

# GESTÃO DE PESSOAS

## UNIDADE IV

*PAULO CÉSAR SCHOTTEN*

# SOBRE OS AUTORES

## Paulo César Schotten

Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo de Minas Gerais (FPL/MG)

Especialista em Desenvolvimento Gerencial, Marketing e Recursos Humanos (Inbrape/Fafipa)

Administrador de empresas (graduação) – Unespar/Paranavaí- PR

Paulo César Schotten, Mestre em Administração e especialista em Desenvolvimento Gerencial, Marketing e Recursos Humanos, conta com experiência de mais de quinze anos no Ensino Superior, atualmente é professor da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, campus de Nova Andradina. Trabalhou mais de 25 anos na iniciativa privada em empresas de pequeno, médio e grande porte sempre em cargos administrativos e de gestão. Autor do Livro o “Pré-adolescente no Processo de Compra: Influenciado e Influenciador” (2015).



# Introdução

Seja bem-vindo(a), aluno(a), às discussões sobre um conteúdo de suma importância para os ambientes organizacionais e os seus membros, que é a gestão de pessoas.

Nos dias de hoje a gestão de pessoas passou a ser incorporada como um conjunto de práticas que se voltam a conduzir as pessoas nos mais diversos tipos e tamanhos de organizações. Hoje, este conjunto de práticas deixa de ser visto como um encargo somente do órgão de recursos humanos (RH) em uma empresa, e passa a integrar as tarefas de todos aqueles que exercem atividades de comando dentro da organização, sejam eles, gerentes, coordenadores, supervisores etc.

Em outros tempos, ao voltar-se para o trato das pessoas nas organizações, falava-se somente de alguns processos voltados ao cumprimento da legislação vigente, com um enfoque na produtividade. Veremos ao longo deste material que o atual cenário de mudança que envolve as pessoas e as organizações suscitou a quebra desta concepção, exigindo assim, novas práticas/ferramentas para conduzir as pessoas nos ambientes organizacionais.

As pessoas estão mais bem informadas e desenvolvidas. O acesso às tecnologias e à informação tornou-se força motriz para o desenvolvimento do conhecimento dos indivíduos. E, sob tal perspectiva, se as organizações deixarem de conduzir estes potenciais adequadamente e não envolvê-los nas estruturas organizacionais, pode perder-se não somente mão de obra, mas principalmente capital intelectual.

Assim sendo, os estudos sobre gestão de pessoas pautam-se em fundamentos teóricos construídos por pesquisadores, que, de acordo com cada cenário vivenciado na época, traçavam um quadro de como as pessoas eram conduzidas

(tratadas) nas organizações. Com isso, percebemos que estudar sobre gestão de pessoas é abordar também alguns elementos históricos que permearam os cenários das organizações e da sociedade.

Pautando-se nestas concepções esse material foi desenvolvido com o intuito de permitir o conhecimento sobre o desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas, considerando as suas concepções iniciais, e, compreendendo as ferramentas/práticas na atualidade. Para atingir este objetivo e facilitar a compreensão, o material foi dividido em quatro unidades de estudo dispostas da seguinte forma:

**Unidade I:** A gestão de pessoas e seus desdobramentos.

**Unidade II:** Liderança e Gestão de Competências.

**Unidade III:** Processo de Gestão de pessoas.

**Unidade IV:** Ambiente organizacional e Gestão de Pessoas.

Na unidade I você conhecerá os principais conceitos que envolvem a gestão de pessoas, como também a sua evolução ao longo dos tempos. Ao tratar desta evolução será mencionada a influência das teorias organizacionais na gestão de pessoas, como também o novo papel que o órgão de RH passa a ter dentro das organizações.

Na unidade II serão abordadas as principais concepções sobre a liderança, com destaque para o papel e atuação do líder nas organizações atuais e a atuação em equipe. Você perceberá que o exercício da liderança nem sempre é realmente executado por todos os profissionais que estão em atividades de comando. E, principalmente, que ser líder não se constitui em apenas atividades de comandar,

delegar ou designar tarefas. Ainda na unidade II, as discussões voltam-se ao estudo dos principais aspectos que envolvem o conceito de competência, utilizando-a como uma forma de se desenvolver a gestão de pessoas nas organizações.

A unidade III será voltada à compreensão dos processos de Gestão de pessoas. Serão abordados os principais processos, conceitos e sua importância e aplicação dentro do meio organizacional, relacionando-os com a gestão de pessoas, e, principalmente compreendendo a sua importância e influência neste ambiente.

Por fim, o ambiente organizacional, tratado na unidade IV, será apresentado como o conjunto de elementos que integram o contexto da organização. Nossas discussões consistirão em tratar os elementos deste ambiente que influenciam e se voltam à prática de gestão de pessoas e, para isso serão abordados temas como: o indivíduo e as suas características, o grupo de trabalho e a cultura organizacional.

