



COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

PROF.DR. ACYR SELEME

Dezembro 2012

SOBRE A DISCIPLINA DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Seleme, 2012

A Área de Comportamento Organizacional é formada por um conjunto de conhecimentos de diferentes ciências. Esta reunião se deve pelo fato de que o ambiente organizacional constitui-se em arena onde indivíduos, grupos e sistemas por eles construídos e reproduzidos, simultaneamente atuam para gerar determinado desempenho.

A reunião de fatores que estão em jogo nas organizações estabelece uma complexidade peculiar para a área de Comportamento Organizacional, exigindo que ela se aproprie dos conhecimentos de ciências como psicologia, sociologia e antropologia para que possa entender como os fatores humanos estruturais afetam o desempenho das organizações e como podemos gerenciar tais fatores.

Vejamos os fatores relativos aos indivíduos. Uma parte significativa da formação do indivíduo não se dá na organização onde trabalha, ela é construída anteriormente. Suas características biográficas, como sexo, raça, estado civil, idade; assim como sua personalidade, maturidade emocional, estilo de aprendizagem ou boa parte dos

valores são exemplo de fatores que o indivíduo traz consigo. Sobre estes fatores cabe às organizações filtrarem os aqueles que elas julgam relevantes em seus processos de seleção.

Os fatores individuais anteriores são importantes porque irão atuar sobre outros que o indivíduo irá manifestar dentro do ambiente organizacional, e que são de interesse gerencial das organizações como motivação, atitudes e comportamentos, processo de decisão individual; ou outros, no nível coletivo, como comunicação, liderança, trabalho de grupo, e processos de negociações.

Ainda mais, indivíduos e grupos interagindo entre si – ao longo do tempo – vão construindo padrões, regras, estruturas formais, normas implícitas, etc.; que afetam no presente e irão atuar sobre indivíduos e grupos no futuro.

Para tratar desta complexidade a disciplina de Comportamento Organizacional está estruturada em três blocos ou conjuntos de fatores que atuam entre si e que impactam tanto no desempenho de indivíduos e grupos como no desempenho da organização como um todo.

Neste curso – devido ao tempo disponível que temos – selecionamos determinados fatores que possam representar os três blocos (individual, coletivo e dos sistemas organizacionais) para compor o universo das questões relativas a esta disciplina e dar aos participantes um razoável entendimento sobre estes assuntos.

Esta apostila é formada por alguns assuntos essenciais para se entender o Comportamento Organizacional. De início, tratamos de contextualizar o leitor sobre a abrangência e relevância desta área de conhecimento gerencial.

Minha expectativa é a de que os participantes:

- *Percebam a utilidade do Comportamento Organizacional, e consigam*

experimental algum diagnóstico.

- *Percebam como os fatores destacados podem ser úteis quando estiverem envolvidos ou responsáveis por eles.*

Prof. Dr. Acyr Seleme -UFPR

Primavera de 2012

Uma breve evolução histórica da Área¹

Acyr Seleme /UFPR

Na virada para o século XX já podemos encontrar em algumas indústrias americanas preocupações com o controle da dimensão humana nas empresas. Neste período é possível observar ações concretas seja com o bem estar dos trabalhadores e familiares; com planos de benefícios econômicos e de saúde para trabalhadores; seja com o papel das empresas no bem-estar das comunidades (como no financiamento de escolas e centros comunitários). Embora pontuais estas preocupações reforçavam que a ética humanista religiosa deveria anteceder às regras econômicas vigentes. (Barley & Kunda,1992)

O período que marca efetivamente o início sistemático de interesse para com as variáveis humanas está aproximadamente entre 1920 e 1940. Trata-se de um período diversificado de preocupações: primeiro com a Escola de Relações Humanas; depois com o surgimento da abordagem de comportamento humano. Essas contribuições iniciais construíram as bases para os estudos humanos em organizações das décadas seguintes.

Após a Segunda Guerra Mundial surge uma nova perspectiva nos trabalhos sobre o

papel da dimensão humana nas empresas. Nesse período aprofundam-se estudos sobre comportamento individual e coletivo nas empresas, entre os quais a noção de grupo de trabalho informal e das condições de satisfação psicológicas dos trabalhadores. Foram em meados dos anos 40 que a preocupação com os fatores humanos tomou contornos científicos e as experimentações laboratoriais com as variáveis humanas ganharam substantivo apoio nos EUA. São criados diversos institutos e grupos de trabalho em diferentes universidades; destacando-se, entre outros, o Centro de Pesquisas para dinâmica de grupo no Massachusetts Institute of Technology - MIT e o Instituto de Pesquisas sociais da Universidade de Michigan (1945), além do surgimento do Laboratório Nacional de Treinamento. Todos dedicados a estudar e também treinar administradores em técnicas de relações humanas (Barley & Kunda;1992). Como observa Kleiner (1996), neste período pesquisadores surgiram de diferentes locais alertando sobre a incongruência entre o poder das empresas e a forma precária ou equivocada de lidar com a natureza das relações humanas no trabalho.

No início da década de 50, as empresas timidamente começaram a por em prática as idéias de gerenciamento de variáveis humanas como, entre outras, motivação, satisfação, esquemas de participação na tomada de decisão e enriquecimento do trabalho, impulsionando a disseminação de novos programas acadêmicos especialmente dedicados no estudo das relações

¹ Este texto é uma versão apenas para o material didático. Apesar disto, considero-o apropriado para ao tema que estamos tratando nesta disciplina.

de trabalho em geral e de negociações coletivas em particular. Com decorrência, surgem nos currículos dos Cursos de Administração as disciplinas de **Comportamento Organizacional**, **Relações Industriais** e **Administração de Recursos Humanos**, juntamente com os primeiros serviços de consultorias e novos cursos de treinamento de gerentes para lidar com as variáveis humanas nas empresas. Segundo o professor Edgar Schein do MIT, um dos representantes deste período, é a partir do fortalecimento de novos termos como Psicologia Organizacional que muitas escolas de Administração começaram a pesquisar mais efetivamente os campos das relações de trabalho e idéias de psicólogos e sociólogos reforçando o campo do **Comportamento Organizacional**.

Schein considera que foi com os trabalhos de Cris Argyris (1957) em *Personalidade e Organização* - que sublinhava o conflito entre o indivíduo e a empresa, e de McGregor(1960) em *O Lado Humano do Empreendimento* - que destacava o impacto de diferentes visões empresariais do ser humano sobre a forma de lidar com as variáveis humanas, que a área de **Comportamento Organizacional** fortaleceu-se; isto porque “esta área se tornou um advogado para tratar de forma mais humana os empregados, por mostrar que as pessoas eram, a longo prazo, mais produtivas e criativas se elas fossem tratadas com mais seriedade.” Schein (1996, pg.231)

A abordagem rotulada de Comportamento Organizacional reuniu inicialmente estudos sobre o funcionamento e da dinâmica das organizações a partir de como os grupos e indivíduos interagem a fim de mantê-las vivas. Segundo Argyris (1957), o comportamento humano numa

organização se origina de uma combinação dos fatores: i) individuais, que exigem conhecimento de princípios e fatores da personalidade; ii) de grupos, que exigem princípios compreensíveis da psicologia social, e entendimento da dinâmica de grupos; iii) organizacionais, que exigem o conhecimento de princípios tradicionais de organização de pessoas (quadro funcional, hierarquia, planejamento da produção, e assim por diante); e iv) soma destes três fatores para a visão da organização como um todo.

O campo do **Comportamento Organizacional** firma-se centrado ao mesmo tempo no agente humano (individual e coletivo) e nos sistemas organizacionais. Os autores iniciais desta corrente estabeleceram as bases conceituais a partir das quais o controle das variáveis humanas passou a ser considerado viável pelas empresas.

Nas décadas de 60/70 os estudos com ênfase na competição tecnológica e na adaptação e controle ao ambiente externo experimentaram uma expansão considerável. A visão dominante deste período foi que a complexidade internacional, mudanças tecnológicas e de relacionamentos com outras organizações produzem incertezas e que exigem mais atenção que o comportamento humano no ambiente interno.² Durante aproximadamente uma década os modelos do chamado

² Entre os problemas estudados ou enfocados neste período, incluíam-se:

- A preocupação de como as organizações enfrentavam estruturalmente as mudanças e as incertezas ambientais,
- Os trabalhos de Aston (1969) e Woodward (1965) sobre as variações do fluxo de trabalho na estrutura e o impacto da tecnologia na estrutura;
- A ênfase na estratégia de negócios como elemento para moldar as organizações a partir do topo; e, como consequência, muitos analistas começaram a ver organizações como ferramentas usadas por administradores na tomada de ação estratégica para avanço dos seus interesses.
- A procura por leis gerais da organização pela atenção sobre as relações entre tamanho e diferenciação estrutural.
- O entendimento, no anos 70, de ligações mais profundas da organização com processos macro-sociológicos.

*racionalismo administrativo*³ foram dominantes entre as prescrições gerenciais. As habilidades exigidas dos grupos de topo das empresas eram no sentido de lidar com suas empresas como um todo. A força de trabalho era vista como adaptativa à estratégia.

Porém, em meados da década de 70, a Indústria Americana começou a sentir efeitos ambientais globais (como a competição asiática e a crise do petróleo e a inflação). Seus modelos centrados na indústria tradicional, tecnologia e planejamentos centralizados começavam a dar certo sinal de crise. Ao mesmo tempo, uma grande migração de mão-de-obra para as áreas de serviço começavam a se verificar, bem como a mudança na fidelidade dos empregados para com as empresas indicava os sintomas da desatenção com o gerenciamento das variáveis humanas. Nesse novo contexto ressurgem as preocupações com temas como cultura organizacional e, posteriormente, do processo de aprendizagem. (Barley & Kunda, 1992)

Durante toda a década de 80 houve um crescente interesse pelo tema cultura organizacional tanto entre os pesquisadores quanto entre os prescritivos. No final desta década, as noções de cultura e de comprometimento organizacional tinham-se tornados disseminados por uma variedade de esforços. O entendimento da cultura organizacional passou a ser percebido como complementar ao racionalismo administrativo.

As variáveis culturais passam a exercer um significativo papel para se compreender o processo de aprendizagem; além de que o interesse sobre as questões culturais em torno do entendimento da mudança e inovação tornou-se

central para sua compreensão. Questões vinculando a aprendizagem à cultura organizacional envolvem, por exemplo, conceitos como significação, valoração e reprodução do conhecimento etc. Tal vinculação pode ser percebida no conceito de Shein (1984:25), onde a cultura organizacional é entendida como “*um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao **aprender** a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna [...] e funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e **ensináveis**”.*

Enfim, apesar de encontrarmos na literatura trabalhos sobre aprendizagem e cultura sua preocupação gerencial foi incipiente nos anos 80. Porém já se acreditava que esta área seria de enorme interesse futuro para o campo gerencial.

A partir da década de 90, as questões sobre o papel do conhecimento e da noção de “*organização voltada para o aprendizado*” popularizada por Peter Senge tomaram a cena dos estudos organizacionais. Senge, por exemplo, acredita que as empresas de hoje devem sua vantagem competitiva a sua capacidade de aprender e de continuar aprendendo, seja com elas mesmas e seja com outras empresas. Para as comunidades industriais o debate foi crescente, como descrevem Micklethwait & Wooldridge (1998; pg. 96) “O mundo empresarial parece ter chegado ao consenso de que aprender é uma boa coisa para os negócios”.

Hoje, apesar do consenso sobre o fato de que empresas são construções humanas e que isto implica considerá-las a partir da ação humana, a tecnologia gerencial para lidar com os fatores humanos das empresas é a tecnologia

³ Genericamente podemos considerar o movimento como racionalismo sistêmico uma vez que neste período as teorias dominantes da prática gerencial davam mais importância às variáveis externas do que as internas, ou acreditavam que as variáveis quantitativas eram mais importantes na equação do controle organizacional.

mais defasada entre as ferramentas que as empresa utilizam.

A questão então não é mais se as variáveis humanas são ou não são importantes, e sim, quais são as formas de gestão que podem, num determinado contexto, contribuir para lidar com nossas organizações.

O desafio parece estar em considerar com mais seriedade que já acumulamos algo em torno de 60 anos de estudos sobre o Comportamento Organizacional, e chegou à hora de usá-lo ao nosso favor. O ponto fraco é que inevitavelmente ainda acabamos por usar as nossas pequenas teorias (*explicações mais ou menos sistematizadas da nossa prática*) sobre como lidar com a dimensão humana; e ao teorizarmos a partir de nossa prática, relutamos em aprender novas maneiras de se lidar com os seres humanos em ambientes de trabalho.

Mais do que isto, freqüentemente usamos nossa pequena teoria para lidar com os outros humanos (generalização excessiva) e acabamos simplificar nossa compreensão sobre eles. Preferimos aprender marketing, finanças, produção, planejamento estratégico etc, como ferramentas gerenciais ao invés de

considerarmos a possibilidade de revermos nossas pequenas teorias sobre como lidar com pessoas. Não que achemos que este esforço seja complicado ou inútil, mas talvez porque nos torna também o objeto de entendimento e nos exige mudança.

Referências Bibliográficas

1. *Aryris, C. Personalidade e Organização: O conflito entre o sistema e o indivíduo.* Rio de Janeiro. Ed. Renes, 1957
2. *Barley, S. & Kunda, G.. Design e Devotion: Surges of Rational and Normative Ideology of Control in Managerial Discourse. Administrative Science Quarterly, 1992.* Cornell University, New York.
3. *Hersey, P. & Blanchard, K.H.. Psicologia para Administradores.* São Paulo. Ed.EPU, 1977.
4. *Hedberg, B. How organizations learn and unlearn. In Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H., Handbook of Organization Design , London, Oxford University Press, vol. I, 1981.*
5. *Kleiner, A . The Age of Heretics. New York. Ed. Correny Doubleday, 1996*
6. *Micklethwait J. & Wooldridge, A. . Os Bruxos da Administração; como entender a babel dos gurus empresariais.* São Paulo. Ed. Campus, 1998
7. *Nina R. S. Cunha & Telma R. C. G. Barbosa. Aprendizagem nas Organizações: Teorias e Reflexões . ANAIS do 21º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação, 1997*
8. *Morgan,G. . Imagens of Organization. New York, Sage, 1996.*
9. *Schein, E.H. Corporative Culture. Sloan Management Review. Winter, 1984*
10. ----- . *How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. Sloan Management Review, Winter, 1993.*
11. *Senge, P. M. A Quinta Disciplina. São Paulo, Nova Cultural, 1990*

Comportamento

Organizacional: uma visão geral de Stephen Robbins¹

SUBSTITUINDO INTUIÇÃO POR ESTUDO SISTEMÁTICO

Cada um de nós é um estudante do comportamento humano. Desde nossos primeiros anos, observamos as ações dos outros e tentamos interpretar o que vemos. Quer você tenha pensado explicitamente nisso ou não, você vem "lendo" pessoas por quase toda a sua vida. Você observa o que os outros fazem e tenta explicar a si mesmo por que eles se engajam neste comportamento. Além disso, você tem tentado prever o que eles deveriam fazer em diferentes conjuntos de condições.

Você já desenvolveu algumas generalizações que considera úteis para explicar e prever o que alguém faz ou vai fazer. Mas como você chegou a essas generalizações? Você o fez observando, sentindo, questionando, ouvindo e lendo. Isto é, sua compreensão vem diretamente de sua própria experiência das coisas no ambiente

ou de segunda mão, através da experiência de outros.

Quão exatas são as generalizações que você faz? Algumas podem representar avaliações extremamente sofisticadas de comportamento e podem se provar altamente eficazes na explicação e previsão de comportamentos de outros. Entretanto, a maioria de nós também carrega consigo um número de crenças que freqüentemente erram ao explicar por que as pessoas fazem o que fazem. Para ilustrar, vamos considerar as seguintes afirmações acerca de comportamentos relacionados a trabalho:

- *Trabalhadores felizes são trabalhadores produtivos.*
- *Todos os indivíduos são mais produtivos quando seus chefes são amigáveis, confiáveis e acessíveis.*
- *Os melhores líderes são aqueles que têm um comportamento constante, independentemente das situações que enfrentem.*
- *Todos querem um trabalho desafiador.*
- *Você tem que amedrontar um pouco as pessoas para que façam o seu trabalho.*
- *A maioria das pessoas está mais preocupada com o tamanho do seu salário do que com o tamanho dos salários das outras pessoas..*

¹ Texto resumido de Robbins, S. Comportamento Organizacional, Pearson, 2006

Quantas dessas afirmações você acha que são verdadeiras? Na maior parte, são falsas. Mas se essas afirmações são verdadeiras ou falsas não importa de fato, neste momento. O que importa é que muitos dos pontos de vista que você tem sobre o comportamento humano estão mais baseados em intuição do que em fatos. Como resultado, uma abordagem sistemática ao estudo do comportamento pode aprimorar suas capacidades de explicar e de fazer previsões.

Semelhanças versus Diferenças Individuais

Abordagens casuais ou de senso comum para obter conhecimento sobre comportamento humano são inadequadas. Lendo este material, você vai descobrir que uma abordagem sistemática revelará fatos e relações importantes e fornecerá uma base de como podem ser feitas previsões de comportamento mais exatas. Subjacente a esta abordagem sistemática está a crença de que comportamento não é algo aleatório. Ele origina-se e é direcionado a um fim que o indivíduo acredita, corretamente ou não, ser o melhor para ele.

Comportamento geralmente é previsível se soubermos como a pessoa percebe a situação e o que é importante para ela. Embora o comportamento das pessoas possa não parecer racional para alguém de fora, existe uma razão para acreditar que

geralmente há uma intenção de ser racional e é visto por elas como tal. Um observador geralmente vê comportamentos como não-rationais porque o observador não tem acesso às mesmas informações ou não percebe o ambiente da mesma forma.

Certamente existem diferenças entre indivíduos. Postas em situações similares, todas as pessoas não agem exatamente da mesma forma. Entretanto, existem certas consistências fundamentais subjacentes aos comportamentos de todos os indivíduos que podem ser identificadas e então modificadas para refletir diferenças individuais.

Estas consistências fundamentais são muito importantes. Por quê? Porque permitem que previsões sejam feitas. Quando você entra em seu carro, faz algumas previsões definitivas e geralmente altamente acuradas sobre como outras pessoas se comportarão. Na América do Norte, por exemplo, você preveria que outros motoristas pararão nos cruzamentos com placas de pare e nos sinais de trânsito vermelho, dirigirão do lado direito da estrada, farão ultrapassagens pela esquerda e não cruzarão a faixa dupla continua em estradas montanhosas. Note que suas previsões acerca dos comportamentos de pessoas atrás dos volantes de seus carros estarão, quase sempre, corretas. Obviamente, as regras de trânsito fazem as previsões sobre o comportamento ao dirigir bastante fáceis.

O que pode ser menos óbvio é que existem regras (escritas e não) para quase todas as situações. Portanto, pode-se

argumentar que é possível prever comportamentos (sem dúvida, nem sempre com 100% de exatidão) em supermercados, salas de aulas, consultórios médicos, elevadores e na maioria das situações estruturadas. Por exemplo, você se vira e fica de frente para a porta quando entra num elevador? Quase todos o fazem. Mas você alguma vez leu que é isto que deve fazer? Provavelmente não! Exatamente como faço estas previsões acerca de motoristas de automóveis (em que há regras definidas para estradas), posso fazer previsões sobre pessoas em elevadores (em que há poucas regras escritas). Numa sala de aula com sessenta alunos, se você quisesse perguntar algo ao professor, eu prevejo que você levantaria a mão. Por que você não bate palmas, se levanta, levanta a perna, tosse ou grita? A razão é que você aprendeu que levantar a mão é o comportamento adequado na escola. Estes exemplos apóiam uma importante afirmação deste texto: Comportamentos geralmente são previsíveis, e o estudo sistemático do comportamento é um meio de se fazer previsões razoavelmente precisas.

Quando usamos a expressão **estudo sistemático** queremos dizer: observar os relacionamentos, tentando atribuir causas e efeitos e baseando nossas conclusões em evidências científicas — isto é, em dados coletados sob condições controladas e medidos e interpretados de uma maneira razoavelmente rigorosa.

Estudo sistemático substitui intuição ou aquela "sensação forte" sobre "por que

faço o que faço" e "o que faz os outros fazerem o que fazem". Claro que uma abordagem sistemática não significa que aquelas coisas que você acabou por acreditar de forma não-sistemática estão necessariamente incorretas. Algumas das conclusões deste texto, baseadas em descobertas de pesquisas razoavelmente substanciais, irão apenas dar suporte ao que você sempre soube que era verdade. No entanto, você também estará exposto a evidências da pesquisa que são o oposto do que você possa ter pensado que era senso comum. Na verdade, um dos desafios de se ensinar uma matéria como comportamento organizacional é superar a noção, defendida por muitos, de que "tudo é senso comum". Você verá que muitas opiniões que você tem sobre comportamento humano e que chama de senso comum estão, em um exame mais apurado, erradas. Além disso, o que uma pessoa considera senso comum freqüentemente é o oposto da versão de outra pessoa sobre o que é senso comum. Os líderes são construídos ou nascem líderes? O que motiva as pessoas no trabalho, hoje em dia? Você, provavelmente, tem respostas para estas perguntas, e outros indivíduos provavelmente têm respostas diferentes.

