.

Qual alternativa apresenta as palavras que respectivamente completam e tornam verdadeira a afirmação acima?

- a) Pessoais, profissionais, econômicas.
- b) Culturais, sociais, profissionais.
- c) Físicas, psicológicas, emocionais.
- d) Econômicas, sociais, pessoais.
- e) Psicologias, culturais, financeiras.

2. Assinale a alternativa correta sobre o elemento oculto do *Iceberg comportamental* que explica o motivo pelo qual uma pessoa é detalhista (dissociadora) e outra possui uma visão global, não se atentando a detalhes (associadora):

- a) Metaprogramas.
- b) Crenças e Valores.
- c) Expectativas.
- d) Necessidades.
- e) Percepção.

3. A individualidade é a marca suprema da natureza humana. Essa singularidade do ser humano forma sua personalidade. Sobre personalidade é correto afirmar que:

I. Personalidade é o conjunto de hábitos e crenças constituído por meio de valores, atitudes e normas compartilhadas por todos os elementos da organização, tornando-a com identidade única.

II. Personalidade é o conjunto de características psicológicas que determina a sua individualidade pessoal e social.

III. A personalidade pode ser entendida como aquilo que diferencia um indivíduo dos outros.

IV. Personalidade abrange todos os traços de comportamento e características fundamentais das pessoas que permanecem com a passagem do tempo, e que explicam as reações às situações do dia a dia.

Estão CORRETAS somente as afirmativas:

a) I, II e III.

b) I, III e IV.

c) I, II e IV.

d) I e IV.

e) II, III e IV.

Fique ligado

Nesta unidade, você estudou que:

- Grupos são pessoas que se juntam, com objetivos definidos (ou não), defendendo suas causas, criando projetos, desenvolvendo ações sociais comunitárias, cumprindo ordens, "jogando conversa fora". Enfim, buscando ou desenvolvendo os mais variados objetivos.

- Equipe é a associação de pessoas que partilham objetivos e estão engajadas para atingi-los, estando unidas entre si, desabrochando o sentimento de "fazer parte".

- Para que a comunicação aconteça é necessário que a mensagem seja devidamente decodificada e compreendida pelo receptor, pois comunicar significa compartilhar, dividir, tornar comum a todos.

- No processo de comunicação, encontramos o emissor (fonte), o qual inicia a comunicação enviando uma mensagem codificada por meio de algum canal. Encontramos também um **receptor**, que decodifica a mensagem oferecendo um **feedback** ao emissor, devolvendo a mensagem. Porém, em meio a esse processo, a mensagem enviada pelo emissor passa por **barreiras (ruídos)** que poderão interferir no processo de comunicação.

- A comunicação humana é a ferramenta que possuímos para

edificar relacionamentos. Dentre os maiores problemas encontrados na comunicação interpessoal está a falta de empatia, a desatenção, a falta de clareza e objetividade, mas, principalmente, não saber ouvir.

- Para minimizar os problemas da comunicação é essencial o feedback, que possibilita gerar conhecimento, entendimento, aceitação, comprometimento e ações corretivas, evitando conflitos.

- O *Iceberg Comportamental* nos auxilia a compreender esse comportamento.

- Entender o comportamento das pessoas que nos cercam é cada vez mais importante, pois nos auxilia a prever as atitudes que delas podemos esperar e também nos ajuda a prevenir situações embaraçosas que surgem no convívio social, facilitando o relacionamento interpessoal.

- O elogio é uma ferramenta poderosa do gestor, porém há que se ter cuidado ao elogiar, escolhendo o momento certo e não pecando na quantidade para que ele não caia no descrédito.

Para concluir o estudo da unidade

O homem é um ser único, complexo, apaixonante, sem limites para as possibilidades, dependendo exclusivamente das suas escolhas para trilhar os caminhos e extrair do seu âmago as forças para desbravar fronteiras e superar desafios. Entender o ser humano é um desafio diário de persistência e amor. Por isso, instigo-o a prosseguir seus estudos sobre os fatores que interferem nas relações interpessoais em livros, blogs e sites especializados no assunto. Você, como acadêmico(a), possui uma gama de livros na Biblioteca Virtual; não perca essa oportunidade, afinal a diferença entre o possível e o impossível está na determinação de cada um!

Atividades de aprendizagem da unidade

1. A comunicação, desde os primórdios, é um instrumento de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento entre as pessoas em quaisquer atividades realizadas. Portanto, a comunicação é fator importantíssimo para as organizações e para as relações interpessoais. Nesse sentido, como o processo de comunicação pode interferir nas relações interpessoais?

2. O processo de comunicação nasceu da necessidade de socialização e sobrevivência do homem, inicialmente através de gestos e emissão de sons denominados "grunhidos". Com a evolução da espécie o homem começa a transformar os sons em fala, iniciando a comunicação verbal. De acordo com o estudado, explique o processo de comunicação.

3. Os seres humanos apresentam cinco sentidos pelos quais experimentam o mundo ao seu redor: visão, audição, tato, olfato e paladar. A maioria dos indivíduos "confia em seus sentidos", mas às vezes essa fé cega pode nos fazer acreditar que nossas percepções são um reflexo exato da realidade (nem sempre sendo verdade). Assinale a alternativa que descreve a percepção humana:

a) É a chave do comportamento. Desse modo, as pessoas não se comportam de acordo com a realidade prática ou externa, mas sim de acordo com a realidade percebida.

b) São generalizações a respeito do mundo, de si mesmo, das pessoas, do que é certo ou errado e de como as coisas devem ser ou funcionar.

c) As pessoas costumam ver aquilo que esperam ver, e não veem aquilo que não esperam ver.

d) São os filtros básicos que processam os dados que as pessoas recebem no ambiente externo, através de seus sentidos.

e) São as prioridades dadas às crenças, existindo crenças que são mais importantes do que outras para os indivíduos.

4. Wanderley (1998) alega que o comportamento de uma pessoa é afetado pelo ambiente onde a pessoa se encontra, influenciando sua realidade interna, que só é conhecida quando se transforma em comportamento, que é a parte visível do Iceberg Comportamental.

Nesse sentido e de acordo com o abordado na unidade, assinale Verdadeiro (V) ou Falso (F):

() Os metaprogramas determinam como uma pessoa processa informações e forma percepções que regem o seu comportamento.

() Uma pessoa sinestésica capta mais rapidamente uma tarefa se "colocar a mão na massa", ou seja, realizar a tarefa ela mesmo, ao invés de observar

() As pessoas costumam ver aquilo que esperam ver, e não veem aquilo que não esperam ver.

() As crenças são consideradas predisposições dos organismos para agir de certo modo, sendo que tais predisposições resultam das experiências de vida dos organismos.

A sequência CORRETA é:

- a) V, F, V, F.
- b) V, F, F, F.
- c) V, F, F, V.
- d) V, V, F, V.
- e) V, V, V, F.

5. Leia o texto:

A comunicação não verbal exerce profunda influência na comunicação cotidiana, mas poucas pessoas são conscientes disso. Sendo o corpo ao mesmo tempo modo e meio de integração do indivíduo na realidade do mundo, ele é necessariamente carregado de significados.

ASSIM

Por elementos, entende-se o conjunto de signos e de regras de combinação desses signos utilizados para elaborar a mensagem.

Analisando as afirmações acima, de acordo com o estudado na Unidade II da web aula, conclui-se que:

- a) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, mas a segunda não justifica a primeira.
- c) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- d) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- e) As duas afirmações são falsas.

Referências

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração**: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. 2. ed. São Paulo: Excellus, 2000.
- BRUNETTA, Nádia; RIBEIRO, Regiane. **Relações interpessoais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CASADO, Tânia. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S.; FRANCO, F. M. de M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**: como simplificar a prática de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.
- MILITÃO, Albigenor; MILITÃO, Rose. **Jogos, dinâmicas e vivências grupais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, Elisete Alice Zanprônio de. **Relações interpessoais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- RABACA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Campus, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCARAMUZZA, Bruno César. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1981.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 7. ed. São Paulo: Gente, 1998.

Administração de conflitos

Marilucia Ricieri
Elisete Alice Zanpronio de Oliveira

Objetivos de aprendizagem

Nesta unidade, você vai ser levado a conhecer o tema Administração de Conflitos, que está inserido no contexto da discussão sobre Comportamento, Clima e Cultura Organizacional. Esse conhecimento é primordial para que você aprimore seu desempenho como gestor e consiga identificar um conflito, administrá-lo, aperfeiçoar seu modo de negociar e conhecer seu estilo. Teremos também um tema interessante de autopercepção que contribuirá com o seu desenvolvimento e competência interpessoal. Dessa forma, seja bem-vindo(a) a esse encontro por meio da leitura desta unidade.

Seção 1 | Gestão de conflitos

Na Seção 1, vamos discorrer sobre conceitos acerca de conflitos, apresentando definições e buscando clarificar que o conflito é uma manifestação de divergência entre as pessoas e existem tipos de conflitos que podem, inclusive, ser favoráveis nas tomadas de decisões nos grupos. Portanto, na primeira seção vamos discorrer sobre conceitos do que são conflitos, quais os tipos de conflitos, fases e estilos de gerenciamento, bem como diferenciar o conflito funcional do conflito disfuncional.

Seção 2 | O processo de interação humana — a Janela de Johari

Na Seção 2, vamos falar sobre a Janela de Johari e o processo de *feedback*, reforçando o tema abordando a questão da empatia e inteligência emocional.

Seção 3 | Negociação

Na Seção 3, vamos conversar sobre Negociação, conceitos e definições, o processo de negociação e os possíveis resultados da negociação. Ao final da

seção vamos abordar o tema Estilos de Negociadores.

Nesse caminho, esperamos que você tenha uma ótima leitura e aproveitamento desse conteúdo.