Além disso, falaremos ainda de ferramentas que podem auxiliar os gestores a atuar sobre estes elementos, tais como a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) e o *feedback*. Ao final da Unidade III, serão considerados ainda os principais aspectos que envolvem a gestão de conflitos e relacionamentos nas organizações, como também concepções sobre o “poder” nos ambientes organizacionais.

Compreenda que os assuntos tratados em todas as unidades têm o intuito principal de envolvê-los neste “universo” de ferramentas voltadas à condução das pessoas nas organizações, e principalmente, orientá-lo sobre a maneira mais adequada de operacionalizá-las.

Por fim, ao final de cada unidade de estudo, você encontrará indicações de Obras e filmes que permitirão a otimização deste processo de ensino-aprendizagem. Espero que tenha sucesso em sua jornada! Bons estudos! Boas reflexões! Bom aprendizado!

*Prof. Me. Paulo César Schotten*

## UNIDADE IV

# Ambiente organizacional e gestão de pessoas

*Paulo César Schotten*

A unidade será dedicada à inter-relação entre o ambiente organizacional e gestão de pessoas tendo como objetivos conhecer os principais elementos do ambiente organizacional, relacionando-os com a gestão de pessoas; compreender a cultura e o clima organizacional como aspectos determinantes para o sucesso organizacional e identificar elementos que influenciam no ambiente organizacional como motivação, conflitos, relacionamento e poder. Esses aspectos serão trabalhados por meio da definição do composto organizacional, o indivíduo, os grupos de trabalho, a cultura e o clima organizacional, a motivação, os conflitos e relacionamentos.

Conforme as discussões vieram sendo construídas nas unidades anteriores, percebemos que o ambiente organizacional mostra-se cada vez mais dinâmico e independente. Assim, as organizações precisam se preparar cada vez mais, conhecendo os diversos contextos com os quais elas se relacionam para alcançar os seus objetivos. Mas além das ferramentas e modelos de gestão de pessoas que já foram mencionados, o que mais integra o ambiente organizacional? É no intuito de responder a esta questão, que as discussões desta unidade se propõem.

# Do que é composto o ambiente organizacional?

O ambiente de uma organização pode ser explicado das mais diversas formas. Existem autores que dividem o ambiente em macro e micro; outros que tratam como sistemas e simbologias e, também alguns que preferem classificá-lo em interno e externo. Faz-se necessário mencionar estes pontos, pois em leituras e pesquisas futuras você pode se deparar com estas terminologias.

Aqui compreenderemos o ambiente organizacional como sendo um conjunto de elementos que integram o contexto da organização, que são: a estrutura física, as tecnologias, os costumes, as capacidades produtivas, os colaboradores e o conhecimento. Elementos estes que são influenciados por aspectos nem sempre perceptíveis facilmente por sua concepção simbólica, como a cultura e o clima organizacional.

Para melhor compreensão, vamos dividir o ambiente organizacional em três dimensões diferentes: o indivíduo, os grupos de trabalho, a cultura organizacional. Estas três dimensões se inter-relacionam e interdependem, de forma que haja harmonia nesta troca.

# Indivíduo

Sabemos que cada indivíduo é um ser dotado dos mais diferentes costumes, valores, percepções, ideologias etc. Cada pessoa tem a sua maneira de pensar, as suas opiniões e convicções sobre os fatos e contextos com os quais têm contato e as suas competências. E, a partir do momento em que estes indivíduos passam a integrar uma organização, essas características pessoais não se perdem.

O que pode ocorrer é que em alguns casos as características individuais se transformam por influência do ambiente organizacional em que a pessoa atua, como também podem influenciar este ambiente alterando os seus aspectos. Percebe, então, a relação de reciprocidade que falamos anteriormente?

Notamos que as pessoas ao serem contratadas por uma organização, não deixam de lado as suas características individuais, mas sim buscam formas de conectar tais características com o ambiente do qual começam a fazer parte. A atuação dos gestores da organização faz-se de suma importância, pois a forma como a pessoa é integrada e é conduzida na estrutura organizacional, pode ser determinante para as suas perspectivas futuras.

Infelizmente, o que se percebe é que muitas organizações por meio de seus gestores, que neste caso se mostram despreparados para tal função, acabam por invadir o “espaço” individual de seus empregados, fazendo com que eles incorporem os valores e diretrizes da organização em detrimento de seus próprios valores e convicções.

Reafirma-se que é necessário alinhar objetivos organizacionais com individuais, pois somente assim, os resultados alcançados beneficiarão a ambos (pessoas e organização). Mas como esta integração torna-se possível? Por meio do emprego

adequado das práticas de gestão de pessoas. Por exemplo, o modelo de gestão de pessoas baseado em competências do qual tratamos na unidade anterior, seria uma forma de alcançar tal feito.