O PROPÓSITO AQUI É INCENTIVÁ-LO A AFASTAR-SE DE SUAS OPINIÕES INTUITIVAS SOBRE COMPORTAMENTO E IR EM DIREÇÃO A UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA NA CRENÇA DE QUE ESTA ANÁLISE APRIMORARÁ SUA EXATIDÃO EM EXPLICAR E PREVER COMPORTAMENTOS.

Desafios e Oportunidades para o CO

A compreensão do Comportamento Organizacional nunca foi tão importante para os gerentes. Uma olhada rápida em algumas das mudanças drásticas que estão acontecendo agora nas organizações apóia esta afirmação. Por exemplo, o empregado, em geral, está mais velho; mais e mais mulheres e pessoas de raças diferentes estão nos locais de trabalho; cortes de pessoal e de custos estão rompendo os laços de lealdade que, historicamente, uniam muitos empregados a seus empregadores; e a competição global está exigindo que os empregados se tornem mais flexíveis e aprendam a lidar com mudanças rápidas. Resumindo, existe, hoje em dia, um número enorme de desafios e oportunidades para o qual os gerentes utilizam os conceitos de CO.

Existem Poucas Verdades Absolutas em se tratando dos fatores humanos

Existem poucos, se é que existe algum, princípios simples e universais que expliquem o comportamento organizacional. Existem leis nas ciências físicas - química, astronomia, física - que são constantes e se aplicam a uma grande gama de situações. Elas permitem que cientistas generalizem sobre a força da gravidade ou que mandem astronautas, confiantemente, ao espaço para consertar satélites. Mas, como concluiu um renomado pesquisador, muito apropriadamente: "**Deus deu todos os problemas fáceis para os físicos.**" Seres humanos são complexos. Porque não são idênticos, nossa habilidade para fazer generalizações simples, exatas e completas é limitada. Duas pessoas, freqüentemente, agem de formas muito diferentes numa dada situação, e o comportamento de uma pessoa muda quando ela se encontra em situações diferentes. Por exemplo, nem todos são motivados por dinheiro, e você se comporta de formas diferentes quando está numa igreja num domingo e numa festa na noite anterior.

Isto não significa, é claro, que não possamos oferecer explicações razoavelmente acertadas sobre o comportamento humano ou fazer previsões válidas. Isto significa, entretanto, que os conceitos de CO devem reconhecer condições situacionais ou contingenciais. Podemos dizer que x leva a y, mas somente sob as condições especificadas em z (as variáveis situacionais). A ciência do CO foi desenvolvida usando conceitos gerais e,

depois, alterando suas aplicações para a situação especial.

[...]

As Variáveis Dependentes e Independentes

Variáveis dependentes são os fatores-chave que você quer explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator. **Quais são as variáveis dependentes primárias em CO?** Estudiosos tendem a apontar produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho. Por causa de sua grande aceitação, devemos usar estas como as variáveis dependentes críticas para a eficácia dos recursos humanos de uma organização..

Uma organização, por exemplo, é produtiva quando atinge seus objetivos e o faz alcançando resultados a baixo custo. Assim, produtividade implica um interesse tanto por eficácia quanto por eficiência.

Um hospital, por exemplo, é eficaz quando satisfaz as necessidades de sua clientela com sucesso. E eficiente quando pode fazer isto a um custo baixo. Se um hospital consegue atingir resultados melhores com seu quadro atual de funcionários reduzindo a média de dias que um paciente fica confinado a uma cama ou aumentando o número de contatos funcionário-paciente por dia, dizemos que o hospital ganhou eficiência produtiva. Uma

empresa é eficaz quando atinge seus objetivos de nível de vendas ou de participação de mercado, mas sua produtividade também depende de atingir esses objetivos de forma eficiente. Medidas dessa eficiência podem incluir retorno do investimento, lucro por reais de vendas e produção por hora de trabalho. Em suma, um dos interesses principais do CO é a produtividade. Queremos saber que fatores influenciam a eficácia e a eficiência de indivíduos, grupos e de toda a organização.

Quais são os principais determinantes de produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho? Nossa resposta a esta questão nos leva às variáveis independentes. Coerentemente com nossa crença de que comportamento organizacional pode ser mais bem entendido quando visto essencialmente como um conjunto de blocos de construção cada vez mais complexos, a base, ou primeiro nível do nosso modelo, dispõe-se a entender o comportamento individual.

Variáveis do nível individual.

Diz-se que os "gerentes, ao contrário dos pais, têm que trabalhar com seres humanos usados, que já não são novos - seres humanos que outros tiveram primeiro". Quando os indivíduos ingressam em uma organização, eles são um pouco como carros usados. Todos são diferentes. Alguns têm uma "quilometragem baixa" - foram tratados

com cuidado e pouco expostos às realidades dos elementos. Outros estão "bem desgastados", foram dirigidos em estradas em más condições. Esta metáfora indica que as pessoas entram em organizações com algumas características que influenciarão seu comportamento no trabalho. As mais óbvias são as características pessoais ou biográficas como idade, sexo e estado civil; as características de personalidade, valores e atitudes e os níveis de habilidades básicos. Estas características estão, basicamente, intactas quando o indivíduo ingressa na força de trabalho, e, na maioria das vezes, a gerência pouco pode fazer para alterar isso. Assim, elas têm um impacto verdadeiro no comportamento do empregado. Portanto, cada um desses fatores — características biográficas, personalidade, valores e atitudes e habilidades.

Existem pelo menos quatro outras variáveis do nível individual que são responsáveis por afetar o comportamento do empregado: percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação.

Variáveis do nível de grupo.

O comportamento das pessoas em grupo é mais do que a soma total de todos

os indivíduos agindo do seu próprio jeito. A complexidade de nosso modelo é aumentada quando nós reconhecemos que os comportamentos das pessoas quando estão em grupo são diferentes de seus comportamentos quando estão Sós. Portanto, o próximo passo no desenvolvimento de uma compreensão do CO é o estudo do comportamento de grupo.

Variáveis do nível da organização.

O Comportamento Organizacional atinge seu nível de sofisticação mais alto quando adicionamos uma estrutura formal ao nosso conhecimento anterior de comportamento individual e de grupo. Da mesma forma que grupos são mais do que a soma de seus membros individuais, também as organizações são mais do que a soma de seus grupos de pessoas. O planejamento da organização formal, os processos de trabalho e cargos; as políticas e práticas de recursos humanos da organização (isto é, processos de seleção, programas de treinamento, métodos de avaliação de desempenho); e a cultura interna tem impacto nas variáveis dependentes.

MÓDULO 1

FATORES INDIVIDUAIS
DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

NOTA INICIAL SOBRE OS FATORES INDIVIDUAIS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Seleme, 2012

Na seleção dos fatores individuais, são objetos de interesse da área do Comportamento Organizacional, aquelas variáveis individuais que foram – ao longo dos anos – identificadas como mais significativas para o desempenho do indivíduo no trabalho em ambientes corporativos, assim como seus impactos sobre coletivos e a organização onde ele trabalha.

Como comentamos, há dois grupos de variáveis individuais que são consideradas por esta área aquelas que o indivíduo traz consigo, e outras que ele manifesta (de forma individual ou em formação coletiva) enquanto trabalha numa organização.

O desafio aqui é avaliar quais e como estas variáveis individuais afetam o comportamento dos profissionais, dos grupos de trabalho e organizações como um todo; principalmente considerando a diversidade de contextos e situações que encontramos no ambiente corporativo.

Por exemplo, sabemos que a forma como um indivíduo atua no processo decisório varia de acordo com a presença ou não de outros indivíduos, com modo como a organização está estruturada ou, ainda, de acordo com a situação em si (pressão, risco, tempo, etc.).

Em geral, a relação de causa e efeito, quanto estamos falando de fatores do comportamento organizacional, possuem outras variáveis intervenientes e/ou por variáveis condicionantes ou de controle.

Uma das variáveis individuais mais importantes para as empresas é a **motivação**. A razão para isto é que ela está associada a um desempenho individual superior tanto em qualidade quanto em metas. Para a área do comportamento organizacional a motivação é igualmente uma das mais importantes, mas isto implica em entender uma série de variáveis associadas, tais como: determinadas condições psicológicas do indivíduo, sua capacidade de realizar o trabalho e o contexto organizacional de oportunidades e de recompensas. Ou seja, a motivação é uma condição relevante, mas gerenciá-la implica numa complexidade razoável. Mas isto não significa que não podemos obter este estado, ao contrário.

Neste módulo dos fatores individuais vamos tratar dos seguintes assuntos:

- Valores, Atitudes, Comportamentos Individuais e Competências.
- Motivação: Teorias E Aplicações

comportamento organizacional

prof. dr. acyr seleme, 2012

REVISANDO PONTOS ESSENCIAIS

- IMPORTÂNCIA E APLICABILIDADE
- ENTENDENDO FATORES ORGANIZACIONAIS CRÍTICOS
- AVALIANDO MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL



AS EXPLICAÇÕES BASEADAS NA EXPERIÊNCIA VERSUS PESQUISAS



DIFERENÇAS INDIVIDUAIS VERSUS IGUALDADES COMPORTAMENTAIS



GENERALIZAÇÕES SOBRE O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS

DESAFIOS DA ÁREA DE
COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL

ROBBINS, 2006



FATORES DO NÍVEL DOS INDIVÍDUOS



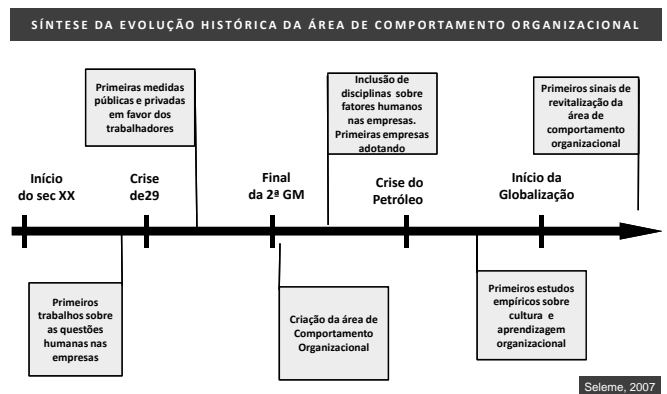
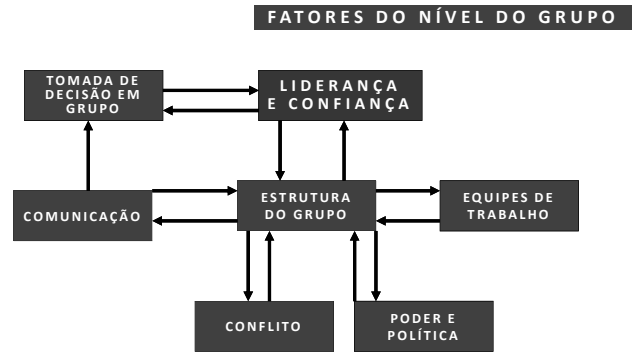
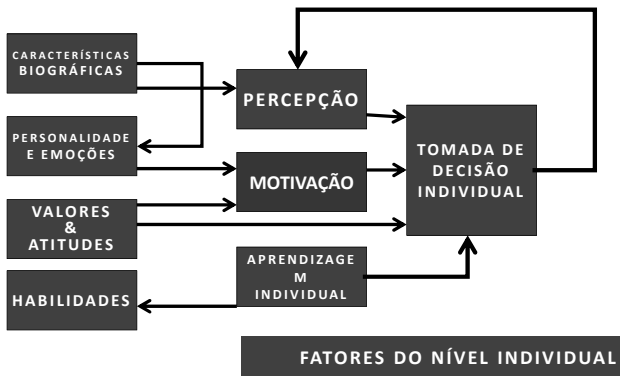
FATORES DO NÍVEL COLETIVO



FATORES DO NÍVEL ORGANIZACIONAL

OS FATORES DE
INTERESSE DA ÁREA

ROBBINS, 2006



VARIÁVEIS INDIVIDUAIS

Robbins, 2006

Características Biográficas

Habilidades

Aprendizagem



DESEMPENHO INDIVIDUAL

CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS: RESUMO DOS RESULTADOS

	Idade	Sexo	Estado Civil	Estabilidade no emprego
Produtividade	<i>Declínio é superado pela experiência</i>	<i>Não há influência</i>	<i>Não há estudos suficientes</i>	<i>Produtividade maior devido maior experiência</i>
Absenteísmo	<i>Idade maior diminui o número de faltas evitáveis</i>	<i>Mulheres faltam mais</i>	<i>Casados faltam menos</i>	<i>Mais antigos faltam menos (pesquisas claras)</i>
Rotatividade	<i>Idade maior menor é a rotatividade</i>	<i>Evidências controversas</i>	<i>Casados ficam mais tempo no mesmo emprego</i>	<i>Mais estável, menos rotativo.</i>
Satisfação no Trabalho	<i>Evidências controversas</i>	<i>Não há influência</i>	<i>Casados são mais satisfeitos (não consideram outras formas)</i>	<i>Mais estável, mais satisfeito. Tempo influencia mais que a idade</i>

Robbins, 2002

Habilidades

Refere-se ao uso, pelo indivíduo, de suas capacidades de desempenhar diversas tarefas (?!).

A avaliação do que alguém realmente faz.

3 TIPOS

Habilidades Intelectuais

Habilidades Físicas

Habilidades Emocionais

CONHECIMENTOS

é o conjunto total que inclui capacidades cognitivas e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas.
se baseia em dados e informações mas está sempre ligado a pessoas.

Probst, Raab & Romhardt, 2002

COMPETÊNCIA (termo associado)

Competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (ZARIFIAN, 2001).

O que efetivamente se tem potencial para fazer (saber fazer)

ZARIFIAN, 2001

ADEQUAÇÃO
HABILIDADE-
TRABALHO

(opção mais adotada)

VERSUS

APRIMORAMENTO DAS
HABILIDADES

(opção que vem crescendo)

APRENDIZAGEM: UMA DEFINIÇÃO

Qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de uma experiência.

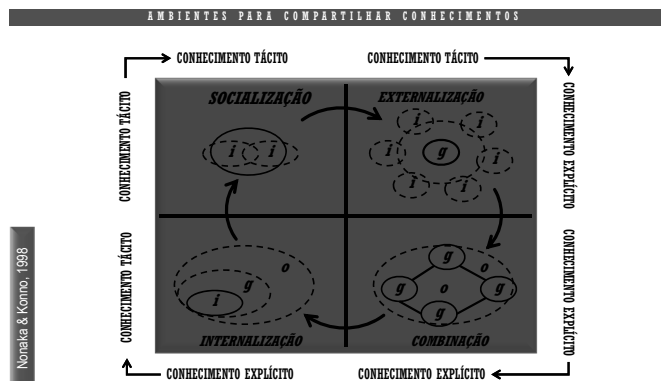
Essa definição está interessada em comportamento.

Esta definição pressupõe que a Aprendizagem acontece quando há mudança de comportamento.

Ou seja, uma mudança nos processos de pensamentos ou atitudes de um indivíduo, se não estiver acompanhada de mudança no comportamento, não é entendida como aprendizagem.

Teoria da Aprendizagem Social

1. Os indivíduos também aprendem por observação do que acontece com as outras pessoas ou pelo que elas contam, assim como pela experiência direta.
2. Muito que aprendemos vem de modelos - pais, colegas, chefes, (e até com) professores, etc
3. Esta visão de aprendermos tanto através da observação quanto de experiência direta foi chamada de TEORIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL.



Personalidade

& Emoções

Robbins, 2006

UMA DEFINIÇÃO

- soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais. (**jeitão de ser**)
- *É um complexo mecanismo psíquico que regula nosso posicionamento em relação ao ambiente externo. (um tipo de GPS)*
- Possui uma base de hardware no qual vamos aprendendo a criar um software de posicionamento em relação ao outros. Forma-se até +/- os primeiros 10 anos de nossas vidas. (mas há algumas teorias que discordam).

VARIÁVEIS QUE AFETAM A PERSONALIDADE

- *Hereditariedade = demarca os parâmetros ou os limites (segundo algumas pesquisas +/- até 50%)*
- *Ambiente = a cultura na qual somos criados. Berço. Religião. Ideologia; Etc X o quanto o indivíduo se ajusta ao ambiente. (+ determinante)*
- *Situação = a forma como nos relacionamos pode variar em determinadas situações.*

TRAÇOS DE PERSONALIDADE

São características estáveis e marcantes que delineiam padrões de comportamento de uma pessoa.

O Modelo Big Five - mais confiável

1. EXTROVERSÃO - INTERSUBJETIVIDADE
2. AMABILIDADE - OUVIR E ACEITAR AS IDÉIAS DOS OUTROS
3. CONSCIÊNCIA - CONFIABILIDADE
4. ESTABILIDADE EMOCIONAL (OU GRAU DE NEUROTICISMO)
5. ABERTURA PARA EXPERIÊNCIAS - PREDISPOSIÇÃO PARA APRENDER

ATRIBUTOS DE PERSONALIDADE

São outras características da personalidade de uma pessoa que nos ajudam tentar prever como ela se comportará (dentro das empresas, por exemplo).

- ✓CENTRO DE CONTROLE - internos(vol) X externos(det)
- ✓MAQUIAVELISMO - IP>Icol; pragmático; -Eemocional;
- ✓AUTO-ESTIMA - gostar de si
- ✓AUTOMONITORAMENTO - adaptação aos fatores externo
- ✓POSICIONAMENTO DIANTE DO RISCO

PESQUISAS INDICAM QUE ESTES ATRIBUTOS AFETAM SIGNIFICATIVAMENTE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

✓CENTRO DE CONTROLE

	SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	ABSENTEÍSMO	TURNOVER	DESEMPENHO
INTERNO	-	+	?	Se dão melhor em ambientes mais livres
EXTERNO	+	-	?	Se dão melhor em ambientes mais orientados

Obs: no geral os internos se dão melhor



CONCEITOS ASSOCIADOS PARA COMPREENDER O QUE SÃO EMOÇÕES

UMA VARIEDADE DE SENSações EPIDÉRMICAS IMPULSIVAS EXPERIMENTADAS PELAS PESSOAS.

↓
Emoções: são sentimentos intensos orientados para alguém ou para alguma coisa.

- Há centenas de emoções, juntamente com suas combinações, variações, mutações e matizes.
- Na verdade, existem mais sutilezas de emoções do que as palavras que temos para defini-las.

ALGUNS TEÓRICOS PROPÕEM FAMÍLIAS BÁSICAS DE EMOÇÕES, EMBORA NEM TODOS CONCORDEM COM ELAS.

- **Medo:** ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, consternação, cautela, escrúpulo, inquietação, pavor, susto, terror; e, como psicopatologia, fobia e pânico.
- **Prazer:** felicidade,

alegria, alívio, contentamento, deleite, diversão, orgulho, prazer sensual, emoção, arrebatamento, gratificação, satisfação, bom humor, euforia, êxtase e, no extremo, mania.

PRINCIPAIS CANDIDATAS E ALGUNS DOS MEMBROS DE SUAS FAMÍLIAS

- **Ira:** fúria, revolta, ressentimento, raiva, exasperação, indignação, vexame, acrimônia, animosidade, aborrecimento, irritabilidade, hostilidade e, talvez no extremo, ódio e violência patológicos.
- **Tristeza:** sofrimento, mágoa, desânimo, desalento, melancolia, autopiedade, solidão, desamparo, desespero e, quando patológica, severa depressão.

- **Amor:** aceitação, amizade, confiança, afinidade, dedicação, adoração, paixão, *ágape*. arrependimento, mortificação e contrição.
- **Surpresa:** choque, espanto, pasmo, maravilha.
- **Nojo:** desprezo, desdém, antipatia, aversão, repugnância, repulsa.
- **Vergonha:** culpa, vexame, mágoa, remorso, humilhação.

- **Intensidade**
Emocional: em que grau as emoções se manifestam (forte, moderado ou fraco)
- **Frequência** e

Duração: repetição e permanência de uma emoção.

ESFORÇO EMOCIONAL

Uso mais intenso das emoções no desempenho das atividades profissionais.

Ex: Aeromoças

Dissonância Emocional = discordância entre o que estamos sentindo e o manifestamos. (obs: se mantivermos por muito tempo entramos em crise emocional)

EMOÇÕES SENTIDAS X EMOÇÕES DEMONSTRADAS

Reais x artificiais (ou exigidas por uma função)

Falsas emoções e os sexos (não confundir com falsas emoções quando fazemos sexo !!)

1

As meninas reagem mais emocionalmente e são mais capazes de perceber as emoções dos outros?