Introdução à unidade

Esta unidade tem o propósito de apresentar uma etapa fundamental da gestão de pessoas, que diz respeito ao tema Comportamento, Clima e Cultura Organizacional, especificamente com foco na administração de conflitos.

Seção 1

Gestão de conflitos

Introdução à seção

Caro(a) aluno(a),

Nesta seção, vamos tratar de um tema considerado fator fundamental nas relações interpessoais, profissionais, grupais e no sucesso de muitas corporações. Vamos falar sobre o que são os conflitos, quais os tipos mais comuns. Quais as fases de um conflito, e, para complementar, que estilos de gerenciamento de conflitos são favoráveis ao gestor. Concluímos a seção abordando o tema conflito funcional *versus* conflito disfuncional. Muito bem, várias informações que contribuirão com seu desempenho. Vamos adiante!

1.1 O que são os conflitos

A importância dos relacionamentos interpessoais positivos nas organizações decorre da necessidade do processo de interação entre os indivíduos para a realização de atividades e tarefas compartilhadas. Contudo, o conflito é inevitável nos relacionamentos interpessoais, pois os indivíduos possuem visões diferenciadas sobre o comportamento humano, de acordo com suas crenças e valores, expectativas e emoções, que podem levar a situações de conflito, sejam os conflitos intrapessoais — eu *versus* meu eu interior; os conflitos interpessoais — eu e o outro, ou, por fim, os conflitos intergrupais — conflito entre os grupos (OLIVEIRA; NAPOLI, 2013).

Para saber mais

Conflito é o desentendimento entre duas ou mais pessoas, podendo manifestar-se de diversas formas, como a competição entre os indivíduos, rivalidades, divergências de posicionamentos grupais, entre outros. O conflito organizacional pode ser definido como um processo de oposição e confronto entre pessoas ou grupos, quando as partes que procuram exercer o seu poder na busca desses objetivos ou metas podem obstruir ou dificultar os avanços desejados. Os conflitos estão presentes na vida pessoal e nas organizações (OLIVEIRA, NAPOLI, 2013).

Para Griffin (2007, p. 450, apud OLIVEIRA, NAPOLI, 2013, grifo nosso):

Conflito é o desentendimento entre dois ou mais indivíduos, grupos ou empresas. Esse desentendimento pode ser relativamente superficial ou muito forte, pode ter duração curta ou perdurar meses e até mesmo anos, ser relacionado ao trabalho ou ter causas pessoais.

Conforme defendido por Vecchio (2008, p. 244, apud OLIVEIRA; NAPOLI, 2013):

O conflito pode surgir devido a má comunicação, ao crescimento da organização, da heterogeneidade do quadro de pessoal, da maior participação dos subordinados, das diferenças existentes entre a linha e *staff*, dos sistemas de remuneração, da competição por recursos limitados, da distribuição desigual do poder e de diferenças entre indivíduos.

Vamos conhecer quais são as possíveis causas de um conflito? Vejamos o que nos dizem os autores Eunice Maria Nascimento e Kassem Mohamed El Sayed conforme o artigo a seguir.

 **Para saber mais**

Possíveis causas do conflito:

- experiência de frustração de uma ou ambas as partes;
- incapacidade de atingir metas e/ou de realizar e satisfazer os desejos;
- diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho;
- diferenças em termos de informações e percepções.

Continue lendo o artigo acessando o link:

<http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf>.

1.1.1 Tipos de conflitos

Vamos conhecer quais os tipos de conflitos mais comuns no mundo corporativo?

Quadro 4.1 | Tipos de conflitos

CONFLITO INTRAPESSOAL	CONFLITO INTERPESSOAL
São tensões que existem nos indivíduos, oriundos de objetivos não satisfeitos, expectativas não realizadas ou de natureza existencial, sendo um conflito interno afetando sua motivação, concentração e a habilidade de interação com os outros. Pode estar ligado a sua personalidade e dificuldade de relacionar-se com os colegas.	Origina-se das tensões que existem no grupo decorrente de interesses individuais divergentes de injustiças no trabalho entre outros. Quando um indivíduo do grupo está em conflito intrapessoal e vai para o grupo sem resolvê-lo, pode gerar um conflito interpessoal.

Fonte: elaborada pelo autor.

De acordo com Robbins (2005, apud OLIVEIRA; NAPOLI, 2013), aparentemente, o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes aos conflitos de relacionamento aumentam os choques de personalidades e reduzem a compreensão mútua, o que impede a realização das tarefas organizacionais.

Já o conflito **intergrupual** ocorre quando alguns grupos possuem interesses antagônicos ou complementares, mas ao mesmo tempo se chocam provocando tensões, nos grupos levando a situações de conflito. Exemplo: métodos diferentes de trabalhos, desníveis salariais e falta de visão sistêmica (OLIVEIRA, NAPOLI, 2013).

Assim, o conflito entre dois ou mais grupos da empresa também é muito comum. Os membros da equipe de marketing, por exemplo, podem discordar da equipe de produção quanto à qualidade dos produtos e à programação de entrega. Dois grupos de vendas podem discordar quanto à forma de atingir as metas de vendas, e dois grupos de gerentes podem ter ideias diferentes em relação à melhor maneira de alocação dos recursos da empresa (GRIFFIN, 2007, p. 451, apud OLIVEIRA; NAPOLI, 2013).



Um nível moderado de conflitos entre os membros do grupo ou da empresa, por outro lado, é capaz de despertar a motivação, a criatividade, a inovação, a iniciativa e até aumentar a produtividade. Mas conflito em excesso pode causar resultados indesejados, como hostilidade e falta de cooperação, e diminuir a produtividade.

O conflito envolve o uso do poder nos confrontos de interesse diversos. Em contrapartida, configura-se como um processo, porque raramente se trata de um evento pontual e instantâneo. Se não for habilmente gerido, pode causar grande desgaste emocional, tensão, redução da produtividade e comprometimento no alcance dos objetivos e metas da organização.

1.1.2 Fases do conflito

Os conflitos, se não forem diagnosticados a tempo pelo líder, evoluem de forma gradativa, a saber:

1. **Primeira fase ou fase inicial:** são modificações no comportamento individual das pessoas, que ainda não afetam diretamente a produção, porém já atingem o ambiente de trabalho. Exemplo: reclamação sobre o salário.

2. **Segunda fase ou fase intermediária:** ocorrem as modificações no comportamento coletivo dos funcionários, que ainda não atingem diretamente a produção, mas que afetam o ambiente de trabalho com maior intensidade e são de consenso do grupo. Exemplo: boatos, abaixo-assinado etc.

3. **Terceira fase ou fase final:** é quando há consenso de insatisfação do grupo, afetando diretamente a produção, desagregando a equipe e refletindo no ambiente e no clima e trabalho. Exemplo: queda de produtividade, rupturas e greves.



Questão para reflexão

E você, prezado(a) aluno(a), como tem percebido os conflitos ao seu redor? Você acredita que existe com mais frequência o conflito intrapessoal ou interpessoal? Como você administra seus conflitos intrapessoais?

Vamos em frente conhecer sobre os estilos de gerenciamento de conflitos.

1.2 Estilos de gerenciamento de conflitos

Para facilitar seu entendimento sobre a gestão de conflitos, Maximiano (2006) indicou os cinco princípios de gerenciamento de conflitos que os gestores podem adotar: coação, colaboração, conciliação, evasão e benevolência:



1 — **Coação**: tenta dominar um oponente por meio de autoridade formal, ameaças ou uso de poder. Suas características subjacentes são atitudes firmes e ausência de cooperação.

2 — **Colaboração**: representa uma combinação entre atitudes firmes e cooperação. Colaboração envolve uma tentativa de atender aos anseios de ambos os lados, por meio de discussão honesta. Para que esse estilo tenha sucesso, todos os participantes devem demonstrar confiança e atitude aberta.

3 — **Conciliação**: combina cooperação e ausência de atitudes firmes. Envolve apenas concordar com a vontade de outra pessoa.

4 — **Evasão**: A combinação entre ausência de atitudes firmes e falta de cooperação conduz a um estilo de evasão, em que pessoa dá a entender que melhorará uma situação difícil ou tentar á ficar neutra.

5 — **Benevolência**: envolve níveis intermediários de atitudes firmes e cooperação e se empenha pela satisfação parcial da vontade de ambas as partes, ao buscar um meio-termo. Para que ocorra a benevolência, ambas as partes precisam estar dispostas a ceder em algo (MAXIMIANO, 2006, p. 74, grifos nossos).

Quadro 4.2 | Estilos de gerenciamento

Estilo de gerenciamento	Expressão ou termo relacionado	Provérbio
Coação	Competição Conflitante Posicionamento contra o outro	Não abandone sua posição.
Colaboração	Resolução de problemas Integração Confrontação	Vamos raciocinar juntos.
Conciliação	Ceder-perder Amigável-colaboradora Posicionamento a favor do outro	É melhor dar do que receber.
Evasão	Afastamento do outro Retirada Perder-retirar-se	Evitar problemas.
Benevolência	Dividir a diferença Partilhar Negociação difícil	É dando que se recebe.

Fonte: Vecchio (2008, p. 237, apud OLIVEIRA; NAPOLI, 2013).

Segundo Vecchio (2008, apud OLIVEIRA, NAPOLI, 2013), há bons motivos para acreditar que cada um produz melhor resultado somente em determinadas situações. Assim, ele propõe a utilização dos estilos

de acordo com as situações apropriadas.

Agora que você já sabe seu estilo predominante de gerenciamento de conflitos, veja no Quadro 4.3 as situações apropriadas para utilizar cada estilo de gerenciamento de conflitos.