É necessário valorizar as características individuais dos colaboradores pelos mais diversos aspectos, dentre os quais se destacam:

1. Cada indivíduo possui as suas competências e capacidades diante de situações vivenciadas.
2. As necessidades das pessoas são diferentes e as formas de incentivo também se diferenciam.
3. A heterogeneidade das pessoas nos ambientes organizacionais é altamente positiva para o cenário de transformação vivenciado pelas organizações.
4. A empresa não deve padronizar comportamentos, mas sim criar políticas e diretrizes que auxiliem na condução das pessoas em sua estrutura ao mesmo tempo em que lhes proporciona aprendizado.
5. No momento atual das organizações é necessário resgatar alguns dos valores individuais e incorporá-los aos espaços organizacionais, para que eles se tornem menos rígidos e se voltem também aos aspectos humanos dos empregados.

Você pode observar que estes aspectos apresentados focam em explorar ao máximo as características dos indivíduos que compõem a organização. Mas destaco que esta ação deve acontecer de maneira estruturada e planejada.

# Os grupos de trabalho

Toda pessoa quando é contratada por uma organização passa a integrar um grupo de trabalho. Seja em uma empresa de pequeno, médio ou grande porte. Nas empresas maiores os grupos de trabalho, em sua maioria, são representados pelos departamentos. Já em empresas menores ou microempresas, que não são tão setorizadas, as pessoas integram um único grupo no desempenho de suas atividades, geralmente composto por um número reduzido de pessoas.

O grupo pode ser entendido ainda como um sistema que integra duas ou mais pessoas que interagem entre si, de forma que os seus comportamentos e desempenhos se influenciam mutuamente (CHIAVENATO, 2010). De tal modo, nota-se que os grupos de trabalho podem ser dos mais diversos formatos, e constituídos pelos mais diversos tipos de pessoas.

Vale ressaltar ainda, que, assim como os indivíduos, os grupos de trabalho delineiam-se e criam as suas características próprias como valores, processos de trabalho, regras, diretrizes etc. Manifestadas por meio dos comportamentos de seus membros (os empregados). Estes delineamentos são denominados subculturas, que falaremos posteriormente. Ressalta-se que tais características se transformam constantemente, pois a cada momento em que o grupo sofre alterações, alteram-se também as suas características.

Os estudiosos de comportamento dos grupos de trabalho tratam este processo como estágios de desenvolvimento do grupo. Estes estágios sofrem variações de terminologias entre os autores, mas podem ser identificados como estágios de: formação, tormenta, normalização, desempenho e rompimento. O último estágio, de rompimento, é quando o grupo passa novamente por alterações. Isso acontece quando alguém entra ou sai do grupo.

Como os grupos de trabalho fazem parte do ambiente organizacional, que é direcionado por suas estratégias, metas e diretrizes, faz-se necessário que o grupo esteja coeso no desenvolvimento de suas atividades, pois somente assim “responderá” adequadamente às necessidades da organização.

Para que esta coesão realmente aconteça, torna-se imprescindível que os líderes formais dos grupos, os gerentes de linha, por exemplo, atuem de maneira significativa sobre os seus liderados. A coesão de um grupo de trabalho é percebida quando há um fortalecimento das relações existentes entre os membros do grupo, no intuito de atingir os objetivos esperados. Assim, a coesão do grupo se mostra relacionada com a produtividade e alcance de metas. Além disso, é da coesão do grupo que se origina o trabalho em equipe.

Alguns fatores que influenciam a coesão do grupo na percepção de Chiavenato (2010):

1. Acordos ou desacordos quanto aos objetivos.
2. Tamanho do grupo.
3. Frequência com que acontecem as interações.
4. Competição entre os membros do grupo.
5. Dominação por um ou mais membros.
6. Avaliações favoráveis ou desfavoráveis.
7. Experiências desagradáveis.

O mais importante é que os gestores, sejam eles organizacionais ou departamentais, estejam atentos a estes sinais manifestados pelos indivíduos que fazem parte de seus grupos de trabalho. Já que estes grupos influenciam

diretamente no ambiente organizacional e, conseqüentemente, nos resultados.

## A cultura organizacional

A cultura é a maior dimensão do ambiente organizacional, pois ela representa todo o conjunto de normas, valores, diretrizes, parâmetros, direitos, deveres e comportamentos que definem a organização. Também fazem parte da cultura os processos de comunicação da empresa, a liderança, as perspectivas de poder, os conflitos, as negociações e a estratégia organizacional.

Desta forma, a cultura de uma empresa tem forte influência sobre os grupos de trabalho, como também sobre os indivíduos que fazem parte da organização. A cultura organizacional pode ser ainda definida como a identificação do conjunto de elementos que realça o costume, as crenças e os valores de uma organização, sendo por meio destes elementos que a organização fixa a sua marca, como também orienta e/ou controla o comportamento daqueles que a formam (MARRAS, 2011).