- *As evidências realmente confirmam as diferenças entre homens e mulheres no que se refere às reações emocionais e à habilidade para entender as emoções alheias.*
 - *As mulheres mostram maior expressão emocional do que os homens;*
 - *Elas experimentam as emoções mais intensamente;*
- Demonstram com mais frequência tanto emoções positivas como negativas, com exceção da raiva. (!!!)*
- *Ao contrário dos homens, as mulheres também se sentem mais confortáveis expressando suas emoções.*
 - *Finalmente, elas se saem melhor na percepção de indícios não-verbais.*

APLICAÇÕES NO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento e a administração das emoções podem ajudar na:

- **SELEÇÃO**
- **TOMADA DE DECISÃO**
- **MOTIVAÇÃO**
- **LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (pesquisas)**
- **CONFLITOS INTERPESSOAIS**
- **ATENDIMENTO A CLIENTES**
- **DESVIOS DE COMPORTAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

A PERCEÇÃO é um dos assuntos mais importantes para a ciência em geral e para a vida cotidiana.

Interessa tanto à filosofia e à economia, quanto ao universo das preocupações mundanas sobre nossas ações pragmática do dia a dia.

- As possibilidades da natureza humana em perceber o mundo que a cerca é preocupação constante DA FILOSOFIA.
 - As questões cognitivas e seus fatores atuantes são preocupações da
- PSICOLOGIA
- Estas duas orientações humanistas perturbam todas as demais ciências aplicadas da física até a ergonomia simbólica do webdesign

É O PROCESSO PELO QUAL INDIVÍDUOS ORGANIZAM E INTERPRETAM SUAS IMPRESSÕES SENSORIAIS A FIM DE DAR SENTIDO AO MUNDO AO SEU REDOR.

O PRESSUPOSTO DE ROBBINS SOBRE A COMPRESSÃO DAS COISAS QUE NOS CERCAM

SOMOS MAIS ORIENTADOS POR NOSSAS PERCEPÇÕES DO QUE O MUNDO É DO QUE PELA POSSIBILIDADE DE UMA EVIDÊNCIA DEFINITIVA SOBRE O QUE O MUNDO É

ASSIM NÃO VAMOS ALÉM DAS NOSSA PERCEPÇÕES DO QUE ACREDITAMOS QUE ELE É

DISCORDÂNCIA SOBRE ISTO?

O INDIVÍDUO QUE PERCEBE

QUANDO UM INDIVÍDUO OLHA UM ALVO E TENTA INTERPRETAR O QUE ELE VÊ, A INTERPRETAÇÃO É FORTEMENTE INFLUENCIADA PELAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO INDIVÍDUO QUE O PERCEBE.

- *Necessidades insatisfeitas = fome e visão (supermercado)*
- *Insegurança pessoal = pode levar pessoas a ver a dedicação dos outros como ameaça.*
- *Patologias = posturas paranóicas.*
- *Opiniões anteriores selecionam itens que julgamos importantes (o que as mulheres observam nos homens)*
- *Olhar ou um ouvido treinado* vê e ouve coisas que um olhar ou ouvido comum não percebem. (fenomenologia da obra de arte)*

ERROS OU VIESES NO JULGAMENTO

1. **Erro fundamental de atribuição** = quando julgamos o comportamento de uma pessoa e tendemos a subestimar as causas externas e a superestimar as causas internas.

2. **Viés de Autoconveniência** = quando os indivíduos atribuem seus sucessos a fatores internos (como capacidade ou esforço) e seus fracassos a fatores externos (como a falta de oportunidade ou a sorte).

ATALHOS FREQUENTEMENTE USADOS NO JULGAMENTO DOS OUTROS

Percepção seletiva

- Como é impossível assimilar tudo, então somos seletivos.
- Sabendo que somos seletivos, devemos nos perguntar se o conjunto selecionado é razoável para as conclusões que tiramos do que percebemos?
- A percepção seletiva permite que façamos uma leitura dinâmica dos outros, mas não sem correr o risco de formar um quadro inexato.

Efeito Halo

Quando temos uma impressão geral sobre um indivíduo com base em uma única característica sua, seja positiva seja negativa.

Efeitos de contraste

- Normalmente não avaliamos uma pessoa isoladamente mas sim comparamos com outros.
- Tanto para melhor quanto para pior.
- Isto dificulta isolarmos o indivíduo e o julgá-lo enquanto tal.

COMO O EFEITO CONTRASTE É INEVITÁVEL, DEVEMOS ESTAR ATENTOS QUANTO AOS PARÂMETROS ESCOLHIDOS E AS PESSOAS QUE ESCOLHEMOS PARA.

Projeção De Si

- É tendência de atribuir as características próprias a outras pessoas.
- Pessoas que fazem projeções tendem a perceber outros de acordo como que elas próprias são, e não de acordo com que a pessoa que está sendo observada realmente é.

Estereotipagem

- Quando julgamos alguém com base em nossa percepção do grupo ao qual a pessoa pertence.
- Pode ter alguma vantagem pois simplifica o mundo complexo, mas ao enquadrar as pessoas numa caixinha há muitos riscos que devemos estar atentos.

- Os estereótipos são os atalhos mais usados para julgar as pessoas, apesar de serem um dos menos confiáveis.
- Seu amplo uso parece significar que as pessoas estão cada vez menos dispostas em perceber as diferenças e mais similaridades.

Aluno é tudo Professor é tudo

APLICAÇÕES ESPECÍFICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Entrevista de seleção

Estudo indicam que as decisões da maioria dos entrevistadores mudam muito pouco depois dos primeiros 4 ou 5 minutos da entrevista.

- Segundo Robbins se a entrevista de emprego é determinante na decisão de contratação - e geralmente é - você deve reconhecer que a força dos fatores perceptivos influenciam sobre quem é contratado e até mesmo a qualidade dos empregados em uma empresa.

Expectativas sobre o desempenho

- "Existe um quantidade impressionante de evidência que demonstram que as pessoas tentarão validar as suas percepções da realidade, mesmo quando estas percepções estão erradas.
- Esta característica é particularmente relevante quando consideramos expectativas de desempenho, *comportamento e atitudes no trabalho*"

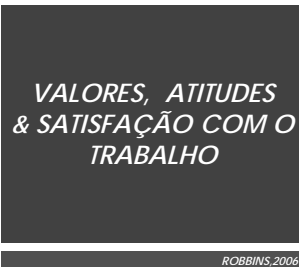
O termo PROFECIA AUTO-REALIZÁVEL (ou efeito pigmalião), surgiu para caracterizar o fato de que as expectativas influem em seus comportamentos.

avaliação de desempenho

- Embora a avaliação possa ser objetivamente quantificada, muitos cargos ou comportamentos não-técnicos são avaliados segundo critérios qualitativos.
- Mensurações qualitativas são mais suscetíveis aos juízos de valores, e eles são em parte feitos com as imperfeições da percepção.
- Logo, o que o avaliador percebe serem características ou comportamentos bons ou maus dos avaliados influenciará significativamente o resultado da avaliação.

Esforço do funcionário

- *Seu futuro numa organização geralmente não depende apenas de seu desempenho.*
- *A maioria das pessoas são mais demitidas por atitudes insatisfatórias e falta de disciplina do que por razões de incompetência técnica.*



Valor(es)

Valor é uma inclinação, uma preferência ou uma avaliação adjetivada, a partir de um julgamento sobre o que acreditamos ou o que conhecemos.

Robbins, 2006

Valor(es)

São convicções básicas que algo (um comportamento ou uma opinião) é preferível, a outro oposto ou contrário.

Valor(es)

Os nossos conhecimentos e as nossas crenças são os elementos que dão a base para construção dos nossos valores.

Ou seja, eu julgo e prefiro tomando como base o que eu sei ou que acredito sobre alguma coisa.

Seleme, 2002

Crença

Crença é um tipo de ASSENTIMENTO do que é a REALIDADE ou de como ELA funciona. (existe, atua, etc)

ASSENTIMENTO este desprovido ou carente de Evidências ou Passos Lógicos, para justificar sua validade

mas, aceito, considerado como definitivo ou suficiente para representar e lidar com a realidade.

Seleme, 1997

Crenças: outras definições

- convicção profunda e sem justificativas racionais sobre qualquer pessoa ou coisa
- disposição meramente subjetiva a considerar algo verdadeiro, por força do hábito ou da vivacidade das impressões sensíveis
- convicção de quem se persuadiu de algo pelos caracteres de verdade que ali encontrou

Adaptado de Houaiss, 2003

1

Valores contêm um elemento julgador certo, bom ou desejável

3

Valores têm atributos de intensidade quão importante é, ou seja, qual a grau de importância do que é valorado.

2

Valores têm atributos de conteúdo (relevância) (se algo é importante ou não)

De onde vêm nossos sistemas de valores?

A porção mais significativa é estabelecida ao longo dos anos. A convivência na infância junto a família, professores, amigos, religião, etc. conforma nossos valores básicos.

de onde vêm
nossos sistemas
de valores?

de onde vêm
nossos sistemas
de valores?

Mais tarde...

somos expostos a outros sistemas de valores que podem alterar, reforçar ou complementar os valores básicos.

IMPORTÂNCIA DOS VALORES

- *formam a base do entendimento de atitudes e da forma como agimos.*
- *influenciam nossas percepções (Frequentemente vemos aquilo que preferimos ver).*

SISTEMA DE VALORES

Sistema de Valores é um conjunto que resume as nossas preferências ou julgamentos sobre o que acreditamos e/ou conhecemos

HIERARQUIA DE VALORES

Todos nós temos uma hierarquia de valores que forma o nosso sistema de valores.

TIPO DE VALORES

CLASSIFICAÇÃO DE ROKEACH

VALORES TERMINAIS: são os objetivos últimos da vida das pessoas; aquilo que elas buscam para si.

VALORES INSTRUMENTAIS: são orientações valorativas que geram modos de conduta ou meios escolhidos para o alcance dos valores terminais

Exemplos de VT E VI

VT: uma vida economicamente próspera
VI: ambição; dedicação ao trabalho.

VT: uma vida perigosamente emocionante
VI: poligamia

Como as crenças & os valores se manifestam ?

Atitudes

- manifestação ou declaração das nossas avaliações e preferências.
- Pode referir-se a declaração da predisposição de se comportar de uma certa maneira com alguém ou diante de alguma coisa.
- As bases para as atitudes são normalmente os valores, mas podem ser conhecimentos, as emoções, os interesses, ou fatores subjetivos.

OS COMPONENTES DE UMA ATITUDE

Componente de INTENÇÃO Comportamental - refere-se a declaração da predisposição de se comportar de uma certa maneira com alguém ou diante de alguma coisa.

Componente cognitivo - manifestação ou declaração das nossas avaliações e preferências.

Componente Afetivo - carga emocional que está associada as nossas atitudes .

ALGUÉM DIZ:

“Se eu poder não vou vir nas aulas do prof. Acyr, porque ele é **muito medíocre** e suas aulas me deixam **irritada**”

ATTITUDE É O QUE VOCÊ DIZ (opinião)

COMPORTAMENTO É O QUE VOCÊ FAZ (ação)

Como as crenças & os valores se manifestam ?

Tipos de Atitudes relativas ao trabalho mais monitoradas nas Empresas

Satisfação no trabalho = opinião sobre o ambiente geral do trabalho (aquilo que eu faço, as pessoas, a área, a empresa).

Envolvimento com o trabalho = minha relação e opinião com aquilo que eu estou fazendo.

Comprometimento Organizacional = minha relação e opinião com a empresa na qual estou trabalhando.

ATITUDES & COERÊNCIA

- De forma geral, as pessoas procuram coerência em suas atitudes, e entre suas atitudes e seus comportamentos.

Isto significa que indivíduos procuram reconciliar atitudes divergentes e alinhar atitudes e comportamentos para que pareçam racionais e coerentes.

ATITUDES & COERÊNCIA

Você já notou como, muitas vezes, as pessoas mudam o que dizem para não contradizer o que fizeram ou fizeram?

1º round



MAS OS DADOS E FATOS PROVARAM QUE O USO DO CIGARRO PROVOCA DOENÇAS COMO O CÂNCER = COMPORTAMENTOS PROVAM CONTRÁRIO.

Representantes da Indústria de cigarro

MUDANÇA DE ATITUDE

OK, O CIGARRO É PREJUDICIAL A SAÚDE, MAS FUMA QUEM QUER!



2º round

Quando há uma incoerência, são iniciados movimentos para fazer o indivíduo retornar a um estado de equilíbrio em que atitudes e comportamento são, de novo, coerentes.

ATTITUDES & COERÊNCIA: OS MECANISMOS DE AJUSTES

ATTITUDES & COERÊNCIA: OS MECANISMOS DE AJUSTES

Isto pode ser feito:

1. *alterando as atitudes (como no caso anterior) ou o comportamento (parando de fumar),*
2. *ou desenvolvendo uma racionalização para a discrepância (arrumando uma justificativa).*

O comportamento de um indivíduo pode ser previsto se conhecermos sua atitude em relação a uma questão ou situação?

A resposta é SIM & NÃO

A PREVISÃO DO COMPORTAMENTO A PARTIR DA ATITUDE

A PREVISÃO DO COMPORTAMENTO A
PARTIR DA ATITUDE

O problema da dissonância cognitiva

DISSONÂNCIA COGNITIVA

qualquer
incompatibilidade
que um indivíduo possa
perceber
entre duas ou mais atitudes
ou entre o comportamento
e as atitudes.

Festinger, 1957

Como lidamos com a Dissonância Cognitiva?

O desejo de reduzir ou aceitar a DC depende da:

- **importância** dos elementos que criaram tal dissonância;
- **influência** que o indivíduo acredita ter sobre estes elementos que a criaram;
- **recompensa(s)** que possam estar envolvidas na dissonância ou na sua eliminação;

*Quais as implicações
organizacionais da
teoria da dissonância
cognitiva?*

*Ela pode ajudar
a prever a
propensão da pessoas
em empenhar-se em
mudança de atitude
e comportamento*

Não parece lógico que as pessoas façam aquilo que dizem gostar ou não façam aquilo que dizem não gostar?

Então, as Atitudes afetam o comportamento, certo?

Bem, a relação de causa e efeito entre atitudes e comportamentos pode não ser assim tão fácil de estabelecer ou ainda pode nem existir.

A PREVISÃO DO COMPORTAMENTO A PARTIR DA ATITUDE

A PREVISÃO DO COMPORTAMENTO A PARTIR DA ATITUDE

Como avaliar o quanto é válida a relação entre o que alguém diz (atitude) e o que faz (comportamento)?



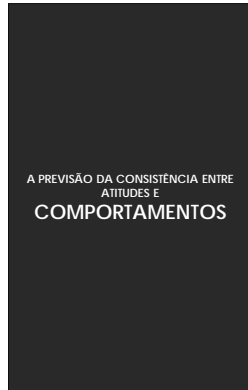
1. Importância do assunto do qual emitimos nossas atitudes
2. Especificidade do assunto do qual emitimos nossas atitudes
3. Redundância (acessibilidade) na emissão de atitudes sobre um assunto
4. Pressão social quando emitimos nossas atitudes
5. Experiência ou intimidade sobre o que estamos emitindo nossas opiniões

A PREVISÃO DA CONSISTÊNCIA ENTRE ATIITUDES E COMPORTAMENTOS

TEORIA DA AUTOPERCEPÇÃO

" argumenta que atitudes são usadas – depois do fato – para fazer a ação que já ocorreu ter sentido ou uma coerência[...]."

A teoria da Autopercepção preocupa-se em avaliar quando o comportamento antes da atitude tem uma relação mais consistente do que a atitude antes do comportamento.



A validade das pesquisas de atitudes ou de opinião

SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

*É uma **atitude geral** de um indivíduo em relação ao seu trabalho e entorno dele.*

O que determina a satisfação no trabalho?

Trabalho mentalmente desafiador

Condições de trabalho apoiadoras

Recompensas Justas

Colegas que dêem apoio

Ajuste personalidade-cargo

Genética (!)

Satisfação x Produtividade

↑ SATISFAÇÃO — BAIXA CORRELAÇÃO —> PRODUTIVIDADE

↑ PRODUTIVIDADE — MAIOR CORRELAÇÃO —> SATISFAÇÃO

Será que isto pode ser generalizado?

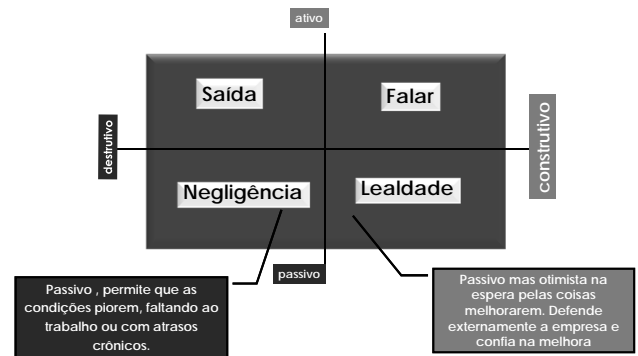
Satisfação & Absenteísmo

Encontramos um relação negativa constante, mas a correlação é moderada, geralmente menos do que + 0,4.

Satisfação & Rotatividade

Encontramos um relação negativa, mas a correlação é mais forte do que a que encontramos para o absenteísmo.

Como os empregados podem expressar insatisfação?



ASPECTOS CONCEITUAIS E PRÁTICOS SOBRE MOTIVAÇÃO

ROBBINS, 2006

RELEVÂNCIA DO TEMA MOTIVAÇÃO

- ❑ A motivação é um dos fatores mais importantes para o desempenho das pessoas no trabalho.
- ❑ Sua importância justifica-se porque ela afeta as formas diferenciais pelas quais as pessoas executam suas atividades

DIVERSOS ESTUDOS EVIDENCIAM QUE A MOTIVAÇÃO
CONTRIBUI PARA LEVAR AS PESSOAS A:

- TEREM MAIS preocupação com a Qualidade do que fazem
 - TEREM MAIS preocupação com o cumprimento de prazos
 - TEREM MAIS preocupação em gerar resultados esperados ou
- pré-definidos
- SEREM mais receptivas a aprender novas formas de aprimorar a maneira de fazer as coisas.

DIVERSOS ESTUDOS EVIDENCIAM QUE A MOTIVAÇÃO
CONTRIBUI PARA LEVAR AS PESSOAS A:

- SEREM mais atenciosas com os clientes
 - FALTAREM menos ao trabalho
 - VEREM o trabalho como parte de suas realizações pessoais.
- Entre os comportamentos diferenciais, PESSOAS MOTIVADAS tendem a ser mais cuidadosas com questões de segurança.

RELEVÂNCIA DO TEMA MOTIVAÇÃO

Os ganhos gerados pelo comportamento motivado das pessoas no trabalho é altamente desejado e tratado por Empresas que apresentam desempenho superior.

Embora não seja tão trivial dispor de funcionários motivados, este desafio faz parte das práticas gerenciais recomendadas pela Ciência da Administração a mais de 50 anos.

O QUE É MOTIVAÇÃO

Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em direção ao alcance de uma determinada meta.

elementos básicos da motivação

O campo da motivação busca entender, explicar e prever:	objetivos importantes (intensidade de ação).
1. Quais, dos muitos possíveis motivos, um indivíduo escolhe para agir. (foco)	3. Por quanto tempo um indivíduo persevera na direção da realização de um objetivo, especialmente quando enfrenta dificuldades (persistência de ação).
2. Quanto esforço um indivíduo despende para realizar	

PRINCÍPIOS DA MOTIVAÇÃO

As pesquisas e abordagens modernas da motivação baseiam-se em três princípios básicos:

1. Motivação não é diretamente medida (*não existe um motivômetro!*): o que se observa é um conjunto de comportamentos e resultados.
2. Motivação não é um atributo fixo do indivíduo: a motivação pode mudar em virtude de mudanças na empresa.
3. A motivação tem seu principal efeito no comportamento: o que o indivíduo escolhe fazer e em que intensidade.

VALOR RELATIVO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO PARA A EMPRESA

- O foco da ação nos leva à questão do significado do trabalho na vida das pessoas.
- Este é o interesse dos estudos sobre a Centralidade, isto é, o que é central na vida das pessoas.

VALOR RELATIVO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO PARA A EMPRESA

Os estudos sobre a Centralidade e o Trabalho indicam que as pessoas atribuem diferentes graus de importância ao trabalho comparativamente às demais atividades que realizam, ou diferentes papéis que exercem nas suas vidas.

Assim, um funcionário pode ser apático no trabalho, mas extremamente motivado quando está atuando junto a sua comunidade religiosa.

Valor relativo da motivação no trabalho para a Empresa

Os estudos também indicam que as pessoas variam a Centralidade ao longo de suas vidas.

Assim, uma funcionária que sempre demonstrou motivação no trabalho, quando voltando de uma licença maternidade, pode passar a não apresentar – por algum tempo – um estado motivado no desempenho de suas tarefas na Empresa.