Quadro 4.3 | Utilização dos cinco estilos de gerenciamento de conflito

Estilo de Gerenciamento de Conflitos	Situações Apropriadas
Competição	<ol style="list-style-type: none">1) Quando uma ação rápida e decisiva for vital, por exemplo, emergências.2) Em temas importantes que envolvam necessidade de implementação de ações impopulares, por exemplo, redução de custos, imposição, disciplinas.3) Em temas vitais para o bem da companhia quando você sabe estar certo.4) Contra pessoas que se aproveitam do comportamento não competitivo.
Colaboração	<ol style="list-style-type: none">1) Para encontrar uma solução integradora quando as preocupações de ambos os lados são muito importantes para haver concessões.2) Quando seu objetivo for aprender.3) Para combinar ideias de pessoas com perspectivas diferentes.4) Para obter compromisso incorporando temas a um consenso.
Conciliação	<ol style="list-style-type: none">1) Quando você percebe estar errado a fim de permitir uma melhor posição para ser ouvido, aprender e demonstrar sua razoabilidade.2) Quando os assuntos são mais importantes para outros do que para você — para satisfazê-los e manter a cooperação.3) Para acumular créditos sociais em assuntos futuros, e minimizar a perda quando você estiver em desvantagem e sendo suplantado.4) Quando harmonia e estabilidade forem especialmente importantes.
Evasão	<ol style="list-style-type: none">1) Quando um assunto é trivial ou assuntos mais importantes estiverem pressionando.2) Quando você perceber que não há possibilidade de equacionar as preocupações.3) Quando a ruptura potencial suplantará os benefícios de resolução, e para permitir que as pessoas se acalmem e obtenham uma nova perspectiva.4) Quando outros podem resolver os conflitos mais efetivamente.
Benevolência	<ol style="list-style-type: none">1) Quando as metas forem importantes, porém, não justificam o empenho para a ruptura potencial de modelos que envolvam ações mais firmes.2) Quando oponentes com o poder igual estão comprometidos com metas mutuamente exclusivas.3) Para obter soluções temporárias de temas complexos.4) Para obter soluções rápidas sob pressão do tempo.

Fonte: Vecchio (2008, p. 241, apud OLIVEIRA; NAPOLI, 2013).

De acordo com Vecchio (2008, apud OLIVEIRA; NAPOLI, 2013), a visão tradicional encarava o conflito como prejudicial e desnecessário. Atualmente, ele é considerado inevitável em toda organização e, muitas vezes, necessário para assegurar desempenho elevado. Seu valor depende de como afeta o desempenho.

Para saber mais

Um nível moderado de conflitos entre os membros do grupo ou da empresa, por outro lado, é capaz de despertar a motivação, a criatividade, a inovação, a iniciativa e até aumentar a produtividade. Mas conflito em excesso pode causar resultados indesejados, como hostilidade e falta de cooperação, e diminuir a produtividade (GRIFFIN, 2007, p. 451, apud OLIVEIRA; NAPOLI, 2013).

Questão para reflexão

Você já havia parado para refletir em como uma atitude a qual a princípio julgamos ser correta pode influenciar nos conflitos intrapessoais na empresa?

Para saber mais

Então, leia o artigo **O lado positivo do conflito**, disponível no link: [<http://psicologia-conflito.blogspot.com.br/>](http://psicologia-conflito.blogspot.com.br/).

Mesmo em situações de conflito, existem as funções positivas, pois proporcionam um desafio na busca de soluções como forma de motivar a colaboração dos grupos na resolução de problemas em conjunto, estimulando a criatividade para soluções originais, levando à descoberta de novos fatos e informações que podem trazer melhoria nos processos. Funciona como a raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais (OLIVEIRA; NAPOLI, 2013).

Quer entender melhor esse tema?

Para saber mais

A função negativa do conflito causa tensão, desvia a energia de atividades importantes e origina a diminuição da produção pessoal por causa da incerteza gerada, podendo distorcer o comportamento das pessoas. Os fatos podem se resignar às opiniões, ocultando a verdadeira origem do problema, acarretando decisões autoritárias ou até equivocadas.

Atividades de aprendizagem

- 1.** De acordo com os referências, defina conflito.
- 2.** Quais são as possíveis causas do conflito?
- 3.** A definição corresponde ao tipo de gerenciamento de conflito. Envolve níveis intermediários de atitudes firmes e cooperação e se empenha pela satisfação parcial da vontade de ambas as partes, ao buscar um meio-termo. Para que ocorra a benevolência, ambas as partes precisam estar dispostas a ceder em algo. Assinale a alternativa correta:
 - () Benevolência
 - () Conciliação
 - () Evasão

Seção 2

O processo de interação humana — a Janela de Johari

Introdução à seção

O processo de interação dos seres humanos é complexo ocorrendo, de forma permanentemente entre as pessoas. A Janela de Johari foi idealizada pelos psicólogos Joseph Luft e Harrington Ingham, objetivando facilitar a compreensão da comunicação interpessoal e dos relacionamentos com um grupo. A palavra Johari é a junção dos prenomes dos seus criadores: Jo(seph) e Hari(Harrington) e é um modelo conceitual ou perspectivo para uma visão do relacionamento interpessoal, em que, por meio de quatro retângulos, dispostos em formato de janela, avalia-se a percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros (OLIVEIRA; NAPOLI, 2013).

2.1 A Janela de Johari

Figura 4.1 | Os quadrantes da Janela de Johari



Fonte: elaborada pelo autor.

Os autores partiram do princípio de que o indivíduo possui quatro quadrantes distintos:

a) **Eu aberto**: é o comportamento conhecido pelo próprio indivíduo e pelas pessoas com as quais se relaciona. Esse comportamento varia de acordo a avaliação do que é certo em um ambiente peculiar e com diferentes grupos de pessoas. É aquilo que todos conhecem e que o indivíduo considera óbvio.

b) **Eu cego**: são as características de comportamento naturalmente percebidas pelos outros, mas comumente desconhecida pelo próprio indivíduo. Exemplo: manias, tiques nervosos, entre outros.

c) **Eu secreto**: são as características que o próprio indivíduo reconhece em si, mas que oculta dos demais, variando desde aspectos inconsequentes até os de relevância significativa. Exemplo: as habilidades natas, ou conhecimentos adquiridos pelo indivíduo.

d) **Eu desconhecido**: é a parte desconhecida pelo indivíduo e pelas outras pessoas. É a parte inconsciente, composta por memórias da infância, potencialidades latentes e aspectos intrapessoais ignorados.

A Janela de Johari permite observar o comportamento proveniente de duas fontes — eu e outros —, assim como as características individuais que promovem ou impedem a direção e a expansão desse fluxo.

Para que as pessoas convivam em harmonia e minimizem as situações de conflito, é importantíssimo dar e receber feedback, pois é por meio dele que o quadrante “eu cego” diminui, aumentando consequentemente o “eu aberto”.

Outro fator relevante para o êxito dos relacionamentos é a conscientização de que no relacionamento interpessoal a responsabilidade não é unilateral, existirão “eu” e o “outro”, por isso as reuniões de feedback positivo, evitando críticas e valorizando os comportamentos positivos, são imprescindíveis para facilitar a compreensão do outro (OLIVEIRA; NAPOLI, 2013).

2.2 O processo de *feedback*

Você sabe o que é *feedback*? Já ouviu falar, claro! Para o gestor essa é uma ferramenta fundamental na gestão e na condução da equipe rumo ao bom relacionamento interpessoal. Diz respeito à habilidade de estabelecer relações com outros indivíduos e com o grupo, possibilitando às pessoas serem eficazes em um trabalho de equipe e em seus relacionamentos interpessoais (ROBBINS, 2005). São habilidades básicas da competência interpessoal:

- **Percepção**: de si (autopercepção) e do outro (heteropercepção).
- **Comunicação**: saber ouvir e saber expressar.
- **Dar e receber *feedback***.

Em cada relacionamento interpessoal estão presentes a realidade objetiva e a subjetiva de cada pessoa. Na realidade objetiva as pessoas organizam as suas percepções de acordo com seus sistemas internos, que podem originar as ideologias, os preconceitos e as estereotípias. Assim, posso perceber o outro como ele é ou como eu imagino ou “penso que sei” que ele é (preconceito) (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 266).

Para saber mais

Dar e receber *feedback*

Feedback é um processo de ajuda para mudança de comportamento, comunicação para uma pessoa no sentido de lhe fornecer informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Quando eficaz ajuda o grupo a alcançar seus objetivos. Acesse o link para ler o texto: <<http://www.secth.com.br/si/site/011004>>.

2.3 Empatia

A negociação é um processo e, como abordamos anteriormente, o negociador deve dominar esse processo, para tal, deve possuir algumas características que são fundamentais para levá-lo a obtenção de um acordo. Dessa forma, vamos iniciar a explicação com uma dessas Histórias contadas pelos nossos pais em nossa infância, que nos auxiliará a entender de forma lúdica algumas dessas características essenciais para um negociador.

Certa vez, um sábio chinês desafiou seus discípulos a decifrarem o seguinte enigma: um fazendeiro precisava transportar para o outro lado do rio um lobo, um cordeiro e um cesto de alfaces. Porém, para realizar a travessia, ele dispunha apenas de um pequeno bote, que só suportava ao mesmo tempo um animal ou o cesto de alfaces. Mas como fazer a travessia de modo que não ficasse em momento algum sozinho o cordeiro com a alface ou o lobo com o cordeiro?

Os discípulos olharam entre si com um ar de desconfiança e começaram a se concentrar para buscar a resposta para o enigma proposto pelo mestre, mas não era tão fácil assim, pois se atravessassem primeiro o lobo o cordeiro comeria a alface. Se atravessassem o cesto de alface, o lobo comeria o cordeiro.



Questão para reflexão

Como você resolveria esse enigma proposto pelo sábio chinês?

Quantas viagens de bote entre as margens o fazendeiro deu?

Antes de verificar se acertou a resposta do enigma, vamos analisar quais as características que o sábio queria avaliar de seus discípulos?

Para resolver esse enigma é necessário:

- ser criativo e ter atenção;
- planejar a travessia;
- analisar os riscos;
- traçar objetivos e ser persistente.