Mas como e em que a cultura influencia no ambiente organizacional? Nota-se que a dimensão que trata da cultura organizacional é na verdade a que mais influencia nas outras dimensões e, conseqüentemente, no ambiente organizacional como um todo. Isso acontece porque a cultura acaba tornando-se o leme que direciona os comportamentos dos grupos e indivíduos dentro de uma organização.

Para melhor entendimento da cultura organizacional, destacamos aqui três de seus diversos componentes básicos: (1) os valores, (2) os rituais, (3) as subculturas. Vamos falar sobre eles.

Os valores correspondem a todos os conjuntos de pressupostos que representam as crenças de uma organização. São os valores que definem padrões de comportamento dos membros da organização, estabelecem os estilos de gestão praticados e determinam os relacionamentos com os seus mais diversos públicos. Geralmente os valores, enquanto componentes da cultura organizacional, são uma herança do fundador da empresa e/ou de seus proprietários.

Um exemplo para retratar este componente da cultura organizacional seria o comportamento não ético de algumas organizações, que mesmo não sendo bem vistas pelos seus diversos públicos, continuam manifestando-o. Na maioria das vezes, este comportamento não ético é reflexo dos fundadores, proprietários e/ou gestores da organização.

E estes valores podem ser modificados? Não somente os valores, mas toda a cultura da organização pode ser modificada. Contudo, este é um processo que acontece a passos lentos, já que implica em uma mudança que envolve toda a estrutura organizacional.

E esta mudança acontece a partir do momento em que as pessoas que fazem parte da organização (indivíduos e grupos de trabalho) passam a influenciar os valores organizacionais, modificando-os. Mas vale ressaltar que esta mudança pode ser tanto positiva quanto negativa, vai depender dos valores que estão sendo modificados. Uma cultura pode ter um conjunto de bons valores, que influenciados pelas pessoas perdem-se ao longo do tempo, levando a uma nova cultura não tão agradável como a anterior.

Diante dessas afirmações sobre os valores e a sua relação com a cultura organizacional, chegamos à aceção de que a cultura de uma organização pode ser forte ou fraca. A cultura forte é aquela que é amplamente compartilhada pelos membros da organização, tornando-se assim, difícil de ser modificada. Enquanto a cultura fraca é aquela que “sente” mais as influências das pessoas e grupos de trabalho, por ser mais vulnerável, tornando-se assim, mais fácil de ser modificada.

É importante ressaltar que tanto a cultura forte como a cultura fraca, apresentam os seus pontos positivos e negativos. Vai depender então, de uma análise apurada para se identificar ou não a necessidade de mudança.

No que diz respeito aos rituais, estes são manifestados no dia a dia de trabalho, por meio dos comportamentos dos empregados da organização. Geralmente, os rituais enquanto componentes da cultura organizacional estão associados aos tipos de relacionamentos interpessoais estabelecidos nestes ambientes.

Por exemplo, cafés da manhã com os gerentes, *happy hours* com as equipes de trabalho, reuniões para *brainstorming* (tempestade de ideias), confraternizações em datas específicas, ritos de passagem ou iniciação (como quando a pessoa é promovida, entra na empresa ou departamento), dentre outros.

○ mais importante é que os rituais realizados tenham o intuito maior de integrar a pessoa ao ambiente organizacional, a criar um ambiente de trabalho mais propício ao relacionamento e à qualidade de vida. É bastante importante que os gestores das organizações tenham consciência disso, para que não cometam o erro de invadirem a interioridade das pessoas que trabalham na organização.

Já as subculturas também são compreendidas como um conjunto de valores, crenças, percepções, comportamentos, regras e diretrizes. Mas não da organização como um todo, e sim de seus departamentos especificamente.

As subculturas estão muito associadas à cultura individuais das pessoas que trabalham em departamentos específicos e acaba manifestando as suas formas de executar as atividades, relacionar-se com os parceiros de trabalho, lidar com as metas e outras diretrizes da organização. Notamos que em uma organização pode haver várias subculturas, já que estas são manifestadas em grupos de trabalho e/ou departamentos específicos.

As subculturas não prejudicam a organização, quando esta tem uma cultura forte, compartilhada pelos seus membros. As subculturas podem ser benéficas, pois estimulam os membros de grupos específicos ao desempenho de suas tarefas. Por outro lado, se a organização tem uma cultura fraca, as subculturas podem sobrepor à cultura organizacional, influenciando em seus pressupostos básicos, valores, tradições etc.

Se esta influência pode ser boa ou ruim, vai depender daquilo que está sendo influenciado, e da necessidade (ou não) de mudança da cultura organizacional. A influência é positiva quando se modifica algo que não era bem aceito/percebido na cultura organizacional, e pode ser negativa, quando o que se modifica é algum processo/valor que se mostrava benéfico.