MOTIVAÇÃO:

4 teorias recentes sobre o tema

ROBBINS, 2006

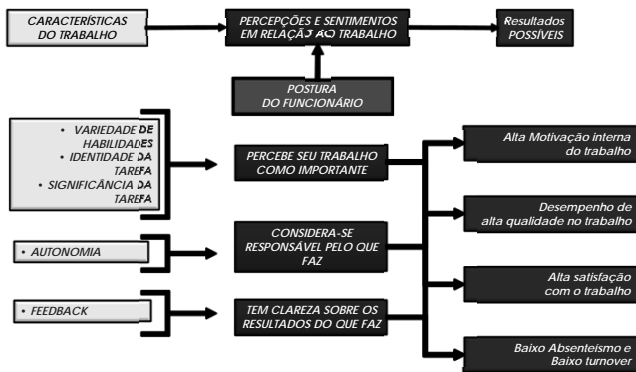
TEORIA DO PLANEJAMENTO DO TRABALHO

- ❑ Pesquisas recentes mostram que determinadas características associadas ao trabalho podem aumentar ou reduzir a motivação.
- ❑ Então, antes de nos concentrarmos na motivação como um fenômeno humano podemos avaliar o quanto o trabalho em si pode afetar a motivação daquele que o executa.

MODELO DE PLANEJAMENTO DO TRABALHO

“As abordagens tradicionais à motivação tendem a focalizar as pessoas. Mas um grande desafio é mudar o contexto do trabalho, antes de investir em esforços nos funcionários.”

Splitzer, 1995



CONCLUSÃO: Mexer nas características do trabalho pode gerar resultados positivos desde de que os funcionários efetivamente percebam-no com clareza, se sintam responsáveis por ele e atribuam importância a que fazem.

Então é relevante mudar para, ou reforçar, uma postura positiva dos funcionários quanto à importância de suas atividades, por mais restritas que individualmente sejam.

MODELO DE PROCESSO DE INFORMAÇÃO SOCIAL

- Pessoas podem ver o mesmo trabalho e avaliá-lo de forma diferente.
- O fato de que as pessoas respondam aos seus empregos como elas os percebem em vez dos próprios empregos objetivos é a tese central do modelo de processamento de informações sociais.

MODELO DE PROCESSO DE INFORMAÇÃO SOCIAL

VÁRIOS ESTUDOS CONFIRMAM A Trabalho.

VALIDADE DO MODELO PIS. POR EXEMPLO:

- Novos empregados ou aqueles recém transferidos ou promovidos são mais receptivos à informação social do que os demais.
- A motivação e a satisfação podem ser manipulada por ações sutis em comentários de colegas e chefes sobre os desafios, crescimento, etc, no

TEORIA DA EQUIDADE

COMPARAÇÃO	PERCEPÇÃO
$R/Ea < R/Eb$	Injustiça por ser sub-recompensado
$R/Ea = R/Eb$	Eqüidade (justiça)
$R/Ea > R/Eb$	Injustiça por ser Super-recompensado

R/Ea = resultado de A/ esforço ou investimento de A
R/Eb = resultado de B(s)/ esforço ou investimento de B

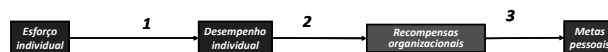
SEGUNDO AS PESQUISAS SOBRE EQUIDADE

- A avaliação de equidade não está só baseada nos ganhos diretos (\$). Muitas vezes julgamos os ganhos indiretos (status, autonomia, ambiente de trabalho, etc).
- os julgamentos não se referem apenas às diferenças de ganhos pelos esforços (justiça de distribuição).
- Em muitos casos, o julgamento recai sobre os critérios utilizados para determinar a forma de distribuição das recompensas (justiça de processo)

Segundo Robbins(2006) algumas questões sobre esta teoria ainda não estão claras, como por exemplo:

- Quando há conflito de equidade (o mercado diz uma coisa, a empresa defende outra)
- Quando o número de ganhos diretos e indiretos são múltiplos e muito distintos caso a caso.
- Quando há falta de informações para fazer comparações (sigilo, por exemplo)
- Quando as formas de recompensas se alteram constantemente.

TIPOS DE EXPECTATIVAS



1. Na relação esforço-desempenho
2. Na relação desempenho-recompensa
3. Na relação recompensa-metas pessoais

VALOR RELATIVO DA MOTIVAÇÃO

“Além da necessidade de ser ter Habilidade para que a motivação efetivamente contribua para um Desempenho Superior, devemos considerar também a Oportunidade ou as condições adequadas para que as pessoas possam atuar.”

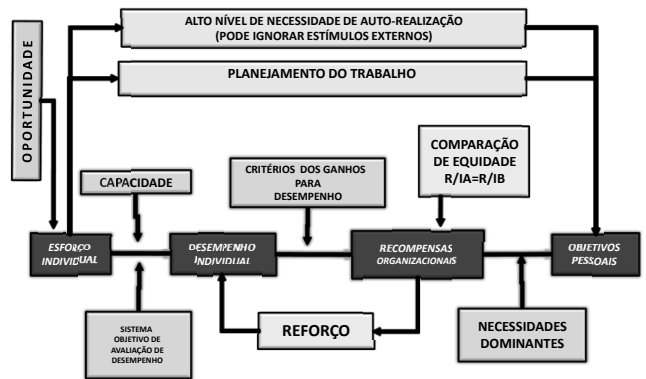
Seleme apud Robbins, 2006

Valor relativo da motivação

DESEMPENHO = Motivação x Habilidade

“ Quando multiplicada pela motivação, a habilidade ganha vida!” Spitzer, 1995

VALOR RELATIVO DA MOTIVAÇÃO



**ALGUMAS DAS
PRINCIPAIS
PRÁTICAS
MOTIVACIONAIS
ADOTADAS PELAS
EMPRESAS**

PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

- Podem ser bem aproveitados para se obter resultados focados em campanhas, programas, etc.
- Uma variedade de formas de reconhecimentos podem gerar bons resultados, observando as recomendações da teoria do reforço, por exemplo, quanto a saturação.
- Ter em mente que os funcionários gostam de ser reconhecidos pelo seus esforços é o principal valor a ser ter em mente. Já as formas devem ser customizadas a situação.

EXEMPLOS DE FORMAS DE RECONHECIMENTO PRATICADOS

- ✓ *Programa Incentivo a inovações – viagens, prêmios*
- ✓ *Programa de Bem com a Vida – reconhecimento via divulgação interna*
- ✓ *Programa Banco de idéias – divulgação, diploma, café da manhã*
- ✓ *Projeto Pensa – dias de descanso*
- ✓ *Programa idéias & ações – de reconhecimento simbólico até carros*
- ✓ *Programa os Melhores – cursos e treinamentos especiais*

EXEMPLOS DE PROGRAMAS DE ENVOLVIMENTO DO EMPREGADO

- ✓ *Administração Participativa na tomada de decisão (normalmente liberdade de como e não o que)*
- ✓ *Grupos de Qualidade (\$!)*
- ✓ *Participação Representativa*
- ✓ *Composição de representantes dos interessados no negócio ou da empresa. (?)*
- ✓ *Programas Participação Acionária (incluir como sócios)*

PROGRAMAS DE ENVOLVIMENTO DO EMPREGADO

Pesquisas entre países mostram que os programas de envolvimento devem observar os achados do Modelo Globe de valores, principalmente quanto aos fatores distância do poder e coletivismo.

PROGRAMAS PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA (INCLUIR COMO SÓCIOS)

Resultados são positivos se associados a um estilo participativo de administração (permitindo que eles efetivamente atuem nas decisões estratégicas) e divulgação constante da situação da empresa.

Os funcionários precisam se sentirem "sócios", e não verem esta forma como um adicional de salário (que é apenas a divisão dos lucros).

EXEMPLOS DE FORMAS DE ENVOLVIMENTOS PRATICADOS

- Programa de orçamento grupos de Direção (NE) participativo (em todos os níveis)
- Programa de Resolução de Problemas (em todos os níveis)
- Programa de Grupos de Análise Crítica (NO), grupos Gerenciais (NT),
- Grupos de Melhoria

PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A flutuação no pagamento variável tornou-se atraente porque transforma parte dos custos fixos em custos variáveis de mão-de-obra, reduzindo conseqüentemente despesas quando o desempenho declina.

AS REGRAS DE UTILIZAÇÃO NO BRASIL

- ☺ REMUNERAÇÃO POR UNIDADE PRODUZIDA
- ☺ INCENTIVOS SALARIAIS
- ☺ PARTICIPAÇÃO NO LUCROS
- ☺ PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

4
TIPOS
MAIS
COMUNS
PRV

PROGRAMAS
DE
REMUNERAÇÃO
VARIÁVEL

*Aumentam a
motivação
e a
produtividade?*

*Programas de
remuneração
variável funcionam?*

SEGUNDO AS PESQUISAS, PARECE QUE
SIM, E SÃO COMPATÍVEIS COM A
TEORIA DAS EXPECTATIVAS

PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

*Alguns pontos fracos dos
programas de remuneração
variável as possíveis
imprevisibilidades dos ganhos; as
expectativas de manutenção do
salário; e as possíveis ameaças de
receber menos por desempenhos
gerados por fatores externos
(2008-2009).*

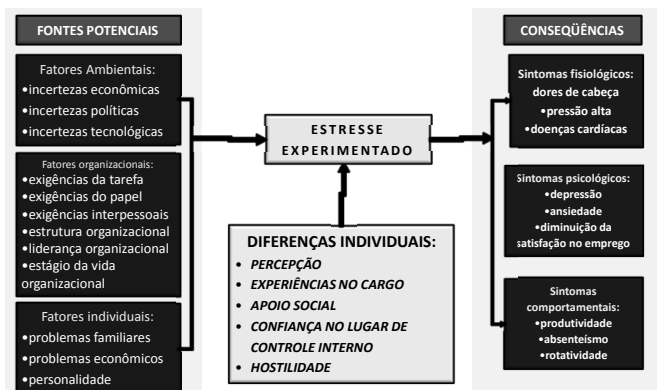
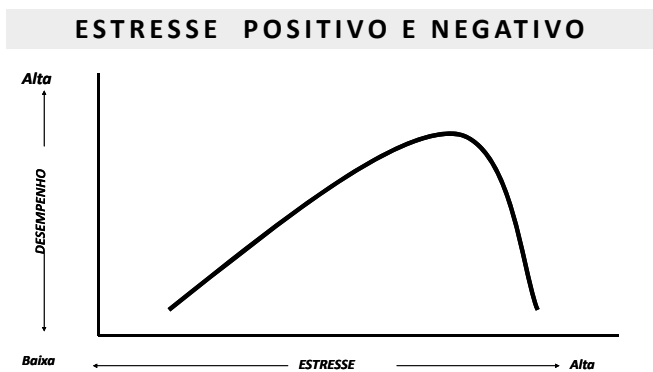
**O ESTRESSE NO
TRABALHO & SUA
ADMINISTRAÇÃO**

“ Estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma **oportunidade, limitação ou demanda** em relação a alguma coisa **que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto.**”

Robbins (2006:438)

ANTES DE LIDAR COM O ESTRESSE das pessoas no trabalho, tenha em mente que:

- ✓ O que a empresa considera um estímulo positivo para manter a adrenalina correndo nas veias muito poderá se tornar pressão excessiva sobre os empregados.



MÓDULO 2

FATORES COLETIVOS

DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

NOTA INICIAL SOBRE OS FATORES COLETIVOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Seleme, 2012

Em sua grande maioria, uma organização é uma unidade social, diferente de família ou grupo de amigos, que foi deliberada e formalmente criada (*intencionalidade*) para atingir determinados objetivos por um determinado ou indeterminado tempo de vida (*perenidade*).

Segundo este entendimento ela se enquadra no estudo da sociologia dos *grupos formais*, ou dos coletivos formalmente criados. Para este tipo social específico, os fatores sociológicos como comunicação, formação e dinâmica de grupos de trabalho, liderança e negociações estão entre os temas de maior interesse, pois são considerados como aqueles que possuem um significativo impacto sobre o desempenho individual, coletivo e organizacional.

Para a Área De Comportamento Organizacional duas dimensões destes coletivos sociais específicos são levadas em conta: a relação dos indivíduos enquanto atores sociais, e a estrutura e comportamento coletivo ou grupal. Enquanto atores social, interessa avaliar as relações entre os indivíduos com

outros indivíduos ou com os grupo de referência, e – por decorrência – como estas relações afetam o desempenho individual e coletivo. Os assuntos mais tratados são: liderança, negociação e o processo de comunicação entre os indivíduos. No que diz respeito ao nível coletivo ou grupal, como uma unidade, destacam-se os interesses pela análise da estrutura e dinâmica destes grupos.

No nível do coletivo ou social, a liderança é o tema de maior destaque. E não é só por influência de Hollywood. O fenômeno da liderança diz respeito, entre outras coisas, as possibilidades de indivíduos influenciarem outros indivíduos, grupos e organizações em determinada direção na busca atingir objetivos; e isto está no **dna** das organizações enquanto formas sociais específicas.

Neste módulo vamos tratar dos seguintes fatores deste nível social:

- Comunicação
- Liderança
- Negociação
- Estrutura e dinâmica de grupos e equipes



C O N C E I T O

PROCESSO ATRAVÉS DO QUAL AS
PESSOAS - OU SISTEMAS - PROCURAM
COMPARTILHAR SIGNIFICADOS
ATRAVÉS DA TROCA DE **MENSAGENS**
SIMBÓLICAS.

④

FUNÇÕES BÁSICAS DA COMUNICAÇÃO

controle
motivação
expressão emocional
informação

COMUNICAÇÃO COMO CONTROLE DO COMPORTAMENTO

- Exigências que os subordinados comuniquem a seu superior questões relativas ao trabalho. Relatórios. Apresentação, etc.
- Quando se comunica aos empregados as METAS, a distância dos resultados e feedbacks para melhorar desempenho.
- Quando um grupo controla o comportamento de um de seus membros comunicando qual deve ser o seu comportamento.

COMUNICAÇÃO
COMO
FACILITADORA
DA MOTIVAÇÃO

- Comunica objetivos
- Transmite reforços
- Fornece feedback
- Explicita a equidade
- Oferece clareza para as expectativas

COMUNICAÇÃO
COMO
MANIFESTAÇÃO
DE ESTADO
EMOCIONAL

- O ambiente de trabalho tornou-se espaço no qual as pessoas passam a demonstrar cada vez mais seus sentimentos e emoções.

Ver emoções

COMUNICAÇÃO
PARA TROCAR
INFORMAÇÕES

- Função organizacional básica da comunicação é INFORMAR: transmitir os dados com significados para identificar e avaliar alternativas de escolhas.

O PROCESSO DE
COMUNICAÇÃO

4 FATORES AFETAM A FORMA DE CODIFICAR

A
FONTE CODIFICA
UM PENSAMENTO

→ *Habilidades* = o sucesso em comunicar depende de habilidades como escrever, falar, ler, ouvir e raciocinar.

→ *Atitudes* = como sabemos, temos idéias preconcebidas quanto a inúmeros assuntos, e nossas comunicações são afetadas por essas atitudes.

4 FATORES AFETAM A A FORMA DE CODIFICAR:

A
FONTE CODIFICA
UM PENSAMENTO

→ *Conhecimentos* = nossa comunicação está circunscrita a extensão dos nossos conhecimentos.

→ *Sistema sociocultural* = nossa posição no sistema sociocultural, as crenças e valores atuam para influenciá-la como um fonte comunicadora.

MENSAGEM
É O PRODUTO FÍSICO
REAL DA
CODIFICAÇÃO DA
FONTE.

- Quando falamos, o discurso é a mensagem.
- Quando escrevemos o texto é a mensagem.
- Quando pintamos, o quadro é a mensagem.
- Quando gesticulamos, os movimentos dos braços e as expressões da face são a mensagem.

CANAL

é o meio através da qual a mensagem viaja.

DECODIFICAÇÃO

Antes da mensagem poder ser recebida os símbolos nela devem ser traduzidos, para poder ter algum significado ao receptor.

O RECEPTOR
é o objeto
para quem a
mensagem é
dirigida.

Assim como o codificador foi limitado por suas habilidades, atitudes, conhecimentos e sistema sociocultural, também o receptor o é.

O RETORNO

é a verificação de quanto sucesso tivemos em transferir nossas mensagens como pretendidas originalmente.

Ele determina se a compreensão foi alcançada ou não.

✂ CODIFICAÇÃO ERRADA

✂ ERROS DEVIDO AOS PRECONCEITOS, CONHECIMENTOS, ETC; QUE AFETAM O PROCESSO DE DECODIFICAÇÃO.

✂ ESCOLHA ERRADA DOS SÍMBOLOS E CONFUSÃO NO CONTEÚDO DA MENSAGEM

✂ ESCOLHA DO CANAL ERRADO OU COM MUITO RUÍDO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Redes formais em

pequenos grupos são

geralmente delimitadas às

atividades sejam verticais ou

horizontais.

Redes de rumores: são

informais são livres e

movem-se em qualquer

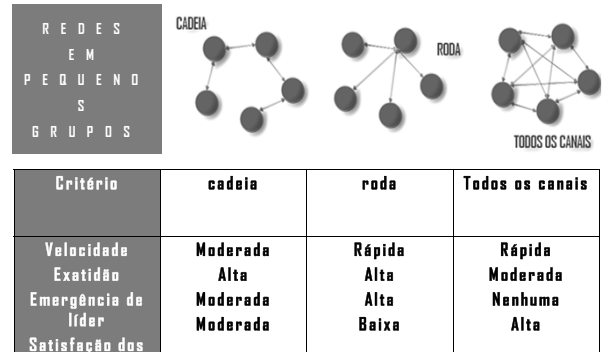
direção, os conteúdos são os

mais diversos.

3

CARACTERÍSTICAS
PRINCIPAIS DA
REDE DE RUMORES :

- Ela não é controlada pela administração;
- Ela é percebida pelos funcionários como mais crível e confiável;
- Ela é amplamente utilizada para servir aos interesses das pessoas dentro dela.



ALGUNS RESULTADOS DE ESTUDOS SOBRE REDES INFORMAIS

- Informações sobre acontecimentos de interesse geral tendem a fluir entre os principais grupos funcionais (isto é, finanças, produção, etc) mais do que dentro deles.
- Elementos (pessoas) de ligação fixo para a transferência das informações SÃO CHAVES NO ENTENDIMENTO DAS REDES INFORMAIS.
- Os estudos feitos apontam que, em média, 75% do que é transmitido são exatos

ALGUNS RESULTADOS DE ESTUDOS SOBRE REDES INFORMAIS

Quais as condições que alimentam uma rede de rumores?

- PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS ASSUNTOS
- AMBIGUIDADE DAS INFORMAÇÕES RECEBIDAS
- ANSIEDADE PELO DESDOBRAMENTOS DE DETERMINADAS SITUAÇÕES

ALGUNS RESULTADOS DE ESTUDOS SOBRE REDES INFORMAIS

A constante existência de segredos e competitividade interna por recursos e poder que fazem parte da vida organizacional geram níveis de incerteza e ansiedade que mantêm em níveis de funcionamento as redes de rumores.

O que a mantém funcionando?

ALGUMAS CONCLUSÕES DAS REDES INFORMAIS

- São importantes e eficazes
- Pode indicar problemas nas Redes formais de comunicação
- Parece ser possível mapear boatos e rastrear seus fluxo pois os boateiros são poucos (+/- 10%) e os mesmos

REDUZINDO AS CONSEQÜÊNCIAS NEGATIVAS DOS RUMORES

- Definir um cronograma das decisões importantes (datas das decisões e suas conseqüências)
- Explicar as decisões e os comportamentos assumidos que possam ser inconsistentes ou misteriosos
- Apresentar sempre que possível as vantagens e as desvantagens das decisões e planos futuros
- Discutir abertamente as piores possibilidades (ex. gás boliviano) - nada provoca mais ansiedade do que uma rumores fantasmagóricos.

COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA

- E-mails
- MSN, Skipe, etc(?)
- Redes intranet e extranet
- Videoconferências e audiconferências
- etc

👉 **Como as novas tecnologias alteram a maneira das pessoas se comunicarem nas organizações?**

COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA

As novas formas de comunicações eletrônicas alteram de modo mais radical as noções de tempo e espaço das atividades profissionais.

COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA



Os possíveis problemas do uso intensivo das comunicações eletrônicas para as empresas:

- 🧠 QUESTÃO DO CONTROLE
- 🧠 QUESTÃO DA MOTIVAÇÃO
- 🧠 EXPRESSÃO EMOCIONAL

COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA

O FUTURO SUPERARÁ TODAS AS DIFICULDADES DA COMUNICAÇÃO VIRTUAL

GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO

- Comunicar as experiências e os conhecimentos coletivos
- Reter as experiências das pessoas que saem da organização
- Apoiar os novos projetos com as lições tiradas dos anteriores

A COMUNICAÇÃO É IMPORTANTE TANTO PARA GERAR AS BASES DE CONHECIMENTOS QUANTO PARA DECIDIR AS FORMAS DE COMPARTILHAR

MAIORES INFORMAÇÕES PROCURAR PROF. SELEME

ESCOLHA DO CANAL DE COMUNICAÇÃO



POR QUE AS PESSOAS ESCOLHEM UM CANAL DE COMUNICAÇÃO EM RELAÇÃO A UM OUTRO?