Quais dessas características você utilizou para decifrar o enigma? Vamos à resposta do enigma.

Para fazer a travessia sem que o lobo coma o cordeiro e o cordeiro coma as alfaces, o fazendeiro deverá primeiro atravessar o cordeiro para o outro lado do rio. Em seguida volta para buscar o lobo, atravessando-o para a mesma margem onde está o cordeiro, mas deverá retornar com o cordeiro para buscar a alface na outra margem, deixando o cordeiro e trazendo o cesto de alfaces para a margem onde está o lobo. Por fim, voltará novamente para buscar o cordeiro, dando sete viagens entre as margens.

Assim como o sábio chinês avaliou as características necessárias aos seus discípulos para responder ao desafio, vamos analisar as características fundamentais que um negociador deve possuir ou desenvolver para que consiga chegar a um acordo, satisfazendo ambas as partes, ou seja, para que haja o ganha-ganha?

• **Cuidar da aparência pessoal:** o ditado popular diz que “a primeira impressão é o que fica” e a aparência é importante, pois ela é nosso cartão de visitas para o outro. Portanto, devemos estar sempre asseados, com a roupa devidamente limpa e passada. Não confunda beleza com aparência pessoal.



Para saber mais

Quer entender melhor sobre aparência pessoal?

Então acesse o link e leia o artigo **Aparência pessoal: a roupa e você:**

<<http://administrandovoce.blogspot.com.br/2010/04/cuidados-com-apresentacao-pessoal.html>>.

- **Ser audacioso com suas metas:** aqui está um ponto que deve ser analisado friamente. As metas devem ser audaciosas e não impossíveis, pois quando são audaciosas são possíveis de realizar e, conseqüentemente, desafiadoras, motivando os indivíduos, ao passo que as impossíveis funcionam como gatilhos desmotivadores.

- **Ter bom humor:** não podemos confundir bom humor com “excesso de humor”, que poderá constranger as partes envolvidas na negociação. Quando falamos em bom humor, estamos falando em manter um clima agradável, descontraído, facilitando, assim, a comunicação.

- **Monitorar os cenários:** conhecer os atores de cada cenário e sua influência no processo de negociação é condição *sine qua non* para o sucesso da negociação.

- **Saber planejar:** um dos desafios do negociador é saber planejar, pois a maioria dos negociadores possui mais “falação” do que ação, ou seja, planeja pouco e vai com muita sede ao pote, como vimos nos pecados capitais do negociador.

- **Seguir o planejado:** muitas pessoas até chegam a planejar, porém não seguem o planejamento realizado, jogando fora todo o esforço e preparo gasto na negociação e, dessa forma, não controla os resultados, que serviria de *feedback* para a próxima negociação.

- **Saber agir diante das dificuldades:** agir de maneira coerente, dialogando, ouvindo a outra parte para entender suas necessidades, além de ter uma segunda alternativa para a situação, a alternativa “B” que foi analisada e preparada cuidadosamente na fase de planejamento.

- **Ser flexível:** a flexibilidade é uma característica do negociador que conhece sua margem de negociação e assim sabe até onde pode chegar e quando deve ceder para que o acordo seja firmado. A flexibilidade planejada é um trunfo do negociador.

- **Ter atitude proativa:** ser proativo é antecipar-se aos fatos, “prevendo” as situações que poderão ocorrer. Mas, em negociação, a proatividade está ligada com entender as necessidades da outra parte e oferecer soluções que possam levar ao acordo.

- **Cultivar a autoestima:** como vimos anteriormente, a confiança é um dos critérios observados para que haja a negociação. Assim, a autoestima deve ser cultivada todos os dias e, para isso, o primeiro passo é conhecer o assunto e os cenários da negociação, o que dará confiança ao negociador. Em suma, estar preparado para as intempéries que poderão ocorrer durante o processo fortalecerá emocionalmente o indivíduo, por isso a preparação é tão importante para o sucesso da negociação.

- **Ter postura ética:** um dos princípios básicos para se negociar é a confiança, e um dos requisitos necessários para que tenhamos confiança no outro negociador é saber que ele possui princípios éticos e cumprirá o prometido.

- **Ser criativo:** a criatividade é uma característica necessária para todas as funções, mas para o negociador essa habilidade é essencial, pois ele deve ter “jogo de cintura” para atuar em situações de dificuldades ou impasses durante a negociação.



Para saber mais

Ética profissional é um conjunto de normas que rege a conduta e o comportamento dos indivíduos em relação à profissão que exercem. Exemplo: um estudante de Medicina, ao tornar-se médico, faz o juramento para salvar vidas, mas, se ele pratica o aborto em clínicas clandestinas, está descumprido seu juramento, portanto, indo contra a ética médica.

Percebermos que para negociar é necessário termos atitude, criatividade, iniciativa e determinação, buscar soluções e não nos atermos a sofismos, pois muitas vezes necessitamos rever paradigmas e realizar mudanças. Como vimos na Unidade 3, a mudança é a transição de uma circunstância para uma conjuntura diferente, implicando em novos horizontes, novas abordagens em busca de novas soluções.

Devemos lembrar que, em negociação, aquele ditado “faça aos outros aquilo que você gostaria que fizessem com você” não é correto, pois, como vimos nesta unidade, as pessoas são diferentes e assim devemos utilizar **empatia**, fazendo a elas aquilo que elas realmente gostariam que fizessem.

Empatia é procurar colocar-se no lugar do outro, sentindo as sensações, emoções e necessidades que o outro sentiria, não sob a sua visão, pois senão você fará ao outro o que você gostaria que fizesse com você. Exemplo: Você só sabe realmente a dor que sente uma pessoa que tem enxaqueca se você também sofrer de enxaqueca.

Você percebeu durante o estudo desta unidade que a cultura e a percepção influenciam no comportamento das pessoas que, conseqüentemente, influenciam nas negociações de todos os tipos.

2.4 Inteligência emocional

Se o conhecimento do assunto é imprescindível para a negociação, o relacionamento interpessoal é fator decisivo, pois não negociamos com quem não confiamos ou julgamos ser uma pessoa confiável, e isso vale para ambas as partes.



Toda negociação envolve relacionamento interpessoal. Quem quiser relacionar-se corretamente em uma negociação não pode confundir a pessoa do outro negociador com as propostas e posições que ele defende. Deve, portanto, ser capaz de separar as pessoas dos problemas que ocorrem numa negociação e não projetar no outro suas expectativas e seus valores. (WANDERLEY, 1998, p. 33)

A habilidade de relacionamento inicia com a capacidade de separar as pessoas dos problemas que ocorrem durante a negociação. Temos que observar que não podemos transformar as dificuldades próprias do processo de negociação em algo pessoal e conflitante entre as partes. Aqui vale aquela máxima: “separe as pessoas dos problemas”; ataque os problemas, não as pessoas.

Quando fortalecemos o relacionamento interpessoal, aumenta a capacidade de identificarmos os estilos comportamentais dos negociadores, procurando utilizar estratégias apropriadas ao estilo do outro e preparando-nos para enfrentar os possíveis impasses e as frustrações que, eventualmente, possam surgir.

Vamos verificar o que foi aprendido até aqui?

Atividades de aprendizagem

1. São tensões que existem nos indivíduos, oriundos de objetivos não satisfeitos, expectativas não realizadas ou de natureza existencial, sendo um conflito interno afetando sua motivação, concentração e a habilidade de interação com os outros. Pode estar ligado à sua personalidade e dificuldade de relacionar-se com os colegas.

Essa definição diz respeito ao:

I. Conflito intrapessoal

II. Conflito interpessoal

III. Processo de comunicação

IV. Processo de feedback

a) Somente a afirmativa II está correta.

b) Somente a afirmativa I está correta.

c) Somente a afirmativa IV está correta.

d) Somente as afirmativas II e III estão corretas

e) Somente as afirmativas III e IV estão corretas

2. Descreva cada tipo de Eu apresentado no esquema da Janela de Johari.

Seção 3

Negociação

Introdução à seção

Nesta seção vamos conhecer os princípios básicos da negociação, abordando os pontos cruciais. Você entenderá que negociar não é apenas a troca, e que é preciso planejamento e monitoramento dos resultados. Assim, ao concluir o estudo desta unidade, você terá condições de definir que é negociação, entendendo seus conceitos e definições, tipos e etapas de negociação, além de identificar quais as habilidades necessárias ao negociador.

3.1 Negociação: conceitos e definições

Iniciaremos por Steele et al. (1980, p. 3 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 30): “[...] negociação é o processo pelo meio do qual as partes se movem das suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido”. Esse conceito traduz a etimologia da palavra negociação, que é pôr-se em movimento ou negar o ócio, lembra?

Segundo Junqueira (1984, p. 12):



Negociação é o processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Já para Fisher e Ury (1985, p. 30 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 24), a “[...] negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” e Acuff (1993, p. 21 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 25) concorda com o pensamento de Fisher e Ury, quando afirma que “[...] negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades”.

Observou que os autores ao definirem o que é negociação ressaltam-na como método utilizado para alcançar os objetivos?

Para Wanderley (1998, p. 21), “[...] negociação é um relacionamento e não um fato isolado, existindo dois fatores: a emoção e a comunicação”. Em seu livro, ele ainda complementa que **negociação** é o método utilizado para **alcançar os objetivos** por meio de um acordo, nas situações em que existam interesses comuns, complementares ou antagônicos entre as pessoas envolvidas.

Partindo desses argumentos, identificamos que a comunicação é uma habilidade que deve ser aprendida e intensificada pelos negociadores, pois é por meio dela que o negociador poderá obter informações relevantes que o conduzirá a um acordo eficaz. “Negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão” (COHEN, 1980, p. 14 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 24).