Ainda sobre a cultura organizacional, é importante que os gestores das organizações tenham extremo cuidado, pois pode ocorrer um "choque" de culturas quando pessoas (funcionários) e organizações têm culturas muito diferentes ou não estão sincronizadas. Daí a necessidade de o órgão de RH e dos gerentes de

linha conhecerem de maneira aprofundada a cultura da organização antes de realizarem o processo seletivo, como também as capacitações. Assunto que tratamos na Unidade II.

E como a cultura de uma organização pode ser ensinada? A cultura de uma organização é ensinada por meio de capacitações e/ou orientações com os colaboradores durante a etapa de Socialização, utilizando-se de manuais, textos, reuniões com fundadores, filmes institucionais, dentre outros. O que também tratamos na Unidade II. Já as subculturas são aprendidas a partir do convívio entre os membros do grupo e/ou departamento pertencente à organização.

## **O clima organizacional e os seus principais aspectos**

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura. São assuntos que, na maioria das vezes, são abordados como interligados e complementares nas mais diversas publicações existentes.

O clima organizacional corresponde à percepção dos empregados de uma organização no que diz respeito ao seu ambiente de trabalho. Em alguns casos, o clima pode corresponder também à percepção de clientes, fornecedores e outros públicos que tiverem contato com a organização. Tudo dependerá de como este clima será avaliado.

O clima pode ser visto como os sentimentos que os indivíduos têm e a maneira como eles interagem entre si, com os clientes ou elementos externos (CHIAVENATO, 2010).

Estes sentimentos manifestados podem estar voltados ainda a estados de satisfação ou insatisfação dos empregados, o que repercute, mais uma vez, em sua produtividade e na sua percepção sobre a empresa. O mais importante é que seja dada a devida importância ao clima organizacional, principalmente porque, ele influencia predominantemente na motivação dos indivíduos que trabalham na organização.

## Mas por que esta influência ocorre?

Como mencionado, o clima corresponde à percepção dos indivíduos sobre a organização em que atuam, então quando este ambiente é avaliado de forma negativa, são manifestados fatores que interferem na motivação destes empregados e, conseqüentemente, nos resultados alcançados com o desenvolvimento de suas funções.

É perceptível então que o clima organizacional precisa ser avaliado constantemente para que os gestores das organizações possam orientar os seus trabalhos, considerando para isso, as expectativas e percepções dos empregados da organização.

Esta avaliação se faz importante, inclusive para que a empresa não faça investimentos (de tempo, dinheiro e energia) em aspectos que na verdade estão sendo bem percebidos por seus empregados, em detrimento de outros que estão

sendo mal avaliados e prejudicando o clima organizacional. A seguir, no Quadro 4.1, apresenta-se alguns fatores que podem ser manifestados na avaliação do clima organizacional.

FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificação com a função.</li><li>2. Relacionamento com os colegas de trabalho.</li><li>3. Relacionamento com lideranças.</li><li>4. Satisfação com a composição da remuneração.</li><li>5. Autonomia.</li><li>6. Realização.</li><li>7. Companheirismo.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conflitos entre membros do grupo de trabalho.</li><li>2. Coação.</li><li>3. Insatisfação com a remuneração.</li><li>4. Sentimento de desvalorização profissional.</li><li>5. Falta de perspectivas.</li><li>6. Insatisfação com as lideranças.</li><li>7. Falta de identificação com a função e/ou a empresa.</li></ol>

QUADRO 1.1 - Fatores positivos e negativos manifestados na avaliação do clima organizacional

FONTE Autores

Estes fatores apresentados são um exemplo de percepções que podem ser manifestadas pelas pessoas que estão avaliando o clima organizacional. Ademais, a avaliação pode acontecer na empresa como um todo, como também ser setorizada (departamentos).

No caso da avaliação do clima de maneira setorizada em departamentos, podem ocorrer diferentes percepções entre os setores. Alguns podem manifestar fatores negativos, enquanto outros fatores positivos. Cabe neste momento uma avaliação destes fatores pelo órgão de RH juntamente com os gerentes de linha, para identificar os motivos das discrepâncias e/ou similaridades.

O instrumento utilizado para a avaliação do clima organizacional é a “Pesquisa de Clima Organizacional”, também tratada como PCO. A pesquisa de clima funciona como um instrumento estratégico para as organizações, e deve ser elaborada de acordo com cada contexto em que será aplicada. Geralmente o órgão de RH tem a incumbência de elaboração do instrumento de coleta de dados, e atua juntamente com os gerentes de linha para aplicar a pesquisa junto aos empregados.