☰ CONFORTO X AVERSÃO

☰ HABILIDADE X INABILIDADE

☰ ANSIEDADE

COMO GERENTES DE ALTO DESEMPENHO USAM OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO ?

- Tendem a dar mais atenção aos meios de comunicação do que os gerentes de baixo desempenho.
- São mais capazes de combinar a riqueza dos canais diante da ambigüidade da comunicação.

● BARREIRAS PARA A COMUNICAÇÃO EFICAZ

6 MAIS COMUNS ENTRE EMISSORES E RECEPTORES

● BARREIRAS
PARA A
COMUNICAÇÃO
EFICAZ

F I L T R A G E M

PERCEPÇÃO SELETIVA
SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES

E M O Ç Õ E S

L I N G U A G E M

M E D O O U A V E R S ã O

● QUESTÕES ATUAIS SOBRE COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DE MUDANÇA RADICAL

ROBBINS, 2002

PESQUISA COM EMPRESAS QUE COMUNICARAM
BEM SUAS MUDANÇAS RADICAIS

ROBBINS, 2002

O VALOR DE UM PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O futuro das pessoas em uma empresa vem se tornando mais incerto.

As pessoas, cada vez mais, querem saber a razão que fundamenta as decisões e mudanças que estão sendo feitas.

**Como isso me afetará?
Por que isso está ocorrendo?**

ROBBINS, 2002

O VALOR DE UM PROGRAMA DE COMUNICA ÇÃO INTERNA

ROBBINS, 2002

Sob o novo contrato, com os trabalhadores assumindo uma responsabilidade muito maior por suas próprias carreiras. **As pessoas** sentem necessidade de mais informação para que possam tomar decisões de carreira inteligentes.

O VALOR
DE UM
PROGRAMA
DE
COMUNICA
ÇÃO
INTERNA

ROBBINS, 2002

As pessoas estão buscando algo da administração para compensar a diferença entre o que eles costumavam ter garantido e o que têm agora. **UMA DESSAS COISAS É A INFORMAÇÃO.**

O VALOR
DE UM
PROGRAMA
DE
COMUNICA
ÇÃO
INTERNA

ROBBINS, 2002

Os empregados não querem ser tratados como crianças, com informação parcelada em pedacinhos ou sem informação por medo de que ela possa ser mal-interpretada ou não entendida.

É melhor dar às pessoas os fatos assim que eles se tornem disponíveis.

Isso diminui o poder dos boatos e aumenta a credibilidade da gerência.

O custo da não-comunicação em tempo apropriado é o descontentamento, a raiva e a perda de confiança.

O VALOR
DE UM
PROGRAMA
DE
COMUNICA
ÇÃO
INTERNA

ROBBINS, 2002

Quando os empregados precisam de informação e não a estão obtendo,

eles caem de novo nos canais informais para preencher o vazio,

mesmo que esses canais forneçam apenas boatos sem fundamento.

O VALOR
DE UM
PROGRAMA
DE
COMUNICA
ÇÃO
INTERNA

ROBBINS, 2002

Nas organizações onde a administração mantém a informação fluindo continuamente, os empregados tendem a aceitar mais facilmente o erro ocasional ou a omissão.

O VALOR DE UM PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

ROBBINS, 2002

Os empregados variam no tipo de informação de que necessitam e a forma mais eficaz para a receberem.

Os gerentes precisam reconhecer isso e planejar seu programa de comunicação de acordo.

O VALOR DE UM PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

ROBBINS, 2002

COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DE MUDANÇA RADICAL

Pesquisa com empresas norte americanas que passaram por algum tipo de mudança drástica, indica que as mais bem sucedidas levaram em conta as seguintes questões:

ROBBINS, 2002

COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DE MUDANÇA RADICAL

- | | | | | | | | |
|----------|---|----------|--|----------|---|----------|---|
| 1 | A DIREÇÃO DEVE SABER DA IMPORTÂNCIA DA VARIÁVEL COMUNICAÇÃO PARA O SUCESSO DA MUDANÇA | 2 | DISCURSO DEVE SER COERENTE COM A PRÁTICA | 3 | COMPROMISSO EM MANTER O FLUXO DE COMUNICAÇÃO DE MÃO DUPLA | 4 | ÊNFASE NA COMUNICAÇÃO FACE-À-FACE DEVIDO A COMPLEXIDADE DA SITUAÇÃO |
|----------|---|----------|--|----------|---|----------|---|

ROBBINS, 2002

COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DE MUDANÇA RADICAL

5

CO-RESPONSABILIDADE
PELA COMUNICAÇÃO
COM OS EMPREGADOS
ENTRE DIREÇÃO E
DEMAIS NÍVEIS DE
GERÊNCIA.

6

SEM MEDO DE LIDAR
COM AS MÁS NOTÍCIAS
OU COM AS
DIFICULDADES
ADVINDAS DA
MUDANÇA.

7

AS MENSAGENS A
SEREM
COMUNICADAS
DEVEM SER
COMPREENSÍVEIS
PARA O PÚBLICO
PRETENDIDO

ROBBINS, 2002

5 DICAS PARA
AMBIENTES DE
MUDANÇA
RADICAL

ROBBINS, 2002

- TRANSMITA AS DECISÕES FUNDAMENTAIS DE MANEIRA RACIONAL
- TRANSMITA SEMPRE QUE FOR SOLICITADO, PRESTEZA É VITAL
- COMUNICAR CONTINUAMENTE, NÃO FIQUE ENTRANDO E SAINDO DO AR
- LIGUE O "GRANDE QUADRO" COM O "PEQUENO QUADRO"
- NÃO DETERMINE DE QUE MANEIRA AS PESSOAS DEVEM SENTIR-SE EM RELAÇÃO ÀS NOTÍCIAS

CONSTRUINDO UM PROGRAMA
DE COMUNICAÇÃO DA
MUDANÇA

SELEME, 2009

COMUNICAÇÃO DA MUDANÇA

- Possui como finalidade alinhar a comunicação de todos os esforços que serão desenvolvidos.
- É um esforço sistemático concebido para divulgar tanto o andamento dos projetos como para dar visibilidade dos mesmos dentro da comunicação corporativa

COMUNICAÇÃO DA MUDANÇA

- Os gestores da mudança precisam dar o tom da comunicação, o rumo que direciona toda a comunicação, tanto em forma quanto em conteúdo.
- Usamos o termo “Parâmetros da Comunicação” para indicar balizadores na construção de um plano de Comunicação da Mudança

ALGUNS PARÂMETROS PARA CONSTRUIR UM PLANO DE COMUNICAÇÃO



Pressupostos Norteadores

- SOBRIEDADE:** o tom das comunicações deve ser o mais bem cuidado em termos de sobriedade, tanto na forma quanto no conteúdo. Estamos falando de uma ferramenta de mudança e não de um jornaleco do grêmio estudantil. querendo saber é um bom ponto de partida. Imaginar ou saturar os canais de comunicação da empresa com informação sobre a mudança é procedimento burro.
- PRESTEZA:** o que deve ser comunicado precisa ter uma justificativa clara. E esta deve ser centrada no seu público-alvo. Monitorar as informações que os funcionários estão
- ALINHAMENTO:** a criatividade é bem vinda desde que se respeitem os parâmetros de comunicação e o cronograma de execução. Nada de ações em paralelo, ou informais. Ninguém deve “atravessar o samba”.

Enquadramento Estético

- OFICIALIDADE:** todas as comunicações devem ser assinadas por seus responsáveis legais. Todas as comunicações corporativas devem ser timbradas. comunicação não poluídas (a comunicação também é limpa...)
- ESTILO CLEAN:** formas claras e peças de
- SALIÊNCIA:** busca pela valorização individual dada pelo receptor a um determinado conteúdo e uma particular forma de comunicação.

**FORMA
E CONTEÚDO:
MÍDIAS E
MENSAGENS**

- As Mensagens e os conteúdos segundo seus públicos-alvos
- As mídias ou as formas de comunicar adequadas ao públicos-alvos.

CALENDÁRIO DE COMUNICAÇÃO DA MUDANÇA CORPORATIVA

Um programa de comunicação da mudança corporativa precisa conter um calendário geral da comunicação da mudança corporativa onde estão descritos os eventos relativos aos preparativos da mudança corporativa e relativos às fases de sua execução.

COMUNICAÇÃO ENTRE HOMENS E MULHERES

*Existem
diferenças
entre homens e
mulheres,
quanto à
comunicação?*

A COMUNICAÇÃO É UM ATO DE EQUILÍBRIO CONTÍNUO, ALTERANDO AS NECESSIDADES CONFLITANTES DE INTIMIDADE VERSUS INDEPENDÊNCIA

A intimidade dá ênfase à proximidade e as coisas em comum.

A independência dá ênfase ao posicionamento e a diferenças.

Deborah Tannen, 1993

- ❖ Os homens usam o falar para dar ênfase ao status ,
- ❖ As mulheres usam o falar para criar conexão.



comunicação
entre homens e
mulheres

Deborah Tannen, 1993

- ❖ as mulheres falam e ouvem uma linguagem de conexão e intimidade;
- ❖ os homens falam e ouvem uma linguagem de status e independência.



comunicação
entre homens e
mulheres

Deborah Tannen, 1993

Para muitas mulheres, as conversas são negociações para que as pessoas busquem alcançar confirmação e apoio.



comunicação
entre homens e
mulheres

Deborah Tannen, 1993

Para muitos homens, conversas são basicamente para preservar a independência para manter o status.



comunicação
entre homens e
mulheres

Deborah Tannen, 1993

Por que a diferença de sexos, geralmente, criam barreiras de comunicação face-à-face?



comunicação entre homens e mulheres

Deborah Tannen, 1993

Mulheres criticam homens por não saberem ouvir.



comunicação entre homens e mulheres

Deborah Tannen, 1993

Homens reclamam que mulheres falam demais sobre seus problemas.

quando homens ouvem um problema, eles freqüentemente afirmam independência e controle oferecendo soluções.



comunicação entre homens e mulheres

Deborah Tannen, 1993

Muitas mulheres, por outro lado, vêm contar um problema apenas como um meio de obter confirmação e/ou apoio.

As mulheres apresentam o problema para ganhar apoio e conexão, **NÃO para receber conselhos do homem. A compreensão mútua é simétrica.**



comunicação entre homens e mulheres

Deborah Tannen, 1993

Porém, dar conselhos é assimétrico - determina o doador de conselho como mais conhecedor, mais razoável e mais no controle.



**COMUNICAÇÃO
ENTRE HOMENS E
MULHERES**

Deborah Tannen, 1993

Homens são, geralmente, mais diretos do que as mulheres na conversação.

Um homem pode dizer:

“ Eu acho que você está errada nesse assunto.”



**COMUNICAÇÃO
ENTRE HOMENS E
MULHERES**

Deborah Tannen, 1993

Uma mulher pode dizer:

“Você já viu o relatório de marketing sobre esse assunto?”

(a implicação é de que o relatório pode conter algo de errado)



**COMUNICAÇÃO
ENTRE HOMENS E
MULHERES**

Deborah Tannen, 1993

Os homens freqüentemente vêm a forma indireta feminina como “sorradeira” ou “evasiva”.

Enquanto as mulheres não são tão preocupadas com o status e a independência que a forma direta freqüentemente cria.



**COMUNICAÇÃO
ENTRE HOMENS E
MULHERES**

Deborah Tannen, 1993

Os homens geralmente criticam as mulheres por parecer estarem se desculpando o tempo todo. (ruminação)

Homens tendem a ver expressões como “Sinto muito” significando que a mulher está aceitando a culpa, quando ele sabe que ela não é culpada.



**COMUNICAÇÃO
ENTRE HOMENS E
MULHERES**

Deborah Tannen, 1993

A mulher também sabe que não é culpada.

O problema é que as mulheres normalmente usam "Sinto muito" para expressar:

"Eu sei que você não deve estar gostando disso; eu também."

**Isso contribui para distanciar
homens e mulheres em seus
esforços para se comunicarem.**

Deborah Tannen, 1993

 O SILÊNCIO COMO COMUNICAÇÃO

**Medo,
pensamento de grupo,
insatisfação, sinais**



**COMUNICAÇÃO
"POLITICAMENTE
CORRETA"**

**Quais os problemas de
comunicação ao tentar
ser "politicamente
correto"?**

PROBLEMA TÍPICAMENTE USA

**Como os indivíduos
podem melhorar suas
comunicações entre
culturas?**



*comunicações
entre culturas*



*comunicações
entre culturas*

ALGUMAS DIFERENÇAS:

**SEMÂNTICAS
DIFERENÇAS DE TOM
DIFERENÇAS ENTRE PERCEPÇÕES**

4

REGRAS
QUE
PODEM
SER
ÚTIL

☛ **Suponha diferenças até que as semelhanças sejam provadas.**

☛ **Dê ênfase mais à descrição do que à interpretação ou à avaliação.**

☛ **Busque a empatia**

☛ **Trate suas interpretações como uma hipótese inicial.**

LIDERANÇA: teorias & práticas recentes

A IMPORTÂNCIA DO TEMA LIDERANÇA

- Mobiliza pessoas em torno de metas
- Catalisa interesses coletivos
- Conduz processos de negociação em situações de conflitos
- Muda comportamentos e opiniões das pessoas
- Conduz Mudanças

O VALOR RELATIVO DA LIDERANÇA

- As Características das Corporações, como regras de funcionamento e delimitações estruturais, podem restringir boa parte do papel da liderança (Rosenzweig, 2008)
- Nem toda a liderança é “boa”, ou é pró-mudança, muitas são pró-manutenção do *status quo*, ou ainda jogam contra a corporação.

DEFINIÇÃO

Liderança é um conjunto de habilidades individuais **e/ou coletiva** de **influenciar** pessoas em direção a realização de OBJETIVOS.

LIDERANÇA & LÍDER

QUANDO A LIDERANÇA ESTÁ CLARAMENTE CONCENTRADA EM UM INDIVÍDUO, QUE A EXERCE POR UM DETERMINADO TEMPO, CHAMAMOS ESTE INDIVÍDUO DE LÍDER.

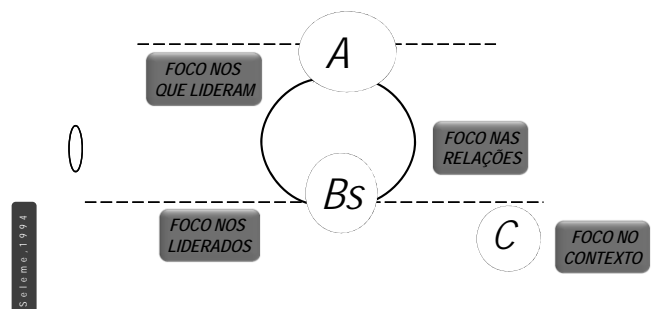
A PALAVRA CHAVE É INFLUÊNCIA

	QUEM INFLUENCIA	NO QUE INFLUENCIA	COMO INFLUENCIA	PARA QUE OU POR QUE
INFLUENCIAR	indivíduos e grupos, ou outras organizações	comportamentos, atitudes & crenças, e resultados	com atitudes e comportamentos (dando exemplo), gerando resultados	atingir metas, reforçar ou alterar valores, promover mudanças

CONSENSO E AS DIVERGÊNCIAS SOBRE A LIDERANÇA

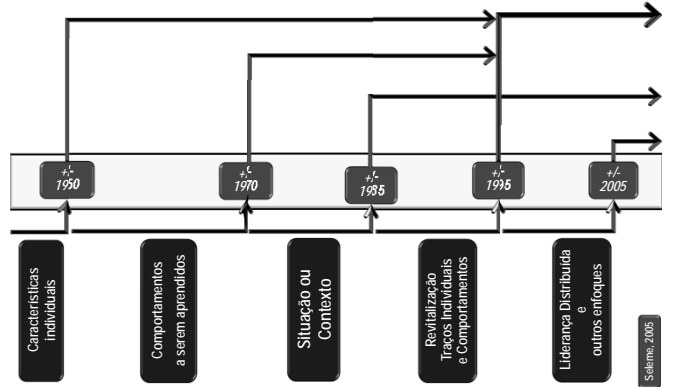
Embora haja um entendimento compartilhado sobre conceito de liderança, **não há**, um **consenso científico** sobre, por exemplo, como as pessoas adquirem habilidades de liderança, ou quais são os principais fatores que afetam uma liderança eficaz.

ORIENTAÇÕES TEÓRICAS CLÁSSICAS



enfoques ou interesses mais comuns do assunto

- Sobre os atores envolvidos (As e Bs, principalmente)
 - Como ser um A? O que define um A?
 - Como melhorar a posição de A? etc.
- Sobre as diferentes atuações de A, com variados perfis de Bs, em diferentes contextos ou situações.
- Sobre os processos de influência e aceitação (relações entre A e B)
- Sobre os resultados da liderança (desempenho, mudança, resistências, etc.).



ABORDAGENS DOMINANTES

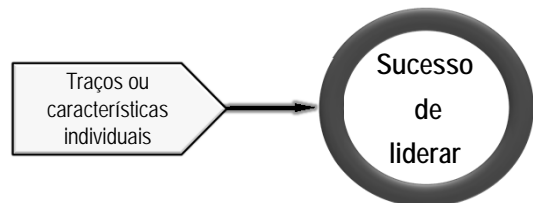
Das Características Individuais

Comportamentais

Contingenciais

Adaptado de Robbins, 2006

Abordagem das Características Individuais



De onde vem estes traços ou características pessoais?

- **As pessoas nascem com eles** (*gen A e o gen B*), (*gen - hormônios - padrões de comportamento*)
- **Da personalidade** (*perspectiva dominante da teoria dos traços*)
- **De outras características individuais** (*como inteligência emocional e estilo de aprendizagem*)

Abordagem das Características Individuais

Alguns traços básicos de personalidade ou características pessoais adquiridas que os líderes possuem, identificados nas pesquisas:

- Ambição e energia

- Previsibilidade

- Autoconfiança e adaptação

- Conhecimentos relevante ao cargo

- Desejo de liderar (!!)

PERSONALIDADE & LIDERANÇA	EXEMPLOS DE TRAÇOS DE CONSIDERADOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA DEFINIR O PERFIL DO LÍDER
	• extroversão - intersubjetividade	Quando Alto (ligada a energia e ambição e a habilidade de convencer)
	• centro de controle - internos X externos	Líderes tendem a ser mais <u>internais</u> , com um desejo de mandar mais do que ser mandado.
	• consciência - confiabilidade	Quando Alto
	• estabilidade emocional (neuroticismo) - capacidade de lidar com as suas emoções	Quando Alta (reforça a autoconfiança e o equilíbrio)
	• posicionamento diante do risco	Quando Alto
	• automonitoramento - adaptação aos fatores exte	Quando Alto

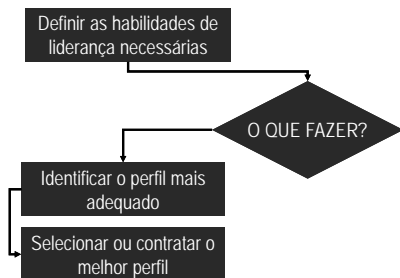
5 elementos-chave da inteligência emocional	Grau de importância para o perfil dos líderes
Autoconsciência = auto-avaliação realista e de um senso de humor voltado a autocrítica.	OS PESQUISADORES TÊM PROCURADO DEMONSTRAR QUE, EM ALTO GRAU, ESTES ELEMENTOS SÃO POTENCIAIS PARA O SUCESSO DOS LÍDERES
Autogerenciamento = confiabilidade e capacidade de lidar bem a ambigüidade	
Automotivação = orientação para conquistas	
Empatia = habilidade de entender e lidar bem com pessoas	
Habilidades Sociais = demonstrada através da capacidade de mobilizar esforços e pessoas, de persuasão	

Sobre a Teoria dos Traços

2 conclusões recentes segundo Robbins (2006):

- *Determinados traços de personalidade (medidos principalmente pelo teste do BIG-FIVE) e Inteligência Emocional elevada parecem indicar um potencial de liderança.*
- *Porém, traços de personalidade não garantem a qualidade da influência e dos resultados obtidos.*

ORIENTAÇÃO PRÁTICA SE ACEITARMOS A ABORDAGEM DAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS



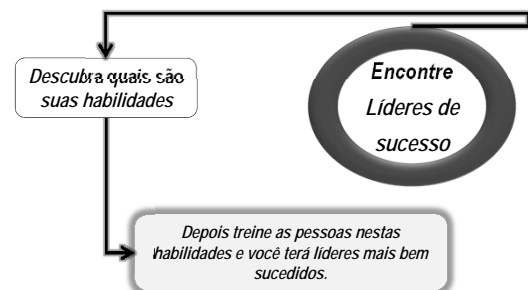
PARA OS ADEPTOS DA ABORDAGEM DAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS

ENTENDIMENTO: as características individuais estáveis diferenciam os líderes dos não-líderes, sendo que treinar em novas características é um esforço pouco válido.