Para obter a eficácia na negociação, devemos distinguir e empregar adequadamente as variáveis ou aspectos que envolvem a negociação: **informações**, **tempo** e **poder**. Podemos afirmar que a **informação** é tudo aquilo que diminui dúvidas e aumenta as probabilidades de acertos, pois a capacidade de se empregar corretamente as informações no tempo exato pode resultar no êxito da negociação.

Figura 4.2 | As três variáveis da negociação



Fonte: Oliveira e Napoli (2013).

Para Cohen (1980, p. 14 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 24), “[...] negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”. O autor enfatiza a importância da informação e do poder haja vista que, neste mundo globalizado, quando utilizamos a **informação** e o **tempo** de

forma adequada, suscitamos o **poder**. Podemos entender essas três variáveis como uma só: **poder**.

Para entendermos melhor o que é poder, vejamos o pensamento de Morgan (1996, apud ARAUJO; GARCIA, 2010, p. 303): “[...] o poder é o meio por meio do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”. Seguindo essa linha de raciocínio, Vergara (1999, apud ARAUJO; GARCIA, 2010, p. 305), complementa afirmando que “[...] são as pessoas que exercem poder, podendo valer-se de estruturas, estratégias, objetivos, informações ou outra coisa qualquer”. Nesse sentido, observe o quadro abaixo, que descreve alguns instrumentos de poder.

Quadro 4.4 | Alguns instrumentos de poder

Instrumentos de poder	
Razão	Prática involuntária. Atitude de basear nossas opiniões em algo concreto.
“Amizade”	Oposto a ideia clássica de amizade. Refere-se a uma relação baseada nos interesses em jogo. Termo mais adequado: network.
Barganha	Caracterizada por uma relação de interesse. A base da negociação é a troca de favores.
Assertividade	Fazer uso de uma forma mais enérgica no tratamento com as pessoas.
Maior autoridade	Por meio do apoio da alta cúpula administrativa da empresa as suas propostas.
Sanções	Defende a utilização de recompensas e punições pela organização. Podem ser utilizadas pelas pessoas também.
Assimetria de informação	Quem tem informação detém certo tipo de poder.

Fonte: Araújo e Garcia (2010, p. 307).



O **poder** diz respeito à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A [...] o aspecto mais importante do poder é o de ser uma função de **dependência**. Quanto maior a dependência de B em relação a A, maior o poder de A nesse relacionamento. (ROBBINS, 2005, p. 302, grifo do autor)

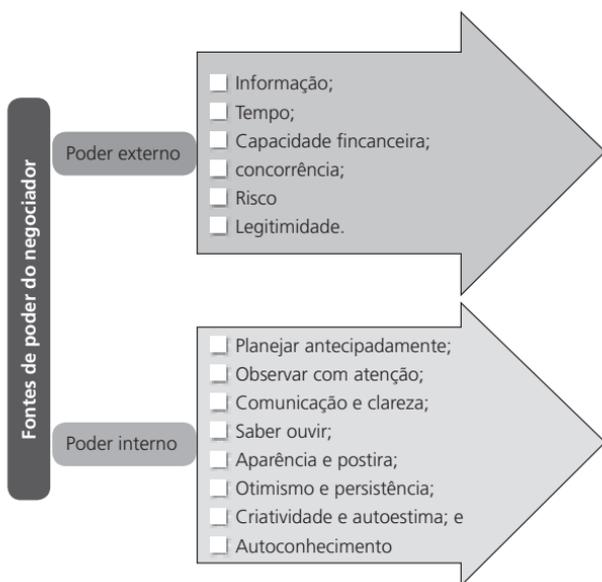
Muitos são os motivos que levam as pessoas a buscar o poder. Buscamos o poder para difundir nossos valores pessoais, morais, religiosos e sociais; para obter apoio a nossas ideias, ideais e visão sobre

o mundo e, por fim, para nos autopromovermos e sermos aceitos na sociedade onde estamos inseridos.

+ Para saber mais

O **poder** tem origens diversas, tais como o poder formal, que encontramos nas placas dos escritórios das empresas com as atribuições dos cargos das pessoas que ocupam aquela sala (presidente, diretor, gerente, assessor, entre outros). Também está ligado à formação profissional que a pessoa possui. Exemplo: médico, juiz, dentista, delegado, psicólogo, entre outros.

Figura 4.3 | Fontes de poder do negociador



Fonte: Oliveira e Napoli (2013).

+ Para saber mais

Quer saber como está seu poder pessoal? Então acesse o link: <<http://www.jawanderley.pro.br/questionario2.html>> e responda ao teste "Qual o seu poder de realização"?

A Figura 4.3 demonstra as duas fontes de poder do negociador. O poder interno está ligado ao **poder pessoal** do negociador, sendo intrínseco a ele obter esse poder.

Perceba que no poder interno estão as habilidades e competências pessoais do negociador. Já o poder externo está no **ambiente** e pode ser adquirido e manipulado por todos, como a informação que está disponível para todos, mas necessita de uma ação do negociador para obtê-la.

A negociação está relacionada ao processo de mudança das condições atuais para as condições futuras ou desejadas. Assim, o poder do negociador interfere de forma substancial nesse processo. Segundo Junqueira (1984, p. 35), “[...] poder é a capacidade de provocar mudanças ou impedir que elas ocorram, de acordo com a própria determinação”.

3.2 O processo de negociação

Desde os primórdios da humanidade, o homem aprendeu que para sobreviver necessita conviver em grupo e fazer algumas concessões: partilhar, barganhar e buscar soluções e alternativas para problemas em comum.

Nesta seção, você vai entender que, embora o termo **negociação** seja relativamente novo, em relação a conceitos e teorias acadêmicas, a negociação em si não é nova, está ligada ao poder e aos interesses individuais ou coletivos, como nos mostra a história da civilização humana, ao retratar a expansão do Império Romano ou os descobrimentos marítimos durante a “Era das Grandes Navegações”, que fez com que Pedro Álvares Cabral “descobrisse” o Brasil em 1500.

A negociação assume papel importantíssimo no cenário mundial, pois a globalização derrubou fronteiras, agilizou o acesso às informações e trouxe a rapidez dos processos de mudanças, como vimos na Unidade 3. No entanto, ao mesmo tempo exige sinergia, rapidez nos processos decisórios e habilidades dos negociadores para atuar em diferentes aspectos da negociação, visando uma negociação efetiva.

Em passado recente, o foco da negociação era atender às próprias necessidades, sem se preocupar com o outro lado envolvido. O importante era ganhar a qualquer custo, levando vantagem sobre o outro negociador. Atualmente, esse foco mudou, pois o mundo mudou e o termo negociação tomou a conotação de **acordo** e de satisfação das necessidades de ambas as partes.

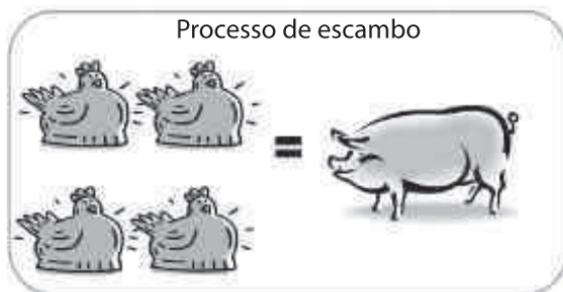
Durante a leitura do texto, você entenderá por que o enfoque da negociação evoluiu e que seu propósito atual é conseguir que ambas as partes saiam satisfeitas, pois suprir as necessidades e anseios dos negociadores é fundamental. Negociar vai muito além de realizar transações financeiras, diplomáticas, administrativas ou pessoais; vai ao encontro da perspectiva e satisfação das partes, haja vista que negociação não é um fato isolado, mas um relacionamento que deve ser pautado na confiança e na ética entre as partes.

Mergulhar na leitura desta unidade proporcionará a você o entendimento de que **negociar** é uma arte que pode ser aperfeiçoada através do uso de técnicas adequadas, pois, no fundo, toda negociação visa satisfazer necessidades e anseios pessoais e organizacionais. Vamos em frente?

Quando se fala em negociação, automaticamente as pessoas se reportam ao processo de escambo existente desde o início da civilização, envolvendo efetivamente bens materiais e monetários, porém sabemos que negociar vai muito além de apenas um processo de compra e venda de bens específicos. Mas, antes de nos aprofundarmos no assunto, vamos entender como se originou o processo de comércio?

A primeira forma de comércio foi o **escambo**, que é a troca de uma mercadoria por outra mercadoria, sem equivalência de valor, utilizada antes do surgimento da moeda. Estão entre as primeiras “moedas de troca” os animais, os peixes, os alimentos e o sal.

Figura 4.4 | O processo de escambo



Fonte: Oliveira e Napoli (2013).

Para entender como era esse processo, imagine comigo: se um agricultor colhia uma quantidade de arroz superior ao seu consumo, para que essa colheita não estragasse ele trocava o excedente por

outro bem, como três sacas de arroz por duas cabras leiteiras. A Figura 4.4 demonstra claramente como é o processo de escambo, em que quatro galinhas equivalem a um porco de uma arroba. Pode parecer estranho, mas ainda há esse tipo de negociação, principalmente no interior do país, nas feiras livres das pequenas cidades.

Para saber mais

As primeiras moedas com as características que conhecemos hoje, cunhadas em um tipo de metal com peso e valor definidos, surgiram apenas no século VII a.C. Já as cédulas de papel datam da Idade Média, quando se adotou o costume de guardar os objetos de ouro e prata com os ourives, que davam um “recibo” da guarda, que começaram a ser utilizados como forma de pagamento, passando de mão em mão, dando origem às cédulas que conhecemos e utilizamos nos dias atuais.

Figura 4.5 | Etimologia da palavra negociação



Fonte: Oliveira e Napoli (2013).

A etimologia da palavra nos permite afirmar que negociação significa “negar o ócio” ou pôr-se em movimento para alcançar os objetivos. Seguindo esse raciocínio, negociar é enfrentar os problemas ou situações para encontrar soluções e, para entender esse desafio que é a negociação, é imprescindível entender a significado de **negociar**. Se você procurar no dicionário, encontrará que **negociar** é:

- O ato de realizar negócios; exercer comércio; realizar transação comercial.
- Ajustar; agenciar; intermediar; discutir acordos com as partes envolvidas.