Faz-se necessário destacar ainda que ao decidir para a realização da pesquisa de clima organizacional, os gestores das organizações precisam esclarecer às suas equipes de trabalho qual o objetivo desta ferramenta. Isso se faz necessário para que as pessoas não se sintam coagidas ou ameaçadas ao participarem deste processo.

Além disso, após a realização da pesquisa de clima, é necessário que os gestores deem um *feedback* (retorno) aos participantes sobre as percepções manifestadas. Esta ação se faz necessária, pois a PCO levanta as percepções dos indivíduos sobre o seu ambiente de trabalho, o que gera expectativas nos respondentes sobre o que foi respondido na pesquisa. Portanto, é necessário deixar claro qual será o plano de ação a partir dos resultados da PCO.

Outro aspecto que se faz importante na realização da PCO é a preservação do sigilo do respondente. Este sigilo contribui, inclusive, para a veracidade das informações obtidas por meio deste instrumento de coleta de dados. Atualmente, com a evolução da tecnologia, programas já são desenvolvidos para a realização da PCO, de forma que se preserve a identificação dos respondentes, como também para facilitar a manipulação e análise de dados.

Mas se desejarmos aplicar a pesquisa de clima em um ambiente organizacional menor, nada impede que os responsáveis por este processo optem por formulários em papel para fazê-lo. O mais importante é que sejam concedidos tempo e privacidade para que os empregados possam responder à pesquisa.

Geralmente os formulários de PCO são compostos por questões fechadas e abertas. As questões fechadas buscam identificar o grau de avaliação do respondente sobre algo. Enquanto as questões abertas buscam trazer à tona percepções que podem não ser manifestadas nas questões fechadas.

Luz (2010) afirma que o clima em um ambiente de trabalho pode ter 3 (três) classificações: bom, prejudicado ou ruim. O clima é avaliado como “bom” quando as atitudes positivas são predominantes, é “ruim” quando as pessoas se mostram insatisfeitas com o seu trabalho e sem motivação para realizá-lo, e, “prejudicado” quando manifesta aspectos de insatisfação e satisfação ao mesmo tempo.

Os gestores das organizações podem perceber no dia a dia de trabalho algumas situações e/ou comportamentos que sugerem o tipo de clima que podem estar sendo vivenciado no ambiente organizacional. Apresento alguns destes elementos que sugerem um clima ruim, a seguir:

1. Rotatividade de pessoas.
2. Faltas e atrasos em excesso.
3. Conflitos entre as pessoas ou departamentos.
4. Metas não alcançadas.
5. Desânimo ao executar as tarefas.
6. Mau humor no trabalho.

7. Estresse e irritabilidade.
8. Dificuldade de comunicação.

Desta forma, nota-se que o clima organizacional influencia diretamente no comportamento do indivíduo no ambiente organizacional. E este mesmo indivíduo pode influenciar outro ou todo um grupo de trabalho, como vimos anteriormente ao falar das dimensões do ambiente organizacional. Pode-se ver então que o clima organizacional influencia diretamente na motivação das pessoas nas organizações, pois se estas não avaliarem positivamente o ambiente em que trabalham, conseqüentemente não se sentirão motivadas, e não desenvolverão por completo as suas funções.

## Motivação

Após tratar do clima organizacional e da satisfação dos trabalhadores em relação ao seu trabalho, cabe agora abordar sobre motivação. A motivação está associada ao comportamento, que manifesta a forma com que uma pessoa executa uma ação. Sendo assim, quando estudamos a motivação, falamos de motivos que levam um indivíduo a fazer algo.

A motivação é o que leva os indivíduos a buscarem um objetivo, no intuito de satisfazer uma necessidade ou atender a uma expectativa. O que significa que se o empregado de uma organização deseja alcançar algo ou executar uma tarefa,

a forma pela qual ele desempenhará as suas ações para tal feito, dependerá da sua motivação (MULLINS, 2004).

Nota-se assim, que a motivação tem influência direta no ambiente organizacional, e pode ser um reflexo do clima de trabalho existente, como vimos anteriormente. Mas o que leva uma pessoa a se sentir motivada a realizar algo?

A motivação enquanto parte do ambiente organizacional pode ser sustentada ainda pelos interesses dos empregados. É natural que em um ambiente no qual as expectativas, anseios e interesses dos empregados são satisfeitos, o seu nível de motivação seja maior. Cabe ainda ressaltar que a motivação não é “uma constante”. Como está associada ao comportamento, a motivação pode ocorrer ou não no indivíduo. Tudo vai depender do tipo de estímulo recebido e percebido por ele em seu ambiente.

O comportamento humano é motivado pelo desejo de se alcançar algo, mas nem sempre o indivíduo conhece ou percebe o que o está motivando, pois boa parte da motivação humana está localizada abaixo do nível do consciente (MARRAS, 2011). Por esse motivo, torna-se tão importante que os gestores conheçam as suas equipes e desenvolvam os estímulos adequados para atingir as metas almejadas.