RECOMENDAÇÕES PARA OS PROFISSIONAIS: se você quer liderar - descubra os seus traços de personalidade, grau de inteligência emocional, e outros atributos pessoais e saiba tirar o melhor proveito deles, ou aprimorá-los.

RECOMENDAÇÃO PARA AS CORPORações: construa um perfil desejado para liderança para cada necessidade específica; só selecione pessoas que se aproximem dele.

Abordagem Comportamental



Modelos Comportamentais

- Os estudos comportamentais defendem que o sucesso dos líderes não depende fundamentalmente de traços pessoais.
- É preciso ir além do potencial, e identificar os comportamentos efetivos que diferem os líderes dos demais.
- Então seria possível capacitar as pessoas para desenvolver estes comportamentos de sucesso.

Modelos Comportamentais

Enfoques Recentes

Modelos que vêem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de suas palavras, idéias e comportamentos.

Modelos Comportamentais

Liderança Carismática (egocêntrica)

Quando os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança, a partir da observação de determinadas atitudes e comportamentos deste líder.

Liderança Carismática (egocêntrica)

Comportamentos & Atitudes

- **Vender um Propósito Maior** (uma imagem articulada que mistura solução com desejos individuais dos liderados e que provoca entusiasmo e aquiescência).
- **Ter Disposição** (para correr riscos por esta visão, e as vezes consideradas por eles como uma missão de vida)
- **Ter Sensibilidade** (do ambiente, do momento e das necessidades ou carências dos liderados)
- **Agir de forma incomum** (ações solitárias, desafios, enfrentamentos, etc, ou seja, quem quer se passar como herói tem que adotar comportamentos julgados por seus seguidores como heróicos)

Liderança Carismática (egocêntrica)

Dicas para tornar-se carismático

1. Demonstre sempre uma perspectiva otimista para a resolução de problemas
2. Demonstre paixão pelas coisas para gerar entusiasmo nos outros
3. Aprenda a se comunicar com o corpo para reforçar as palavras.
4. Descubra desejos coletivos reprimidos e os use-os para criar vínculos e inspirar as pessoas a segui-lo.
5. Traga à tona o potencial das pessoas e manipule suas emoções.

Eu tenho dúvidas quanto a ordem, mas que parece que pode funcionar, parece

Liderança Carismática (egocêntrica)

PRÓS & CONTRAS

Prós

- Mais fácil de mobilizar os liderados
- Mais fácil de "persuadi-los"
- Mais fácil fazê-los confiar na pessoa do que nas suas idéias

Resultados

- Liderados com altos graus de motivação
- Liderados se sentem fazendo parte de algo maior
- Liderados mais confiantes em seu líder

Liderança Carismática (egocêntrica)

PRÓS & CONTRAS

Contras

- Manipulação generalizada
- Adesão cega e alto grau de dependência
- Do ponto de vista sistêmico é um **risco sistêmico**
- Os que se acham carismáticos podem acabar frustrados, revoltados, ou até mesmo loucos.

Modelos Comportamentais

Liderança Transformacional (altruista)

É um tipo de liderança centrada nos liderados, que está preocupada em fortalecer as pessoas a sua volta oferecendo:

- Apoio intelectual e
- Consideração individualizada

Este enfoque tem sido alvo de enorme interesse.

Liderança Transformacional (altruísta)

Comportamentos & Atitudes

- **Inspire os seguidores** a se superarem e alinharem seus interesses com os objetivos comuns. Comunique altas expectativas, procure expressar propósitos importantes de forma simples;
- **Preste atenção nas necessidades** de crescimento de seus seguidores e motive-os para o aprendizado. Tenha consideração individualizada, trate cada empregado individualmente.
- **Forneça sentido** de missão, instile orgulho, ganhe respeito e confiança.
- **Promova** a inteligência e orientação para solução cuidadosa de problemas.

Modelos Comportamentais

Liderança Visionária

- **Habilidade de explicar** e esclarecer a visão para os outros.
- **Habilidade de expressar** a visão não apenas verbalmente mas através de comportamentos.
- **Habilidade de desdobrar** a visão aos diversos contextos, ambientes e áreas da organização.

ORIENTAÇÃO PRÁTICA SE ACEITARMOS A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL



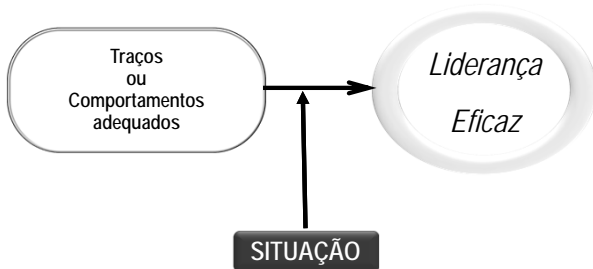
PARA OS ADEPTOS DA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

ENTENDIMENTO: comportamentos de liderança podem ser desenvolvidos

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA OS PROFISSIONAIS: defina que tipo de líder você quer ser, e encontre um programa de capacitação que o permita desenvolver os comportamentos adequados ao perfil desejado

PARA AS CORPORAÇÕES: defina o perfil ou os perfis de liderança desejados e ofereça um programa de capacitação para formação de lideranças.

Abordagem Contingencial ou Situacional



Pressuposto da Abordagem Situacional

Mesmo se desenvolvermos nas pessoas os comportamentos e atitudes, descritos pelas Teorias Comportamentais, não podemos garantir que os líderes serão eficazes em qualquer situação.

Modelos Situacionais

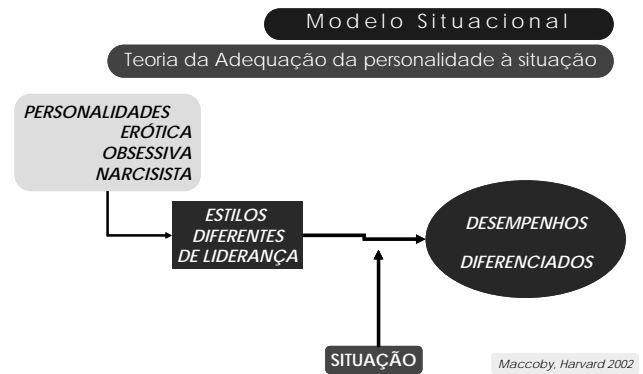
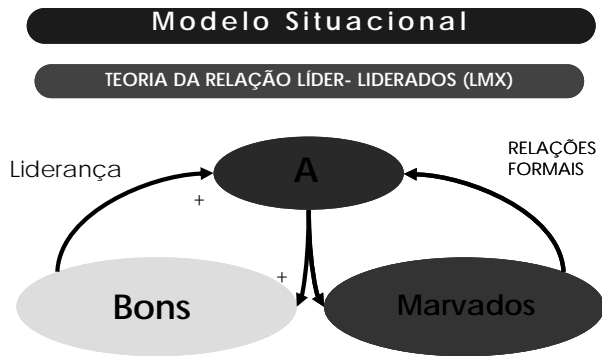
NÍVEIS DE ANÁLISE - Os fatores situacionais típicos:

- **A situação em si** (de risco, de pressão, complexa, etc.)
- **O tipo de liderados** (motivação, competência, experiência, geração, personalidade, etc)
- **As características da Empresa** (estrutura das tarefas, cultura, etc)

Modelos Situacionais

O líder situacional: dois enfoques básicos

1. **Um tipo de líder para cada situação**
(líder variável com comportamentos/ atitudes fixas)
2. **Flexibilidade do líder para cada situação**
(líder fixo com comportamentos/atitudes variáveis)



Personalidades Predominantes

1. ERÓTICOS

- sua preocupação com aceitação é grande.
- sua tolerância a conflitos pessoais é baixa.
- sua atenção para com os outros é grande.
- é a mãezona, o ombro amigo. **É O SAZON.**

Maccoby, Harvard 2002

Liderança & Personalidade

1. Líderes Eróticos

- Os líderes eróticos normalmente não se sobressaem e podem parecer até medíocres em determinadas situações.
- Podem ter bom desempenho com equipes com **integrantes motivados (tipo de Bs)**, em situações onde conta com **boa legitimidade (A)**.
- Nas demais situações são ineficientes, pelo exagero de aceitação que precisam para liderar (por vezes chamado de **líder bundão**).

Maccoby, Harvard 2002

Personalidades Predominantes

2. OBSESSIVO

- É autoconfiante e consciencioso.
- Busca criar a ordem e primam pela eficiência.
- Procura fazer as pessoas entender os objetivos e as regras.
- Procura resolver os conflitos.
- Está buscando atingir a melhoria em tudo.
- Fala mansa. Não se altera fácil.

Maccoby, Harvard 2002

Liderança & Personalidade

2. Líderes Obsessivos

- Os líderes obsessivos são oportunos em situações em que se exige **atenção aos detalhes**.
- São **preocupados com os resultados e metas**: em seguir o planejamento, mostrar resultados (**cultura de metas**).
- São bons analistas de problemas, e preocupados em definir caminhos mais seguros (**atuam bem em situações de mudança com riscos controlados**).
- **Se dão bem em equipes de alta influência**. (operam bem em ambiente de **eficiência operacional**)

Personalidades Predominantes

3. NARCISISTA

- É independente e não se impressiona facilmente.
- É inovador em busca de poder e glória.
- É o "sabe tudo".
- Não busca ser amado e sim ser admirado ou até temido. É mais ele do que os outros.
- É mais auto-confiante.
- É meio paranóico.

Maccoby, Harvard 2002

Liderança & Personalidade

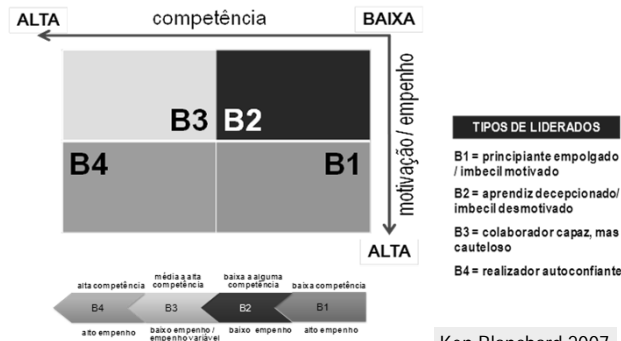
3. Líderes Narcisistas

- Os líderes narcisistas têm **visões convincentes**, e **até emocionais** e boa habilidade para atrair seguidores. (adoram riscos e desafios)
- São retóricos habilidosos e sedutores. Gostam de ter seguidores, mas não de conviver com eles ou deixá-los se aproximar. Gostam de mobilizar grandes grupos de trabalho e de ter um batalhão de gente dependendo deles.
- São convictos e pouco sensíveis às críticas. São pouco empáticos. São competitivos e promovem a competição e, por vezes, o conflito.
- Gostam de ambientes de inovação e mudanças.

Modelo Situacional

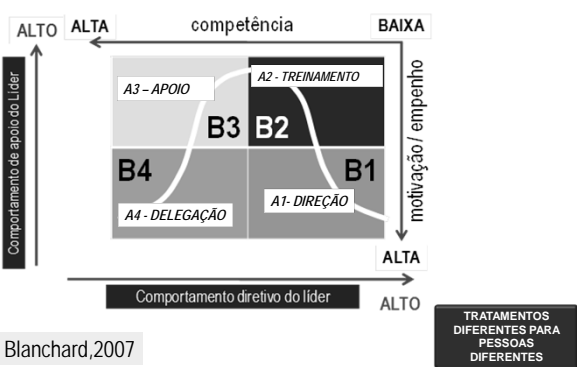
O modelo situacional de Ken Blanchard, 2007

é o modelo mais conhecido e adotado de liderança situacional



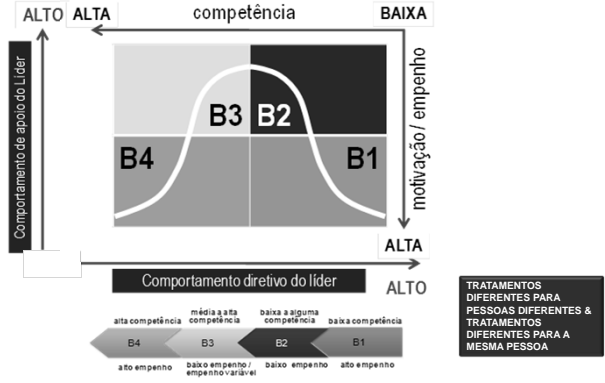
- TIPOS DE LIDERADOS**
- B1 = principiante empolgado / imbecil motivado
 - B2 = aprendiz decepcionado/ imbecil desmotivado
 - B3 = colaborador capaz, mas cauteloso
 - B4 = realizador autoconfiante

Ken Blanchard, 2007



Ken Blanchard, 2007

TRATAMENTOS DIFERENTES PARA PESSOAS DIFERENTES



TRATAMENTOS DIFERENTES PARA PESSOAS DIFERENTES & TRATAMENTOS DIFERENTES PARA A MESMA PESSOA

Nível de Desenvolvimento Individual

- É importante não enquadrar as pessoas em determinado nível de desenvolvimento para todas as situações.
- O nível de desenvolvimento não se aplica à pessoa, mas sim à competência e empenho que essa pessoa tem em atingir uma meta ou cumprir uma tarefa específica.
- Um indivíduo pode estar em determinados níveis de desenvolvimento, dependendo da meta ou tarefa.



PARA OS ADEPTOS DA ABORDAGEM CONTINGENCIAL

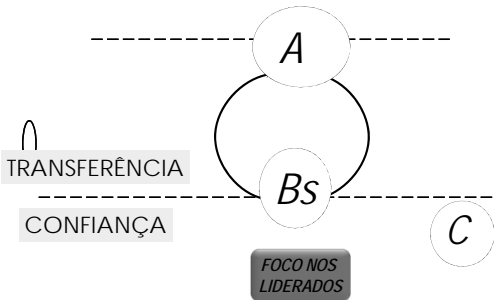
ENTENDIMENTO: o sucesso da liderança está em descobrir os líderes potenciais, e aprimorar suas capacidades de influência de acordo com as situações necessárias.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA OS PROFISSIONAIS: descubra os seus traços potenciais de liderança e invista no aprimoramento das respectivas habilidades associadas, e aprenda a perceber as características dos liderados

PARA AS CORPORAÇÕES: mapeie as características individuais, defina os estilos de liderança desejados, e ofereça cursos focados para cada perfil, ou treine os líderes para serem flexíveis de acordo com seus liderados

*A LIDERANÇA DO
PONTO DE VISTA
DOS LIDERADOS*

QUESTÕES EMERGENTES DO PONTO DE VISTA DOS LIDERADOS



Teoria da Transferência

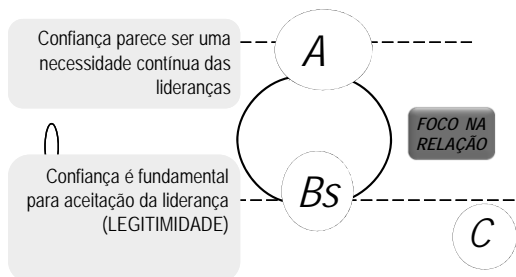
Por que os Liderados obedecem o Líder?

Porque os liderados vêem o Líder como uma figura Paterna, Materna, o Fraterna, transferindo as mesmas formas de obediência a estes para o Líder.

Michael Maccoby, Harvard Business Review, 2004

Tipo de transferência	Características da aceitação da liderança
Paterna	Respeito, medo, aceitação firme. B necessita de atenção exclusiva, e vê o líder como melhor que ele, sendo mais tolerante com as posturas do líder.
Materna	Respeito, carinho, proteção. B necessita de provar que é bom, que merece colo, não quer magoar o líder, e espera que o líder perdoe seus erros.
Fraterna	Menos respeito, medo, ou aceitação. B exige mais espaço, cobra mais e quer o mesmo que o irmão mais velho.

CONFIANÇA DOS LIDERADOS NO LÍDER



Confiança dos liderados

- UMA EXPECTATIVA POSITIVA QUE A OUTRA PESSOA (*líder*) NÃO AGIRÁ DE MANEIRA OPORTUNISTA ou sacana.

(ESTA EXPECTATIVA GERA UMA PREDISPOSIÇÃO PARA ACEITAÇÃO PELOS LIDERADOS)

TIPOS DE CONFIANÇA NAS RELAÇÕES ENTRE A & B

Confiança baseada no CONTRATO

Confiança baseada no CONHECIMENTO

Confiança baseada na IDENTIFICAÇÃO

QUESTIONAMENTOS COMUNS DOS LIDERADOS

O líder é ou não do ramo ?
(CONHECIMENTO)

O líder tem confiabilidade?
(CONTRATO)

O líder me defende ou me protege
se precisar ?
(CONTRATO E IDENTIFICAÇÃO)

Até onde eu posso ir com este líder?
(IDENTIFICAÇÃO)

Confiança na liderança

- Confiança não se ganha na sorte, se cultiva.
- Logo, trate praticar e estimular as pessoas a praticar atitudes e ações que gerem e reforcem a confiança.

Robbins & Finley, 1997

Exemplos de Posturas que revelam e reafirmam a confiança:

- Ser aberto, justo e estar disposto a ouvir
- Não vacilar na hora de decidir algo importante
- Não deixar ninguém na linha de tiro ou praticar fogo amigo
- Dar créditos a quem merece
- Respeitar opiniões
- Estar atento aos sinais individuais
- Investir nas pessoas

Robbins & Finley, 1997

Equação Econômica da Confiança

- Segundo o especialista Stephen R. Covey, a desconfiança é muito morosa e custosa.
- a confiança, ao contrário, agiliza os processos de negócio e reduz custos.

$$\downarrow \text{Confiança} = \downarrow \text{Velocidade} \uparrow \text{Custo}$$

$$\uparrow \text{Confiança} = \uparrow \text{Velocidade} \downarrow \text{Custo}$$

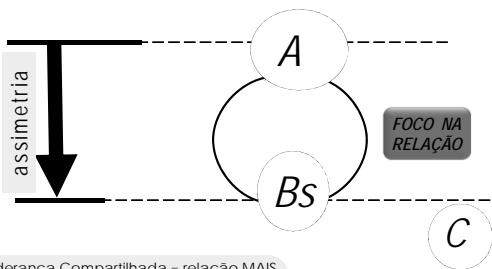
Mitos sobre a Confiança

MITO	REALIDADE
A confiança é intangível.	A confiança é tangível, real e quantificável. Ela afeta de forma mensurável tanto a velocidade quanto o custo.
A confiança é lenta.	Nada é tão rápido quanto a velocidade da confiança.
A confiança é construída unicamente sobre a integridade	A confiança é uma função tanto do caráter (que inclui integridade), quanto da competência.
Ou você confia ou não confia	A confiança pode ser tanto edificada quanto destruída.

Covey, 2008

*DILUINDO A INFLUÊNCIA
DO LÍDER*

REDUZINDO AS DIFERENÇAS ENTRE A E BS



Liderança Compartilhada = relação MAIS simétrica

REDUZINDO AS DIFERENÇAS ENTRE A E BS

- Esta perspectiva de liderança tem sido alvo de um expressivo interesse.
- Aqui vamos encontrar **desde as novas atribuições de A** (como servidor, coach, apoiador, etc.),
- **até** a extinção da figura de um líder fixo e **o compartilhamento da liderança**.

Empowerment

Investir nos liderados para aumentar suas participações nas decisões e aumentar o grau de autonomia de suas ações.

Rumo à Liderança Compartilhada

Líder Coach e Líder Servidor

Criação de líderes mentores (mestre) para dar apoio aos liderados (discípulos) em suas atividades e carreira .

Superliderança

- Trabalhar para que os liderados se tornem livres de líderes quanto à motivação e orientações.
- Esforços para diminuir a dependência de assimetria das relações A e B.

(Na linha do: desperte o líder que há em você)

Níveis de liderança

Quantos líderes existem em uma Empresa?

Concentração da influência na Organização

← RISCO SISTÊMICO = PONTO DE MÁXIMA VULNERABILIDADE DO SISTEMA.

SE O PONTO FALHA O SISTEMA ENTRA EM COLAPSO.

o risco sistêmico da liderança

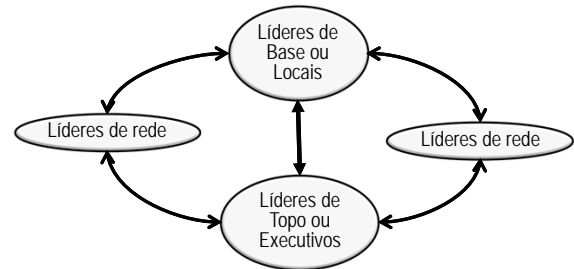
Exemplos do impactos negativos de riscos sistêmicos não calculados:

- Empresas familiares com pai que decide tudo (morte inesperada e sucessão).
- Empresas onde gerentes ou diretores centralizam as decisões por muito tempo.
- Empresas onde um grupo de topo controla as decisões por longos anos (comum em Estatais).