Questão para reflexão

Durante sua vida, você já desempenhou alguns desses significados descritos no dicionário? Quais e em que situações? Qual deles você acredita que está ligado diretamente ao cotidiano do gestor de Recursos Humanos? Você se considera um negociador? Justifique sua resposta.

Podemos afirmar que negociar é uma forma de viver. Não há como fugir desse fato, queira ou não somos negociadores e começamos a negociar quando nascemos, pois a primeira forma que encontramos de receber alimento foi chorar, para que nossa mamãe nos alimentasse e, a partir daí, não paramos mais.

Questão para reflexão

Como conciliamos diferentes interesses? Podemos viver impondo, determinando, exigindo, concedendo ou esquivando-se das situações de conflitos. Quais dessas atitudes você utiliza na sua vida?

Durante nossa existência, negociamos tudo: negociamos nosso aprendizado quando procuramos uma vaga no mercado de trabalho, negociamos nossa imagem pessoal diante da sociedade, pois as pessoas nos interpretam de acordo com essa imagem.

3.3 Os possíveis resultados de negociação

A negociação não é um evento isolado, é um relacionamento contínuo onde as partes envolvidas buscam chegar a um acordo, preferencialmente um ganha-ganha (ganhos mútuos). Porém em negociação existem quatro resultados possíveis:

- 1. Perde/perde:** acontece quando nenhuma das partes supre as suas necessidades ou desejos, ou seja as duas saem perdendo. Desta forma, ambas relutam em negociar novamente, sendo improvável um futuro acordo.
- 2. Ganha/perde:** apenas um negociador sai ganhando, assim o principal problema é que uma das partes sai da negociação sem que suas necessidades tenham sido satisfeitas e, provavelmente, jamais o perdedor voltará a negociar com o vencedor.
- 3. Ganha/ganha:** os dois lados da negociação sairão ganhando e apresentarão um sentimento positivo que fortalecerá o desejo de negociar novamente entre si.
- 4. Nada acontece:** ocorre quando a negociação não se concretiza e muitas vezes este resultado está ligado a percepção de uma das partes de que ocorrerá um ganha/perde e assim, busca evitar um resultado que não seja o ganha/ganha (ROBBINS, 2005, p. 104, grifo do autor).



Infelizmente a “Lei de Gerson”, de levar vantagem em tudo, ainda predomina para a maioria dos negociadores, fazendo com que ocorra o perde/perde ou o perde/ganha.

Para saber mais

A expressão **Lei de Gerson** teve origem na década de 1970, devido a uma propaganda de cigarro, em que o jogador demonstrava a jinga e a malandragem brasileira dizendo que o ideal era levar vantagem em tudo. Quer entender melhor essa metáfora? Então leia mais sobre a “Lei de Gerson” no site: <http://super.abril.com.br/superarquivo/2004/conteudo_124358.shtml>.

Vamos imaginar que entramos em uma revenda de carros seminovos e encontramos um carro que corresponde aos nossos sonhos de consumo: beleza, conforto, baixa quilometragem, conservação e o preço dentro do que estávamos dispostos a pagar. O vendedor nos garante que o carro nunca foi batido. Diante desses fatos, resolvemos comprar o carro. Saímos contentes da revenda por acreditar ter feito um excelente negócio.

No dia seguinte, após ter exibido o carro para os amigos e familiares, ligamos para nosso corretor de seguros fazer a vistoria do carro para assegurarmos o bem. O perito da seguradora vem fazer a vistoria do carro e nos informa que ele não poderá ser assegurado, pois se trata de um carro que teve perda total e foi vendido em leilão, e que vários carros que ele havia realizado a perícia oriunda daquela revendedora, haviam apresentado o mesmo problema. Qual a sensação? Parece que em nossa testa está escrito “trouxa”! Imediatamente nos dirigimos à revendedora para desfazemos o negócio. O vendedor afirma categoricamente que desconhecia tal fato e que foi a primeira vez que isso ocorreu na revendedora e oferece um carro da mesma marca um ano mais novo, pelo mesmo valor do carro anterior e ressalta que o carro pertenceu apenas a uma pessoa. Educadamente, afirmamos que o carro não nos interessa e desfazemos o negócio.

Vamos entender os quatro resultados possíveis da negociação partindo dessa situação?

Quadro 4.5 | Os possíveis resultados da organização

Resultados da Negociação	Momentos da Negociação
Ganha — Ganha	Momento da compra, sentimento positivo de ambos.
Ganha — Perde	Informação do perito sobre o carro batido, que nos faz sentir “otários”.
Perde — Perde	Devolução do carro desfazendo o negócio.
Nada acontece	Quando o vendedor nos oferece outro carro e recusamos.

Fonte: Oliveira e Napoli (2013).

Acredito que a visualização da história por meio dos momentos da negociação no Quadro 4.2 tenha facilitado o entendimento sobre os possíveis resultados de uma negociação.

Para saber mais

Certa vez, duas irmãs começaram a discutir por causa de uma laranja que estava na fruteira da cozinha, pois ambas queriam a laranja. Uma dizia que havia pegado a laranja primeiro, já a outra alegava que não tinha consumido a dela ainda. Estressada com a situação, a mãe toma uma decisão drástica: pega a laranja e reparte ao meio, dando metade da laranja para cada filha, resolvendo o impasse.

Questão para reflexão

Qual sua opinião sobre a decisão da mãe em relação ao impasse quanto ao destino da laranja? Como você teria resolvido o problema? Em sua opinião, qual foi o desfecho da negociação, houve um perde/perde, um perde/ganha ou um ganha/ganha? Justifique sua resposta. Agora que você já refletiu sobre o problema apresentado, vamos continuar com a história?

Após a divisão das laranjas pela mãe, as meninas continuam a se queixar, afirmando que com parte da laranja não poderiam fazer o que haviam planejado. A mãe então questiona a primeira filha sobre qual o motivo que ela queria a laranja e a filha responde que ela necessitava da laranja para fazer um bolo, onde um dos ingredientes principais era exatamente a casca de uma laranja raspada. Da mesma forma, a mãe questiona a outra filha sobre o motivo que ela queria tanto a laranja. A filha então responde que necessitava apenas do suco da laranja para fazer um manjar. Então a mãe descobriu que uma laranja poderia suprir a necessidade das duas filhas, uma utilizando a casca e outra usando o suco e que, dessa forma, a família sairia ganhando, pois teriam um bolo e um manjar para sobremesa.

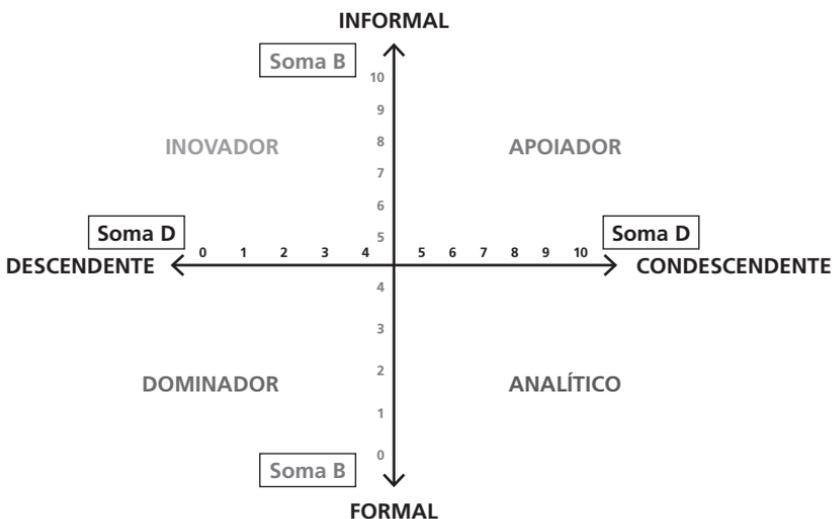
Por meio dessa história, podemos identificar que o impasse que ocorreu na negociação foi exatamente a falta de informação decorrente da comunicação ineficaz entre as irmãs, pois se ambas tivessem dialogado teriam percebido que a laranja poderia ser utilizada por ambas e haveria um ganha-ganha.

Isso não significa que o ganho de um será igual ao ganho do outro. Pode ser que uma das partes tenha maior “lucro ou satisfação” que a outra, mas ambas sentiram que houve ganhos na negociação.

3.4 Estilos de negociadores

De acordo com Junqueira (1984), cada pessoa possui um estilo de negociação, que é desvendado através da análise das características do comportamento, dividido em dois pares distintos e antagônicos, a partir dos quais o autor identifica quatro diferentes estilos: catalisador, apoiador, controlador e analítico. Vamos observar a matriz abaixo.

Figura 4.6 | Matriz dos estilos de negociadores



Fonte: Junqueira (1984, p. 52).

Para chegar à tabulação dos resultados dessa matriz, o autor propõe a análise do comportamento a partir de um questionário com duas colunas, como no exemplo abaixo. Você assinalará a alternativa que melhor corresponde às características, colocando na matriz a soma das colunas **B** e **D**.

Coluna A		Coluna B	
Direto		Sutil	
Decisões rápidas		Analisa as decisões	
			Soma

Coluna C		Coluna D	
Impulsivo		Controlado	
Extrovertido		Sério	
			Soma

Ao anotar o resultado na matriz, será possível descobrirmos o estilo predominante do negociador, lembrando que, quanto mais as respostas se aproximarem das extremidades da matriz, mais fortes serão as características do estilo.

Ao realizar o teste, a soma dos resultados foi **B-9; D-1**. Isso significa que seu estilo é **inovador** e que não gosta de formalidades, pois prefere sentir que possui o domínio da situação. Agora vamos entender seu estilo?