Quando falamos de práticas de gestão de pessoas, é indispensável que as organizações saibam oferecer os incentivos que atendam às expectativas dos seus empregados, pois isso pode determinar eles se sentirem motivados ou não. Além disso, é necessário sempre mapear como estão as expectativas dos empregados em relação ao que é oferecido, pois como tratamos anteriormente, a motivação não é uma constante.

E, mesmo oferecendo incentivos que se mostrem adequados, é natural que em determinado momento, as pessoas manifestem insatisfação no exercício de suas atividades, o que exige das organizações um trabalho contínuo de diversificar as formas de incentivos para gerar novas motivações.

Perceba que estamos falando em gerar novas motivações. Não temos o poder de motivar ninguém. O que os gestores das organizações podem fazer é estimular adequadamente as suas equipes para que elas permaneçam motivadas. E a motivação é um dos caminhos para que as pessoas tenham comprometimento com o seu papel dentro da organização.

O comprometimento está associado à capacidade de entrega de uma pessoa ao exercício de sua função. Essa entrega é percebida na forma como esta pessoa desempenha a sua tarefa, na sua dedicação e até mesmo no uso do tempo para executá-la. Não se sentindo motivada, é certo que a entrega à tarefa será reduzida. Conseqüentemente, avalia-se que o seu comprometimento também é menor.

Buscando explicar os motivos que levam as pessoas a executarem uma ação, existem as teorias motivacionais. As teorias motivacionais são diversas, mas destacam-se: (1) Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, (2) Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e (3) Teoria X e Y de Douglas McGregor. Falarei, sucintamente, sobre cada uma delas.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades humanas é representada em forma de uma pirâmide, Figura 4.1, composta por 5 (cinco) fatores de necessidade que por ordem de influência no indivíduo são: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. De acordo com Maslow, que foi o precursor desta teoria, estas necessidades influenciam no comportamento do indivíduo,

motivando-o a desenvolver uma ação. O formato de pirâmide além de explicar a amplitude de cada necessidade, ilustra também que enquanto a necessidade anterior não for satisfeita não há motivação para a necessidade seguinte.