"A geração mais jovem de funcionários, muitas vezes, tem demonstrado menos interesse, tanto em ser orientada por um mentor, como ser um mentor, e mais em desenvolver uma rede de relacionamentos de reciprocidade em redes formadas por seus pares."

Maccoby, 2004:66

Liderança é um processo social, com vários líderes atuando em diferentes nós ou pontos da organização.



Rede(s) de liderança = Liderança Distribuída e Liderança Compartilhada

As Perspectivas Futuras para o Tema

1. **Tracos** = revitalização pelos estudos da genética. (Genes - hormônios - padrões de comportamento - liderança potencial para um determinado perfil organizacional.)
2. **Comportamental** = crescimento da psicologia positiva e das novas formas de aprendizagem podem revitalizar esta abordagem.
3. **Contingencial** = nas variáveis sobre os liderados (perfil geracional, por exemplo) e dos novos ambientes (virtuais, por exemplo)
4. **Distribuída** = diante das novas formas de organizações e dos ambientes de trabalho tende a crescer os estudos nesta direção.
5. **Outros Estudos** = vão continuar (gênero, internacionalização, etc.)

Do ponto de vista prático

1. A empresa precisa se posicionar quanto ao seu entendimento de liderança, e
2. Ter uma política de Gestão da e pela Liderança

Leituras Recomendadas

1. BLANCHARD, Ken. Liderança de alto nível. Porto Alegre: Bookman, 2007.
2. BRIMAN, A. Liderança nas organizações. In Handbook de Estudos Organizacionais. Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W.R. Atlas, Volume 3, 1997.
3. COVEY, Stephen M. R. O poder da confiança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
4. HALL, R. Organizações. Prentice Hall, 8ª edição, 2004.
5. HESSELBEIN, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R.. O Líder do Futuro. Futura, 4ª edição, 1996
6. ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. Prentice Hall. 11ª edição, 2006
7. ROSENZWEIG. Derrubando Mitos. São Paulo: Globo, 2008.
8. MACCOBY, M.. O que fazem os Líderes. Harvard Press. 2002
9. MACCOBY, M. Por que seguimos o líder: o poder da transferência. Harvard Business Review, 2004.
10. SELEME et. Al. Pensamento Sistêmico: caderno de campo. Porto Alegre: Bookman, 2006.
11. SENGE, P. A Dança das Mudanças. Campus, 2000.

Conflito & Negociação

Robbins, 2006

CONFLITO: DEFINIÇÃO

“ Processo que tem início quando uma das partes (X) percebe que outra parte (Y) afetou, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que X considera importante.”

3 visões sobre Conflito em Organizações

VISÃO TRADICIONAL

o conflito deve ser evitado, pois ele indica um mau funcionamento do grupo ou grupos organizacionais.

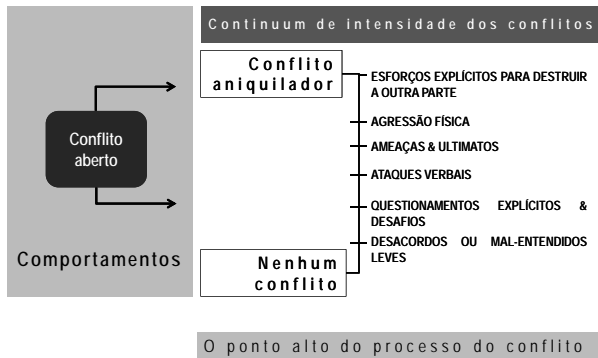
VISÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS

conflito é um estado natural e inevitável em qualquer grupo e ele tem um potencial de ser uma força positiva.

Visão Interacionista

o conflito é absolutamente necessário como uma força positiva para o desempenho eficaz do grupo (*se não tiver deve ser estimulado*).

TIPO	DEFINIÇÃO	PREDOMINÂNCIA
CONFLITO DE TAREFA	Conteúdo e objetivos do trabalho	Funcional (em níveis baixo ou moderado)
CONFLITO DE PROCESSO	Divergência sobre como o trabalho deve ser realizado	Funcional (em níveis baixo)
CONFLITO DE RELACIONAMENTO	Atritos e hostilidades interpessoais	Disfuncional (Pelo clima Gerado)



TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS Encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta

METAS SUPER ORDENADAS Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.

EXPANSÃO DE RECURSOS Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso – digamos, dinheiro, oportunidade de promoção ou espaço físico de trabalho –, a expansão desse recurso pode criar uma solução ganha-ganha (ex. novo anexo de salas)

NÃO-ENFRENTAMENTO Suprimir o conflito ou evadir-se dele

SUAVIZAÇÃO Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes ao enfatizar seus interesses comuns .

TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

CONCESSÃO Cada uma das partes abre mão de algo valioso

COMANDO AUTORITÁRIO A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas

ALTERAÇÃO DE VARIÁVEIS HUMANAS Utilização de técnicas de mudança comportamental, como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causam conflitos

ALTERAÇÃO DE VARIÁVEIS ESTRUTURAIS Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, através de redesenho as atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc

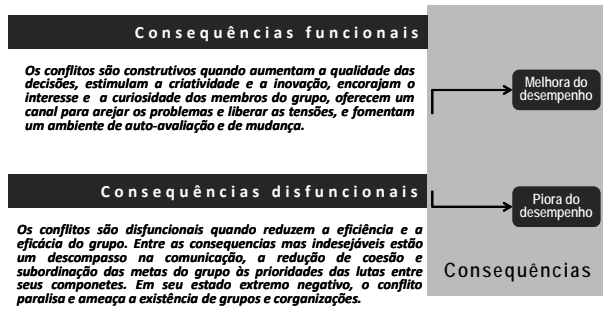
TÉCNICAS DE ESTIMULAÇÃO DE CONFLITOS

COMUNICAÇÃO Utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito

INCLUSÃO DE ESTRANHOS Incluir nos grupos de trabalho funcionários com histórico, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles dos seus membros

REESTRUTURAÇÃO Realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento de interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompam o *status quo*

NOMEAÇÃO DE UM ADVOGADO DO DIABO Designação de um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.



NEGOCIAÇÃO

" Hoje, nas organizações baseadas no trabalho em equipe, em que os membros precisam trabalhar com colegas sobre os quais não têm nenhuma autoridade e com quem não podem sequer compartilhar a chefia, as habilidades de negociação tornam-se críticas."

Robbins, 335:2006

Negociação: definição

É um processo no qual **duas ou mais partes trocam bens ou serviços** e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas.

Usamos os termos negociação e barganha com a mesma conotação.

BARGANHA DISTRIBUTIVA (SOMA ZERO)

Negociação na qual o ganho de uma parte (A) implica na perda para outra parte (B)

barganha integrativa (soma não-zero)

A solução de problema opera sob a pressuposição de que existe um ou mais acordos que podem criar uma solução ganha-ganha.

BARGANHA INTEGRATIVA

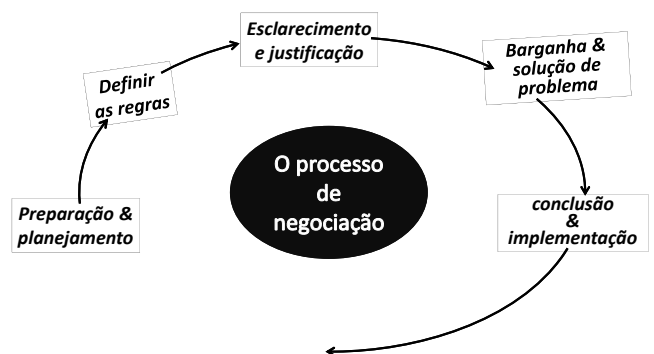
Por que a negociação integradora não é tão frequente já que aparenta ser mais vantajosa?

R = Porque ela exige que as partes sejam abertas com informações, honestas sobre os interesses, seja empáticas e dispostas a serem flexíveis.

CONTRA A LEI DE GERSON

Barganha distribuidora versus Barganha integradora

CARACTERÍSTICA DA BARGANHA	CARACTERÍSTICA DISTRIBUTIVA	CARACTERÍSTICAS INTEGRATIVAS
Recursos Disponíveis	Quantidade fixa de recursos para ser divididos	Quantidade variável de recursos para ser dividida
Motivações primárias	Eu ganho Você perde	Eu ganho Você ganha
Interesses primários	Oposição de um ao outro	Convergente ou coerentes um com o outra
Foco do relacionamento	Curto Prazo	Longo Prazo



Preparação & Planejamento

- ⊗ Qual a natureza do conflito?
- ⊗ Qual é a história que leva a esta negociação?
- ⊗ Quem está envolvido e quais são suas percepções do conflito?
- ⊗ O que eles (X E Y) provavelmente querem?

- *Haverá um procedimento específico para seguir caso haja um impasse?*
- *A que questões a negociação estará limitada?*
- *Quais as restrições de tempo?*
- *Quem fará a negociação?*
- *Onde ela acontecerá?*

Definição de regras básicas

Esclarecimento & Justificação

- quando as posições iniciais são alteradas, tanto uma parte quanto a outra parte explicarão, amplificarão, esclarecerão, reforçarão e justificarão suas exigências originais.

Barganha & Solução do Problema

A essência do processo de negociação, é o real TOMA-LÁ-DÁ-CÁ ao tentar alcançar um acordo.

ALGUMAS RECOMENDAÇÕES

Barganha & Solução do Problema

- comece com uma abertura positiva;
- dirija-se aos problemas, não às personalidades;
- dê pouca atenção às ofertas iniciais;
- crie um clima aberto e de confiança.
- dê ênfase às soluções ganha-ganha;

Fechamento & Implementação

O passo final no processo de negociação é formalizar o acordo que foi elaborado e desenvolver quaisquer procedimentos que sejam necessários para sua implementação e acompanhamento.

Outras
Questões na
Negociação

1. NÃO devemos confiar no mapeamento da pessoa que vai negociar mais do que na questões de negociação em si
2. Diferenças de sexo nas negociações são pouco significativas
3. Diferenças culturais nas negociações têm se demonstrado muito significativas na compreensão do processo de negociação.

Negociação
com a
Utilização de
uma Terceira
parte**Mediador****Consultor**

Formação & Desempenho de Grupos de Trabalho

Prof. Dr. Seleme
Prof. MSc. Marcelo Moutinho

relevância do tema

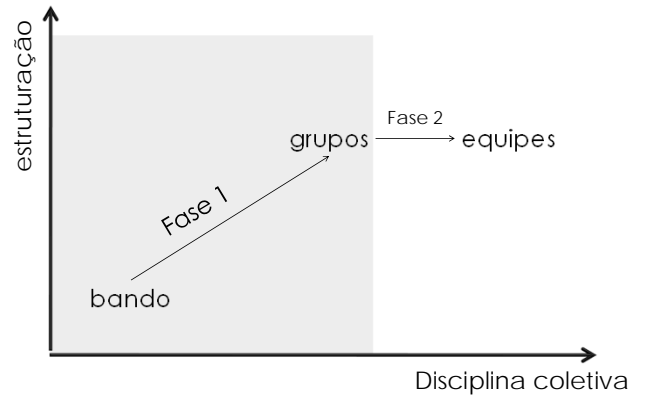
- na origem, as organizações são formadas para obter sinergia de recursos e competências para realizar e sustentar suas atividades-fim.
- o trabalho coletivo é, portanto, uma característica das organizações. Ouvimos sobre, ou estamos constantemente envolvidos em:
 - ✓ grupos de trabalho, equipes interfuncionais, comitês, comissões, equipes de gerências, etc.

relevância do tema

- a **formação e gestão de equipes** tem sido constantemente mencionada na prática gerencial como sendo essencial para a sustentabilidade das empresas.
 - "o sucesso vem da utilização do conhecimento coletivo e da riqueza dos diferentes pontos de vista".
- portanto, é importante que se compreenda e se lide com seriedade os aspectos relacionados à formação e gestão de grupos de trabalho.

RELEVÂNCIA
DO TEMA
"Formação e Desempenho
de Grupos de Trabalho

Compreendendo Grupos De Trabalho



COLETIVOS DE TRABALHO

- As empresas são organizadas em um ou mais coletivos humanos de trabalho.
- Três tipos básicos de coletivos de trabalho se destacam nas empresas: BANDOS, GRUPOS E EQUIPES.

COLETIVOS DE TRABALHO

Objetivo	Executar as tarefas de rotina ou eventuais melhorias contínuas
Responsabilidades	Individual e um responsável pelo grupo
Natureza do trabalho	Predominantemente Rotinas definidas pela função
Tempo de duração	Indeterminado
Sistema de avaliação e recompensa	Predominantemente individual e eventualmente coletivo
Tamanho do Coletivo	Varia com as demandas
Sistema de Liderança	Emergente

mitos sobre grupos

As Pessoas Gostam de Trabalhar Juntas

Falso

Robbins & Finley, 1997

mitos sobre grupos

Quanto mais pessoas no grupo melhor

Falso

Robbins & Finley, 1997

mitos sobre grupos

O Trabalho em Grupo é mais Produtivo do Que o Individual

Falso

Robbins & Finley, 1997

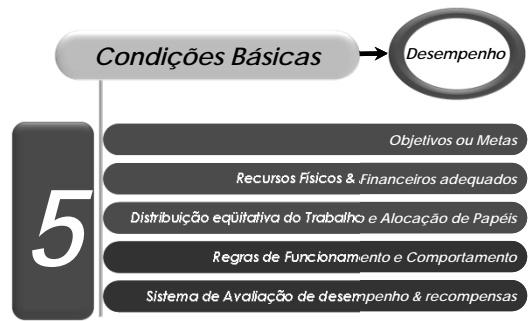
mitos sobre grupo

Não importa a composição, podemos desenvolver um grupo através de "treinamentos de Aventura" e da prática de esportes.

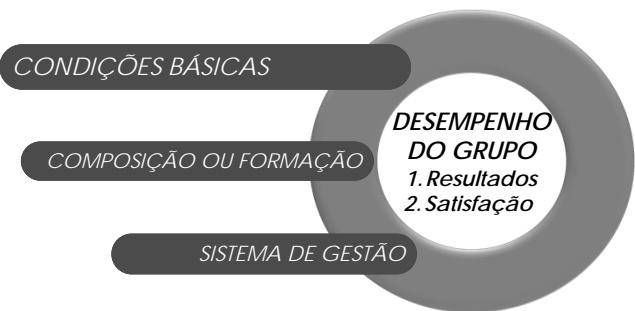
Falso

Robbins & Finley, 1997

Otimizando Grupos de Trabalho



REQUISITOS PARA FORMAÇÃO E GESTÃO EFICAZ DE GRUPO DE TRABALHO



Condições Básicas

Objetivos ou Metas

Metas mal definidas ou confusas geram alguns efeitos comuns:

1. OU Não entendemos o que os caras querem resolver
 2. OU Não acreditamos que os resultados serão atingidos
 3. OU Não acreditamos que os resultados vão solucionar o problema
- OU um mix delas ao mesmo tempo!

Katzenbach e Smith (2001)

Condições Básicas

Recursos Físicos & Financeiros Adequados

Condições Básicas

Distribuição equitativa do Trabalho e Alocação de Papéis

Papéis Técnicos

Coordenador das atividades internas
Embaixador ou representante externo
Comunicador ou atualizador
Guardião do rumo

Papel comportamental

Posturas Pró-grupo

Freqüentemente o integrantes assumem mais de um papel e vai depender do tipo de liderança

Condições Básicas

Distribuição equitativa do Trabalho e Alocação de Papéis

A indefinição na distribuição do trabalho gera uma série de problemas para a gestão de grupos. Assim, lembre-se de 4 pontos:

- Todo grupo deve ter um conjunto de tarefas individuais e coletivas.
- Todos os integrantes devem conhecer o que será feito.
- A distribuição do trabalho deve ser clara mas não rígida.
- Todos devem verificar se o trabalho necessário está sendo feito, seja por quem for.

ROBBINS & FINLEY (1997)

Condições Básicas

Distribuição equitativa do Trabalho e Alocação de Papéis

Papéis não Resolvidos – Cara, Isso não é Meu Trabalho

Ao definir os papéis, lembre-se que tem coisas que ninguém gosta de fazer (ata, passar a limpo, dar más notícias, etc), mas:

Regra 1: não tem almoço de graça! Todos devem ter tarefas relevantes e burocráticas a fazer.

Regra 2: distribua as tarefas de forma mais equitativa, não sobrecarregue alguém em especial.

ROBBINS & FINLEY (1997)

Condições Iniciais

Regras de Funcionamento

- Exigir um tempo limite de tempo para execução individual: Semanas, meses.
- Ter um nível de desempenho exigido.
- Ter um cliente

Robbins & Finley (1997)

Condições Iniciais

Regras de Funcionamento

- Não subestime ou superestime a capacidade das pessoas em seguir regras: então cuidado com as regras que vão ser criadas!
 - ✓ Se tornar a dinâmica do grupo burocratizada as pessoas vão se comportar de formas mais extremas possíveis.
 - ✓ A eficácia vem antes da eficiência. Logo, se as regras estão prejudicando a realização das tarefas, mude-as.

Todo grupo deve ter um conjunto mínimo de regras de comportamento

ROBBINS & FINLEY (1997)

o regulamento do PCC

Apesar da negativa de Marcelo Amorim de ser vinculado o PCC, foi apreendido com ele uma fita em que está gravado o estatuto da organização, contendo as seguintes normas:

1.º - Lealdade, respeito e solidariedade acima de tudo

2.º - A luta pela liberdade, justiça e paz.

3.º - União na Luta contra as injustiças e opressões dentro do sistema penitenciário.

4.º - A contribuição daqueles que se encontram em liberdade com os irmãos que estão na prisão, através de advogados, dinheiro, ajuda aos familiares e ação de resgate.

5.º - O respeito e a seriedade a todos os membros do partido, para que não haja conflitos internos dentro do partido por que aqueles que causarem conflitos internos, tentando dividir a **IRMANDADE**, será excluído e repudiado do partido.

6.º - Jamais usar o partido para resolver conflitos pessoais contra pessoas de fora, por que o ideal do partido está acima de conflitos pessoais, o partido será leal e solidário a todos os seus in-

tegrantes para que não venha a sofrer nenhuma, desigualdade e injustiça com conflitos externos.

7.º - Aquele que estiver em liberdade, bem estruturado, e esquecer de contribuir com os irmãos que estão na cadeia, será condenado a **MORTE SEM PERDÃO**.

8.º - Integrantes do partido, tem que dar bons exemplos, a serem seguidos pela massa carcerária e por isso o partido não admite que haja assalto, estupro e extorsão no sistema.

9.º - O partido não admite mentiras, traição, inveja, covícia, calúnia, egoísmo, interesse comum do bem de todos, porque **SEMOS UM POR TODOS E TODOS POR UM**

10.º - Todos os integrantes tem que respeitar a ordem e a disciplina do partido, cada um vai receber de acordo com aquilo que fez por merecer, a opinião de todos será ouvida e respeitada, mas a decisão final será dos fundadores do partido.

Sem mais para o presente momento.
FUNDADORES DO PARTIDO

janela conceitual: disciplina de grupos

Quando falamos em Disciplina de Grupos, não estamos nos referindo a um check-list de melhores práticas.

Disciplina implica "conduta e padrões de comportamento metódicos ou determinados".

Disciplinas se baseiam em princípios fundamentais.

KATZENBACH 2001

Condições Iniciais

Sistema de Avaliação de desempenho

Embora o sistema de avaliação de desempenho dos grupos de trabalho seja predominantemente individual, recomenda-se a definição de um sistema de avaliação individual e coletivo amarrado a dois fatores:

1. Resultados parciais e finais.
2. Observância às regras ou disciplina de grupos.

Robbins, 2006

Condições Iniciais

Sistema de recompensas

A maioria dos líderes de grupo não têm uma cesta cheia de favores financeiros para distribuir pelos membros de grupo que mereçam.

Mas há ainda muitas formas sem custo, ou de baixo custo, para manter os membros do grupo envolvidos e com vontade de apresentar um desempenho.

ROBBINS & FINLEY (1997)

Condições Iniciais

Sistema de recompensas

- Pessoas possuem um medo natural de participar de grupos. Um dos motivos é o risco.
- Logo, precisamos oferecer algo que valha a pena correr o risco embutido no objetivo do grupo da qual as pessoas vão fazer parte.
- Pessoas trabalham por dinheiro, e muito mais, desde que o dinheiro venha e seja justo. (**teoria da equidade**)

ROBBINS & FINLEY (1997)

De acordo com Mussnugh e Hughey (1998), a criação de grupos eficazes deve ser precedida por:

- Um plano de implementação realista e pragmático,
- que seja complementado por uma política clara.
- que aborde o reconhecimento dos membros do grupo e
- que defina as recompensas que serão oferecidas a eles.