Quadro 4.6 | Negociando com o inovador

Negociando com o inovador	
Orientação	Ideias, novidades.
Pontos fortes	Criativo, entusiástico, estimulante, engenhoso, vibrante, dinâmico, pró-ativo.
Pontos fracos	Impulsivo, superficial, possui metas irrealistas, exclusivista.
Argumentos convincentes	Maior rapidez, exclusividade, inovação, coisas grandiosas (sem detalhes).
Valoriza	Cumprimentos recebidos, reconhecimento.
Sob tensão	Fala alto e rápido, agita-se, explode.
Precisa aprender	Autodisciplina, moderação.

Fonte: Oliveira e Napoli (2013).

Curioso em entender mais sobre os estilos de negociação, você resolveu aplicar o teste aos seus colegas de trabalho. Iniciou por Marcelo, o responsável pela contabilidade, cujo resultado foi **B-1; D-2**. Isso significa que o estilo de Marcelo é **dominador**, uma pessoa formal que segue as normas, mas que também prefere sentir que possui o domínio da situação. Agora vamos entender melhor como negociar com esse estilo?

Quadro 4.7 | Negociando com o dominador

Negociando com dominador	
Orientação	Resultados.
Pontos fortes	Objetivo, ambicioso, cartesiano, decidido, eficiente, rápido, assume riscos.
Pontos fracos	Dominador, exigente, crítico, impaciente, insensível, não se importa com as pessoas.
Argumentos convincentes	Apresente gráficos /planilhas, seja racional e objetivo, enfatize os benefícios e deixe-o pensar que é o “dono da situação”.
Valoriza	Resultados, cumprimento de metas.
Sob tensão	Ameaça, impõe, torna-se irônico.
Precisa aprender	Humildade, escutar os outros.

Fonte: Oliveira e Napoli (2013).

A segunda pessoa a qual você aplicou o teste foi Marilucia, a responsável pelo RH, em que o resultado do teste apresentou **B-7; D-9**, significando que o estilo dela é **apoiador**, uma pessoa informal e flexível. Agora, vamos entender melhor como negociar com pessoas que possuem o estilo de Marilucia?

Quadro 4.8 Negociando com o apoiador

Negociando com apoiador	
Orientação	Relacionamento, amizade.
Pontos fortes	Procura fazer amigos, amável, dócil, sensível, prestativo, bom ouvinte, prestativo, possui espírito de equipe.
Pontos fracos	Agrada demasiadamente, fingido, perde tempo, evita conflitos, concordância aparente, suscetível a elogios, difícil de ser entendido.
Argumentos convincentes	Interesse grupal, eliminar conflitos, satisfação dos outros, segurança no trabalho.
Valoriza	Atenção que recebe, ser aceito pelas pessoas.
Sob tensão	Finge concordar, não se manifesta.
Precisa aprender	Autodeterminação e fixação de metas.

Fonte: Oliveira e Napoli (2013).

Por último, você resolveu aplicar o teste ao sr. Juarez, responsável pelo almoxarifado, que está na empresa há mais de vinte anos e tem a fama de ser uma pessoa de difícil trato. O resultado do teste foi **B-0; D-5**, o que apontou que ele possui o estilo **analítico**. Assim, o estilo do sr. Juarez é de uma pessoa extremamente formal e é uma pessoa centrada. Vamos entender como negociar com pessoas que possuem o estilo dele?

Quadro 4.9 | Negociando com o analítico

Negociando com analítico	
Orientação	Procedimentos, segurança.
Pontos fortes	Perfeccionista, organizado, lógico, paciente, cuidadoso, controlado, faz muitas perguntas, gosta de muitas informações.
Pontos fracos	Indeciso, não se arrisca, metuculoso, teimoso, adia tudo, atenção demasiada aos detalhes.
Argumentos convincentes	Obter todos os dados disponíveis, apresentar certificados, catálogos e documentos, sistematizar, oferecer mais alternativas para análise.
Valoriza	Segurança, maior garantia.
Sob tensão	Cala-se, retira-se. Evita conflitos.
Precisa aprender	Tomar decisões rápidas, arriscar mais.

Fonte: Oliveira e Napoli (2013).

Após essa análise dos quatro estilos descritos por Junqueira (1984), percebemos que, para negociar com cada estilo, necessitamos primeiro compreendê-los e, para isso, é necessário analisar suas atitudes e comportamentos. Porém, não podemos rotular as pessoas de acordo com teorias, pois, de acordo com Wanderley (1998, p. 114), “[...] toda e qualquer teoria é uma simplificação da realidade. [...] a teoria deve ser usada para aumentar, e não para diminuir, nossa flexibilidade”. Assim, quando utilizamos a teoria dos estilos para negociar com as pessoas, devemos atentar de que não façamos julgamentos precipitados ou então prejulgamentos, analisando as pessoas como únicas e assim dando à elas a atenção que merecem.

Para saber mais

Aproveitando esse raciocínio, quero convidá-los a ler o artigo denominado **Negociação gerencial: o engodo dos 17 camelos** no link: <http://www.jawanderley.pro.br/artigo15.html>.

Esse artigo, além de explicar alguns “engodos” da negociação, nos leva a pensar em quantos aspectos intrínsecos estão arraigados em situações do nosso cotidiano que nos passam despercebidas.

Agora que você já fez suas reflexões e estudou todo o conteúdo, vamos identificar qual é seu estilo predominante de negociador? Para isso, vamos utilizar o teste adaptado de Wanderley (1998). Leia com atenção as questões a seguir e as enumere, atribuindo valores de 1 a 4, sendo o maior valor para a resposta que mais se aproxima de você e anote no quadro de respostas.

1. Durante a fase de negociação eu fico voltado para:

- a) Resultado, de preferência imediato
- b) O desenvolvimento de novas ideias/situações
- c) Os procedimentos vigentes, segurança
- d) Estreitar o relacionamento, novas amizades

2. Entre os meus "pontos fortes" destaco:

- a) Decisões rápidas, eficiência, assumindo riscos
- b) Criatividade, entusiasmo, procuro persuadir
- c) Organização, controle e paciência
- d) Compreensão, prestativo, amável

3. Entre os meus "pontos fracos" destaco ser:

- a) Exigente, crítico e impaciente, mandão
- b) Exclusivista, inconstante, impulsivo
- c) Perfeccionista e meticuloso, indeciso e teimoso
- d) Dissimulado, envolvente, acessível

4. Dedico muita atenção a situações específicas e com isso valorizo:

- a) Os resultados obtidos e o cumprimento de metas
- b) O reconhecimento pelos resultados alcançados
- c) A segurança e maior garantia
- d) Ser aceito pelo grupo que tenho afeição

5. Visando melhorar o meu relacionamento, necessito:

- a) Desenvolver a "arte de escutar", humildade
- b) Ser mais moderado, procurar me autodisciplinar
- c) Tomar decisões rápidas, procurar arriscar mais
- d) Planejar minhas tarefas, cumprimento de metas

6. Em determinadas ocasiões, quando estou "sob tensão":

- a) Imponho ameaças, e posso até "agredir"
- b) Fico irritado, falo alto, agito-me
- c) Procuro permanecer calado, evito conflito, fico neutro
- d) Procuro "concordar" ficando desligado, não me manifesto

7. Quando necessito obter apoio busco:

- a) A confiança de trabalhos na hora, prazos, eficiência

- b) A utilização de ideias novas, procuro persuadir, estimular
- c) Manter-me bem informado, procuro especializar-me
- d) Harmonia, espírito de equipe, procuro fazer amizades

8. Para mim, as tarefas e atividades com prazos pressionados se tornam:

- a) Uma ameaça, levando-me a impor, a "sair do sério"
- b) Uma ameaça, pois descontrolo-me, ficando tenso
- c) Um conflito, onde calo-me evitando participar
- d) Pesadas, levando-me a indiferença

9. Sobre comportamento me caracterizo como profissional:

- a) De decisões rápidas e eficientes, assumindo os riscos
- b) Que "veste a camisa" e cria boas condições de trabalho
- c) Com bom senso de organização e controle
- d) Que trabalha para a equipe, amável e prestativo

10. As forças internas que me ajudam são reconhecidas por mim como:

- a) Objetividade, eficiência e decisão
- b) Idealizador, empreendedor, estimulador
- c) Precavido, controlado, sério
- d) Prestativo, compreensivo, amável

11. Precisando melhorar minha conduta, eu tento:

- a) Simplificar e racionalizar minhas ações
- b) Inovar e agir com rapidez
- c) Obter todos os dados disponíveis e organizar-me
- d) Eliminar os conflitos e dar assistência ao grupo

12. Reconhecendo minhas "fraquezas", procuro:

- a) Aceitar ideias; ser ponderado; calmo
- b) Deixar de pensar só em mim; superficialmente; estratosférico
- c) Evitar a demasiada atenção dos detalhes
- d) "Trabalhar" as respostas quando do "não"

13. O meu aperfeiçoamento se faz necessário para:

- a) Que aceite opiniões, fazendo as análises sem presunção
- b) Ter mais moderação e me auto controlar

- c) Deixar a indecisão, acreditar mais e analisar
- d) Dar credibilidade ao planejamento de metas

14. Durante a realização de minhas tarefas valorizo mais:

- a) A sua conclusão e com isso os resultados
- b) O reconhecimento do trabalho feito na hora
- c) A certeza da execução e com isso a garantia
- d) A minha participação individual e da equipe

15. Eu como negociador procuro explorar aspectos que dizem respeito:

- a) Em aceitar diferenças individuais e conviver com elas
- b) A uma tendência a não cumprir os compromissos assumidos
- c) A procurar evitar divisão com os outros, informações irrelevantes
- d) A desenvolver a habilidade de dizer o que nem sempre sente.

Fonte: Oliveira (2013).