Condições Básicas

Objetivos ou Metas

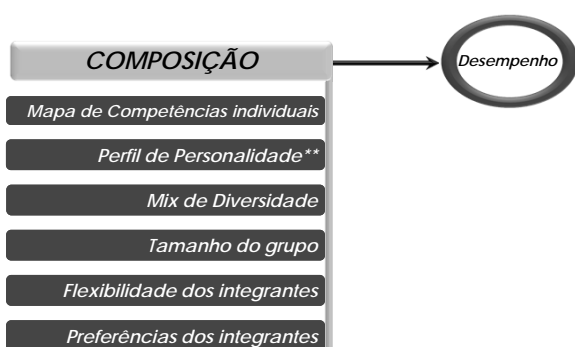
1. As Metas Devem ser específicas - quanto mais específicas, melhor.
2. As Metas Devem ser mensuráveis, utilizando-se uma ou mais das seguintes categorias de medição: tempo, velocidade, custo, qualidade em termos de defeitos ou erros apontados pelo cliente ou resultados positivos.
3. As Metas Devem ser agressivas, mas realizáveis.
4. As Metas Devem ser relevantes, diretamente relacionadas com o desafio em questão.
5. As Metas Devem determinar em que tempo devem ser alcançadas.

Katzenbach e Smith (2001)

Por que a composição do grupo é uma fase decisiva?

Embora as opiniões se dividam sobre quais sejam os itens a serem observados, todos os autores concordam que a composição é uma etapa essencial para a gestão de grupos.

Robbins, 2006; ROBBINS & FINLEY (1997)



Adaptado de Robbins, 2006

COMPOSIÇÃO

Mapa de Competências individuais

Se a empresa já dispõe de um mapa de competências ótimo, tenha ele a mão, e o **utilize**.

Se a empresa não tem um mapa, sugira que faça. Como?

COMPOSIÇÃO

Perfil de Personalidade**

Aqui há uma grande polêmica, mas até o que a ciência comportamental sabe HOJE (2009):

1. Os perfis de personalidade EXTREMADOS afetam o desempenho das grupos.
2. Se isto for considerado, então o melhor é ter os perfis dos potenciais candidatos em mãos. (e se não temos, como proceder?)

COMPOSIÇÃO

Mix de Diversidade

■ Estudos sobre DEMOGRAFIA Organizacional estão em grande crescimento. (Estudo dos COORTES = aqueles indivíduos que compartilham características demográficas semelhantes (exemplo: são da mesma geração).

- ✓ Por exemplo, estudos demonstram que grupos formados por indivíduos de COORTES muito distantes possuem maiores índices de rotatividade e conflitos.
- ✓ Outros estudos precisam ser feitos.

Adaptado de Robbins, 2006

COMPOSIÇÃO

Mix de Diversidade

Conjunto de Habilidades e Conhecimentos Necessários distribuídos nos Participantes Grupo.

*Os grupos heterogêneos neste quesito possuem **prós** (potencial de contribuições - grupos de pensamento sistêmico) e **contras** (demoram mais para se entenderem, podem ter opiniões divergentes sobre um mesmo ponto especializado).*

Adaptado de Robbins, 2006

COMPOSIÇÃO

Tamanho do grupo

Para grupos envolvidos em problemas complexos e que requerem habilidades multifuncionais, sempre que possível use 7(+/-2) componentes.

Dê preferência para números ímpares (5,7,9).
Por que?

ROBBINS & FINLEY (1997)

Katzenbach e Smith (2001)

Robbins, 2006

COMPOSIÇÃO

Flexibilidade dos integrantes

- Capacidade dos integrantes em substituir ou complementar as habilidades uns dos outros.
- Capacidade dos integrantes em aprender rapidamente as competências básicas uns dos outros.

Adaptado de Robbins, 2006

COMPOSIÇÃO

Preferências dos integrantes

1. Vadiagem Social = estratégia do indivíduo de usar o grupo para se esforçar menos.
2. Indivíduos podem render menos em grupo, e diluem este declínio individual no desempenho grupal
3. A folga social afeta a sinergia do grupo, e pode afetar a coesão.
4. O contrato psicológico e a clareza de papéis e metas individuais podem corrigir ou minimizar isto.

Adaptado de Robbins, 2006

COMPOSIÇÃO

Preferências dos integrantes

- O problema aqui é a avaliação individual sobre seu desempenho e o impacto sobre os demais do grupo, e vice-versa.
- Se alguém não quer trabalhar em grupo, trate de descobrir logo.
- Identificar os perfis de personalidade (como maquiavélicos, internos agudos, etc) pode ajudar a evitar problemas de pessoas que não conseguem trabalhar em grupos.

Adaptado de Robbins, 2006

Por que a composição da grupo é uma fase decisiva?

- A função é definir o grau de "normalidade", porque se houver extremos no grupo, haverá necessidade de mudanças no decorrer do trabalho.
- A função é descobrir os pontos fortes e fracos de cada um, validá-los individualmente, e sugerir que cada um trate de gerenciar seu jeito, **afinal grupo de trabalho não é terapia em grupo!**

RECOMENDAÇÃO: desenvolva um instrumento para definir a composição da grupo, mas não exagere!

Muitos problemas podem ocorrer quando não levamos em conta as recomendações para compor um grupo. Eis alguns:

- ✓ Sermos traídos pelo nosso viés de julgamento de escolha, tipo **efeito Halo**, **efeito Contraste** (o menos ruim), **projeção**, etc.
- ✓ A possibilidade de ter que lidar com personalidades com perfis extremados e com psicopatologias.
- ✓ Sub-dimensionar ou super-dimensionar as habilidades necessárias.
- ✓ Formar um grupo muito grande em tamanho, gerando vadiagem social.



Katzenbach e Smith (2001)
Adaptado de Robbins, 2006

Mecanismos de gestão

Monitoramento de Metas

- Os grupos de trabalho são eficazes na proporção direta de seu foco nos resultados.
- E é a orientação para o desempenho que realmente revela o porquê da existência deles.

KATZENBACH, 1999

Mecanismos de gestão

Gestão de Pessoas

- **Necessidades Individuais Versus Necessidades de Grupo**
- Algumas Práticas coletivas para criar e manter um ambiente favorável
- Tomada de Decisões em grupo

Mecanismos de gestão

Gestão de Pessoas

Algumas demandas da gestão de pessoas em ambientes de grupo

1. Enfrentar conflitos
2. Exigir opiniões e argumentos pessoais de todos sobre tudo que seja relevante.
3. Manter e cobrar a manutenção do foco.
4. Ter prazer em estar com pessoas e opiniões diferentes.
5. Participar das comemorações do grupo.
6. Ouvir e contribuir.

ROBBINS & FINLEY (1997)

Mecanismos de gestão

Gestão da disciplina de grupo

- Elimine desperdícios e atrasos.
- Simplifique o fluxo de trabalho.
- Consolide as interfaces de entrega de trabalhos entre grupos.
- Provoque a criatividade e motivação dos participantes.
- Procure mostrar os ganhos de aprendizagem do trabalho.

Robbins & Finley, 1997

Mecanismos de gestão

Gestão de Pessoas

Algumas demandas da gestão de pessoas em ambientes de grupo

- inspirar a visão até o grupo compartilhá-la.
- servir de modelo de performance.
- capacitar as pessoas para ciclos curtos de desempenho
- tornar o grupo corajoso
- confrontar performance insuficiente.

Bradford e Cohen (1985)

Mecanismos de gestão

Gestão da disciplina de grupo



KATZENBACH, 1999

		COESÃO	
		ALTA	BAIXA
NORMAS DE DESEMPENHO	NÍVEL ELEVADO	Produtividade alta	Produtividade moderada
	NÍVEL BAIXO	Produtividade baixa	Produtividade moderada para baixa

Questões relativas ao desempenho de Grupos De Trabalho

✓ Coesão

O QUE PODE SER FEITO PARA AUMENTAR A COESÃO DO GRUPO?

- 1) Reduzir o tamanho.
- 2) Estimular a concordância sobre as metas.
- 3) Aumentar o tempo de convívio dos participantes.
- 4) Aumentar o status e a dificuldade de acesso.
- 5) Estimular a competição externa.
- 6) Criar recompensas coletivas versus individuais.
- 7) Isolar fisicamente o grupo (setor, área, etc.).

os desafios para transformar indivíduos em participantes de grupos de trabalho

As diferenças pessoais

Nem todas as pessoas gostam de atuar, ou se sentem à vontade, em um grupo de trabalho.

- Muitas pessoas não são inerentemente adeptas ao trabalho em grupo.
- Elas são individualistas ou querem ser reconhecidas por suas realizações individuais.

Para muitas pessoas é uma tarefa difícil - às vezes impossível.

Outras restrições

- a cultura nacional apóia os individualistas.
- Há necessidade de formar novos grupos em organizações que desconhecem o valor do trabalho coletivo.

As restrições organizacionais

- Muitas organizações fomentam as realizações e competições individuais.
- Muitas empresas não adotam práticas de gestão para desenvolver grupos de trabalho.

Pensamento de Grupo

- relacionado a normas.
- descreve situações nas quais o grupo exerce pressões (**tácitas ou explícitas**) para que seus integrantes adotem um padrão de pensamento comum,
- impedindo-os de avaliar criticamente visões incomuns, minoritárias ou impopulares.

Robbins (2006), Van Der Heijden (2004)

Pensamento de Grupo

- “é uma doença que ataca muitos grupos e que pode atrapalhar drasticamente o seu desempenho”.
- “ele descreve uma deterioração do desempenho de um indivíduo quanto ao teste de realidade e julgamento moral como um resultado de pressões de grupo”.

Robbins (2006)

Todo grupo é vulnerável ao Pensamento Grupal?

As evidências sugerem que não!

Há 3 variáveis moderadoras:

1. **a coesão do grupo** (ajuda e atrapalha).
2. **o comportamento de seu líder** (controlar o tamanho, proteger as idéias divergentes, estimular críticas a qualquer idéia).
3. **isolamento do grupo em relação a outros grupos.**

Pensamento de Grupo

Os membros do grupo criticam qualquer idéia diferente daquela de consenso

Os membros aplicam pressões diretas naqueles que expressam discordâncias sobre o que, por que, como, etc.

Começa a haver uma ilusão de unanimidade.

E o silêncio é tomado como um SIM.

Aqueles membros que têm dúvidas ou discordâncias passam a evitar confrontos

Mudança de Posição Grupal

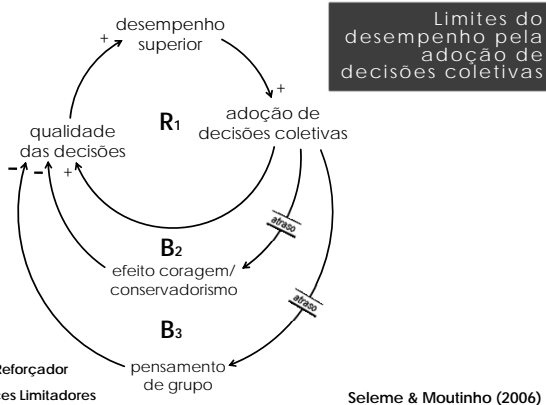
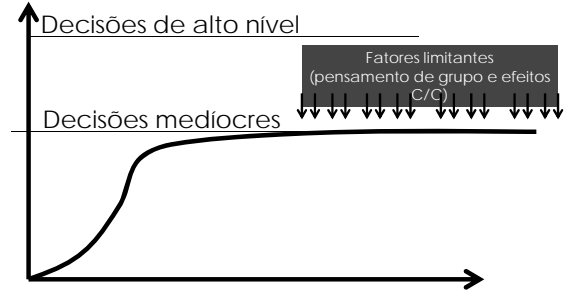
- os processos de discussão em grupo podem levar a uma **decisão coletiva mais conservadora** do que se fosse tomada individualmente.
- também pode levar a uma **decisão mais arriscada**, diluindo a responsabilidade entre os membros do grupo.

Mudança de postura em Grupos

Avaliando processos de decisão individual e no grupo observam-se algumas diferenças:

- ✓ os indivíduos podem mudar suas preferências de alternativas durante a discussão coletiva.
 - Isto vai depender da norma dominante, bem como de outras condições individuais e estruturais que configuram o grupo e atuam sobre sua dinâmica de discussão.
- ✓ Os indivíduos podem usar o grupo para legitimar uma decisão individual.

Limites do desempenho pela adoção de decisões coletivas



REVITALIZANDO GRUPOS DE TRABALHO ANTIGOS

premissa

Grupos de trabalho antigos podem sofrer de "osteoporose" social

Um dos sintomas típicos é o desaparecimento de eventos sociais extra-empresa

Fatores que afetam a senilidade

O tempo pode diminuir a consideração por opiniões discordantes.

O passado pode levar à desatenção com o futuro e com as necessidades de mudanças.

A senilidade, se não gerenciada, traz menos abertura para novas idéias e inovações.

Sintomas da Senilidade

Grupos eficazes podem se tornar acomodados ou perderem rendimento ao longo do tempo

O entusiasmo ou o pique inicial cede lugar à apatia.

Fatores de senilidade e desempenho

Grupos de trabalho antigos estão inclinados a sofrer de Pensamento de Grupo.

Seus integrantes viram **VIDENTES**, começam a acreditar que podem ler o pensamento de todos e, então, presumem que sabem o que todos estão pensando.

Seus integrantes tornam-se relutantes em expressar seus pensamentos, e menos propensos a desafiar uns aos outros, gerando uma patologia social que enfraquece o desempenho coletivo.

Fatores de senilidade e desempenho

Grupos antigos também podem resumir qualquer novo problema à poucas soluções já adotadas, relutando em mudar sua forma de agir.

Mas quando um novo problema persiste, os processos de trabalho não funcionam mais bem.

a comunicação piora, os conflitos aumentam e o desempenho pode cair abruptamente.

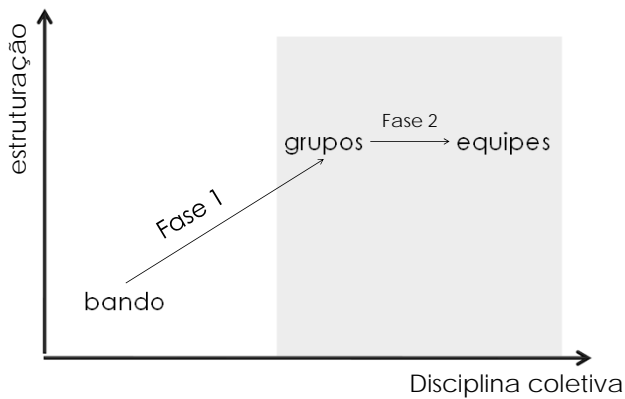
O especialista Stephen Robbins sugere que:

- ☺ Faça com que os membros entendam os problemas que surgem com a senilidade
- ☺ Crie espaço para lidarem com os problemas da senilidade do grupo
- ☺ Ofereça atualização em habilidades de trabalho em grupo e treinamento técnico individualizado para todos

O que pode ser feito
para revigorar
grupos antigos que
apresentam osteoporose
social?

R: cálcio neles!!!

*Equipes de Trabalho & Equipes de
Alto Desempenho*



Equipes vs. Grupos de Trabalho

- De uma forma geral, os especialistas na área são unânimes quanto ao fato de que:
 - Uma das condições básicas para a existência de uma equipe consiste no **compartilhamento e responsabilidade mútua dos integrantes pelos processos de trabalho e pelos resultados** (padrões de desempenho).
 - O esforço coordenado e interdependente entre os indivíduos gera uma sinergia na qual o **nível de desempenho é maior do que a soma das contribuições individuais**.

BLANCHARD, 2007

KATZENBACH, 1999

Equipes vs. Grupos de Trabalho

- Com muita frequência, grupos de trabalho são chamados de EQUIPES. Porém, **há diferenças significativas entre equipes e grupos de trabalho**.
- Um conjunto de pessoas trabalhando em uma mesma tarefa não constitui necessariamente uma equipe. Esse grupo pode ter o potencial para se tornar uma equipe, desde que algumas condições sejam atendidas.

BLANCHARD, 2007

KATZENBACH, 1999

CARACTERÍSTICAS DA EQUIPE DE TRABALHO

Objetivo	Específico e delimitado
Responsabilidades	Individuais e coletiva
Natureza do trabalho	Coletivo e individual
Tempo de duração	Determinado
Sistema de avaliação e recompensas	Individual e coletivo
Tamanho	Em sua maioria menor do que 10
Liderança	Formalmente responsabilizada

DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE GRUPOS E EQUIPES

<i>Grupo de Trabalho</i>		<i>Equipe de trabalho</i>
Desempenho individual	desempenho	Desempenho coletivo
Indiferente	coesão	Positiva
Individual	Responsabilidades	Individual e Mútua
Semelhantes & Complementares	habilidades	Complementares

Adaptado de Robbins, 2006

Equipe de alto desempenho

- Trata-se de um tipo de equipe com um número reduzido de pessoas **co-responsáveis pelas metas e pelo trabalho**, e onde seus participantes estão profundamente comprometidos com o crescimento e sucesso uns dos outros.
- A equipe de alta performance apresenta níveis de performance que estão significativamente acima de todas as demais equipes em semelhante situação, e que excedem todas as expectativas razoáveis em função de seus participantes.

KATZENBACH & SMITH(1993-4)

Quando Constituir uma Equipe

Você não precisa de equipes quando:

- As decisões são melhor tomadas por uma só pessoa
- Decisões são predeterminadas
- O resultado não for crítico ao sucesso da empresa, divisão, departamento
- O tempo é essencial (decisão até amanhã)
- O projeto puder ser levado em "banho-maria" ou for de baixa prioridade

Você precisa de equipes quando:

- Quando são formadas para cumprir resultados de prazo determinado, alta prioridade, de foco único.
- Quando a contribuição coletiva gera melhor resultado do que a soma das contribuições individuais.
- Quando a questão tratada for de natureza interfuncional, transfuncional ou multidirecional
- Quando o resultado/decisão tem potencial de alto impacto para o departamento, divisão ou empresa.

ROBBINS & FINLEY (1997)

Equipe de alto desempenho

A essência alto desempenho de uma equipe se resume a peças com habilidades diferentes que trabalham juntas numa mesma atividade

e, se elas puderem trabalhar realmente juntas, poderão captar as habilidades complementares uma das outras e chegar a um produto do trabalho coletivo de maior valor.

KATZENBACH, 1999

Equipes de Alto Desempenho

Segundo o especialista Ken Blanchard, uma equipe deve possuir: PERFORM

1. **Propósitos** claros e visão compartilhados.
2. **Empoderamento**: competências e habilidades necessárias para o trabalho a ser realizado, bem como confiança mútua entre os membros da equipe quanto a essas competências e habilidades de cada um.
3. **Relacionamentos e Comunicação**: Comprometimento e confiança quanto a uma comunicação aberta, **sem agendas ocultas**.

BLANCHARD, 2007

10 razões para o fracasso das equipes

1. Falta de diretrizes sólidas para o propósito da equipe e de como ela trabalhará de forma unida para alcançá-lo.
2. Incapacidade de decidir no que consiste o trabalho pelo qual a equipe é responsável de forma independente e mútua.
3. Falta de responsabilidade mútua.
4. Falta de recursos para cumprir com o trabalho, incluindo tempo.
5. Falta de liderança eficaz e liderança compartilhada.

BLANCHARD, 2007

Equipes de Alto Desempenho

Segundo o especialista Ken Blanchard, uma equipe deve possuir: PERFORM

4. **Flexibilidade**: atuação interdependente e responsabilidade compartilhada pelo desempenho, desenvolvimento e pela liderança da equipe.
5. **Ótima Produtividade**: elevados níveis de desempenho.
6. **Reconhecimento e Valorização**: sistema de avaliação de desempenho e reconhecimento individual e coletivo.
7. **Moral**: correspondente ao empenho e motivação geral dos membros da equipe.

BLANCHARD, 2007

10 razões para o fracasso das equipes

6. Falta de normas que fomentam a criatividade e a excelência.
7. Falta de planejamento.
8. Falta de apoio da gerência.
9. Inabilidade para lidar com conflitos.
10. Falta de treinamento em habilidades de trabalho em equipe, em todos os níveis.

BLANCHARD, 2007

PARA LEMBRAR

Equipe não é o nome dado para um conjunto de pessoas com sentimentos de companheirismo

A característica mais importante de uma equipe é a disciplina, e não a união.

BLANCHARD, 2007

PARA LEMBRAR

Equipe é um medicamento gerencial tarja preta

Como todo medicamento, além de tudo, o sucesso vai depender do comportamento dos pacientes

- Equipes de Alto desempenho são como pacientes que:
- Foram bem diagnosticados e medicados
 - E que usaram corretamente as prescrições determinadas.

PARA LEMBRAR

Equipe é um medicamento gerencial tarja preta

Só pode ser usado com receita aviada em farmácia de manipulação

Assim, devemos saber quando prescrever e definir quem é que vai administrar as doses