Questão	RESPOSTAS			
	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
TOTAL				
ESTILO	DOMINADOR	INOVADOR	ANALÍTICO	APOIADOR

Agora, some os valores atribuídos a cada coluna e você terá o valor de cada estilo, pois a soma da alternativa A corresponde ao estilo **dominador**, a alternativa B corresponde ao estilo **inovador**, a alternativa C corresponde ao estilo **analítico** e a alternativa D corresponde ao

estilo **apoiador**.

Anote:

Seu estilo predominante é _____:

2º Estilo é: _____

3º Estilo é: _____

4º Estilo é: _____

Atividades de aprendizagem

1. Quais são os possíveis resultados de uma negociação?
2. Quais são os **pontos fortes e fracos** ao se negociar com o **inovador**?
3. Quais são os **argumentos convincentes** ao se negociar com o **analítico**?
4. Essa descrição de argumentos convincentes pertence a qual tipo de Negociador?
Apresente gráficos /planilhas, seja racional e objetivo, enfatize os benefícios e deixe-o pensar que é o “dono da situação”
 - a) Dominador
 - b) Apoiador
 - c) Analítico
 - d) Apoiador
 - e) Nenhuma alternativa
5. “O ato de realizar negócios; exercer comércio; realizar transação comercial; ajustar; agenciar; intermediar; discutir acordos com as partes envolvidas”. Essa descrição refere-se a:
 - a) Negociar
 - b) Vender
 - c) Oferecer
 - d) Escambo
 - e) Barganhar

Fique ligado

Chegamos ao final de mais uma etapa. Mas, ao concluirmos uma etapa em nossa vida, sempre iniciamos outras, muitas outras. Em cada página desta unidade procuramos deixar para você um conteúdo sobre administração de conflitos e negociação que esperamos que

contribua não somente com seu aprendizado enquanto aluno ou aluna, mas inclusive como pessoa e possibilite que na sua trajetória profissional suas negociações sejam bastante eficientes. Sucesso!

Para concluir o estudo da unidade

Chegamos ao final da Unidade 4 e esperamos ter contribuído para o aprendizado de vocês sobre esse complexo tema que é a **negociação**. Como abordamos durante toda a unidade, a negociação é um processo complexo, e envolve não apenas a razão, mas também emoções. Dessa forma, concluo a unidade deixando como dica a oração da sabedoria, para que vocês a utilizem nos momentos difíceis de negociação.

Atividades de aprendizagem da unidade

1. Para que possamos alcançar os objetivos, é preciso que tenhamos uma compreensão de todos os fatores e aspectos necessários para o êxito de uma negociação, no conteúdo do livro foi explicado sobre o MIN — Modelo Integrado de Negociação. De acordo com o explicado na disciplina, é correto afirmar que:

- a) No terceiro cenário estão as pessoas envolvidas na negociação.
- b) No primeiro cenário estão as variáveis sociais e macroeconômicas.
- c) No segundo cenário estão os personagens de bastidores.
- d) No segundo cenário encontramos a realidade pessoal dos negociadores.
- e) O processo de negociação faz parte do terceiro cenário.

2. Negociar é uma arte que pode ser aperfeiçoada por meio do uso de técnicas adequadas para se chegar ao resultado esperado. Nesse sentido, é correto afirmar que:

I. No ganha-ganha os dois lados da negociação sairão ganhando e apresentarão um sentimento positivo que fortalecerá o desejo de negociar novamente entre si.

II. Uma das principais características de um bom negociador é saber planejar.

III. Um dos fatores que se encontram na parte invisível do iceberg dos fatores de satisfação da negociação está sentir-se valorizado.

IV. O perde-perde ocorre quando a negociação não se concretiza.

Estão CORRETAS somente as afirmativas:

- a) I, II e III.
- b) I, III e IV.
- c) II, III e IV.
- d) I e III.
- e) II e IV.

3. O processo de negociação envolve sete etapas, e em três momentos distintos: antes da reunião de negociação, durante a reunião de negociação e após a reunião de negociação. Assinale a alternativa que corresponde à etapa que ocorre após a reunião de negociação.

- a) Ação Final.
- b) Exploração.
- c) Controle e Avaliação.
- d) Clarificação.
- e) Preparação.

4. Temos que ter a consciência de que negociação é um processo. Assim, é fundamental, para a sua eficácia, entendermos que cada etapa da negociação é importante. De acordo com o explicado na disciplina, a etapa que se trata do “quebra-gelo”, aquele momento no qual conversamos e criamos um clima propício para a negociação, é chamada de:

- a) Ação Final.
- b) Abertura.
- c) Avaliação.
- d) Clarificação.
- e) Preparação.

5. Em seu livro *A arte da guerra*, Sun Tzu afirmava que:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha, sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo, nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...



A qual etapa da negociação podemos correlacionar a frase de Sun Tzu?

- a) Preparação.
- b) Abertura.
- c) Clarificação.
- d) Ação Final.
- e) Apresentação.

Referências

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. 2. ed. São Paulo: Excellus, 2000.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVES, Rubens. Milho de pipoca. In: _____. **O amor que acende a lua**. Campinas: Papirus, 1999. p. 59-64.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital Intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 13, n. 29, maio/ago. 2002.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSUNÇÃO, Amanda et al. Ativo intangível: goodwill ou capital intelectual. In: CONGRESSO USP INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2005. Disponível em: <http://www.congress USP.fipecafi.org/artigos22005/an_resumo.asp?cod_trabalho=243>. Acesso em: 28 nov. 2011.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação**: o uso consciente de tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2006.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.

BOGHI, Cláudio; SHITSUKA, Ricardo. **Sistemas de informação**: um enfoque dinâmico. São Paulo: Érica, 2005.

BROOKING, Annie. **Intellectual capital**: core asset for the third millennium enterprise. Boston: Thompson, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FREITAS, Eduardo de. **Técnica e tecnologia**. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/tecnica-tecnologia.htm>>. Acesso em: 21 dez. 2011.
- GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.
- HEIJDEN, Béatrice Van Der; BARBIER, Gildas. A competência, sua natureza e seu desenvolvimento: uma abordagem anglo-saxônica. In: TOMASI, A. (Org.). **Da qualificação à competência**: pensando o século XXI. Campinas: Papyrus, 2004.
- HOLANDA, Lucyano Moreira C. et al. Capital Intelectual: um estudo de caso numa empresa de jornalismo. **GEPROS Gestão de Produção, Operações e Sistemas**, ano 2, v. 2, p. 73-88, jan./abr. 2007.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação**: tecnologia e comportamento. São Paulo: COP, 1984.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- LIMA, Marcelo P.; DALTO, Edson J. Avaliação de capital intelectual em fusões e aquisições de instituições financeiras: estudo de caso do Banco Itaú Holding Financeira S.A. **Revista Alcance**, v. 16, n. 2, p. 143-161, maio/ago. 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATTOS, João Roberto L. de; GUIMARÃES, Leonam dos S. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, Elisete Alice Zanprônio de. **Gestão do capital intelectual**: recursos humanos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- OLIVEIRA, Elisete Alice Zanprônio de; NAPOLI, Claudia Cardoso Moreira. **Desenvolvimento**

Organizacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

PERINI, Luis Cláudio. **Administração de sistemas de informação.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, Denize Ferreira et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano.** São Paulo: Martins Fontes, 1981.

SOHSTEN, Carlos von. **Empreendedores da nova era.** Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5A01966506871A8A03256E6D00729C03/\\$File/NT000448AE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5A01966506871A8A03256E6D00729C03/$File/NT000448AE.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 8. ed. São Paulo: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, Wolner Ricardo. **Gestão do conhecimento, educação e sociedade do conhecimento.** São Paulo: Ícone, 2010.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VEIT, Mara Regina (Org.). **Histórias de sucesso: experiências empreendedoras.** Belo Horizonte: SEBRAE, 2003. Disponível em: <<http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br/include/arquivo.aspx/61.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2011

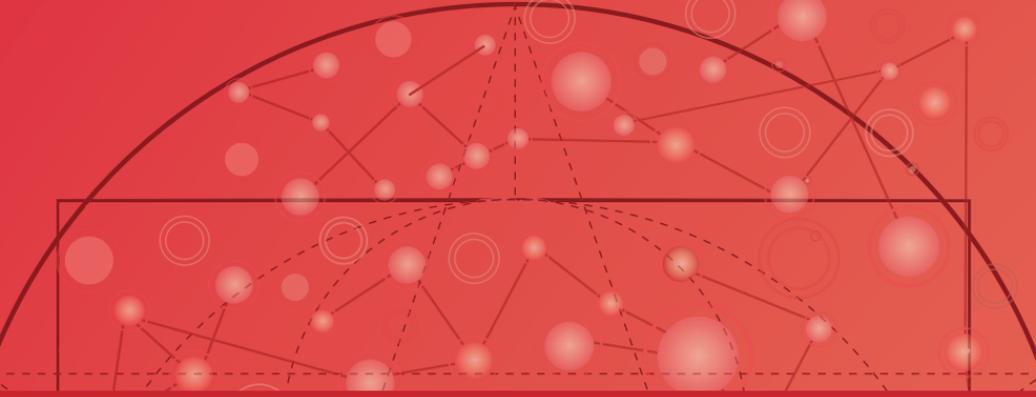
WANDERLEY, José Augusto. **Excelência em liderança, negociação e administração do pensamento.** 1998. Disponível em: <<http://www.jawanderley.pro.br/artigo15.html>>. Acesso em: 9 fev. 2012.

_____. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo**

resultados. 7. ed. São Paulo: Gente, 1998.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Teoria e prática da negociação**: política da negociação. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1988.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. **A relação entre conhecimento e desenvolvimento**: essência do progresso técnico. nov. 1994. Disponível em: <www.ufrgs.br/decon/publionline/textosdidaticos/Textodid02.pdf>. Acesso em: 25 out. 2007.



unopar

ISBN 978-85-68075-06-7



9 788568 075067 >