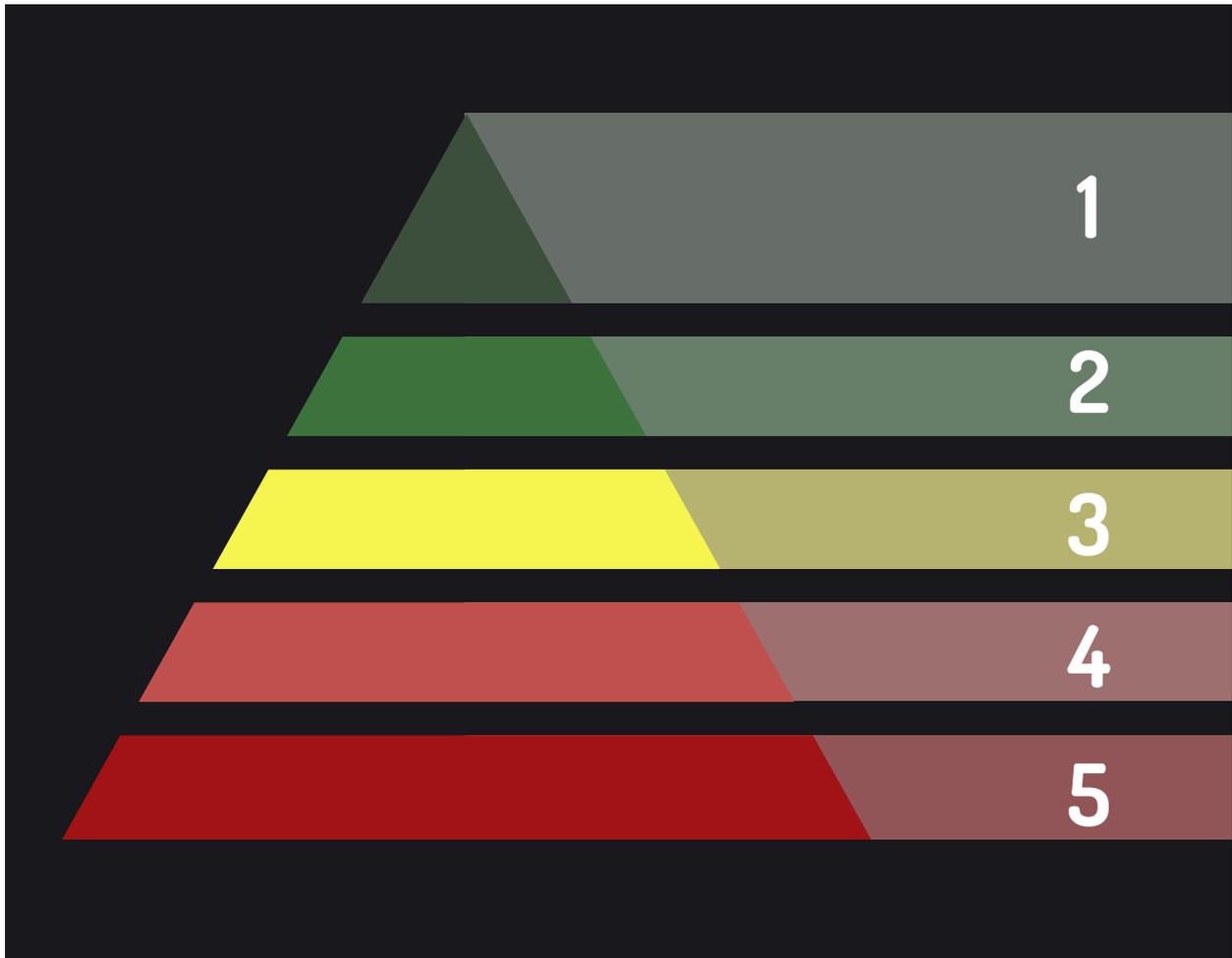


FIGURA 1.1 - Modelo Pirâmide de Maslow FONTE Acervo exclusivo do material

Na Teoria dos dois fatores, Herzberg alicerça as suas concepções no ambiente de trabalho e nas necessidades do indivíduo, o que ele denominou de Fatores Higiênicos e Motivacionais. Os fatores higiênicos são aqueles presentes no ambiente organizacional, que não geram insatisfação nem satisfação, mas a sua

ausência influencia negativamente na motivação do indivíduo, como condições do ambiente de trabalho, relação com os colegas, tipo de supervisão e salário. Já os fatores motivacionais são intrínsecos, ou seja, os sentimentos dos indivíduos, autorrealização e reconhecimento, que a sua ausência podem gerar falta de motivação, mas quando presentes causam motivação.

Já na Teoria X e Y, McGregor propôs duas visões para o indivíduo. Uma negativa, que é a teoria X, propondo que as pessoas gostam de ser “mandadas”, não querem responsabilidades e trabalham meramente por dinheiro e/ou medo de serem punidas. A outra visão é positiva, voltando-se à concepção de que o indivíduo é responsável e trabalha também por prazer e satisfação pessoal, baseando-se inclusive em sentimentos como autorrealização, autoestima, e pertencimento a um grupo social.



### **O QUE TE MOTIVA?**

Faça uma reflexão sobre o que te motiva. Pesquise mais sobre a pirâmide de Maslow e veja, dentro dessa teoria, onde você considera que está sua condição de necessidade nesse momento. Depois de sua autorreflexão, discuta com um colega interagindo e trocando percepções. Bom estudo!

# A gestão do ambiente organizacional

Ao longo desta unidade tratamos de uma série de elementos que compõem o ambiente organizacional. Estes elementos estudados têm o intuito principal de gerar comprometimento nos empregados ao executarem as suas tarefas.

Mas como administrar tais elementos? Quais práticas e/ou ferramentas mostram-se apropriadas à busca de resultados satisfatórios em um ambiente organizacional? Vamos falar aqui de algumas que se mostram essenciais: a prática de *feedback*, a gestão de conflitos, de relacionamentos e de poder.

## O Feedback

As discussões em torno do tema *feedback* não é algo novo para pesquisadores, profissionais e especialistas da área de RH e os trabalhadores de uma empresa. Mas será que as pessoas realmente sabem o real significado do *feedback* e a forma adequada de executá-lo? A resposta para esta pergunta é fundamental para a boa gestão do ambiente organizacional.

O *feedback* não pode ser visto como uma ação de punição para quem o oferece e, muito menos, para quem o recebe. O *feedback* é uma ferramenta construtiva do ambiente organizacional, que quando executada adequadamente, constitui-se em uma ferramenta de avaliação e orientação. O *feedback* nada mais é que uma ferramenta de comunicação utilizada por gestores de organizações, como também por suas equipes para melhoria dos processos do ambiente

organizacional e desenvolvimento dos envolvidos. Diante disto, o *feedback* não deve ficar somente a encargo do órgão de RH, mas sim deve ser desenvolvido e executado pelos gerentes de linhas e demais lideranças da empresa, sempre que necessário.

A realização do *feedback* solicita todo um planejamento por quem irá realizá-lo. É necessário preparar um ambiente com privacidade, estruturar sobre o que será tratado para que não se perca o foco, preparar sobre as orientações que serão passadas a quem irá receber este *feedback* e, principalmente, planejar como será o acompanhamento deste indivíduo que o recebeu.

É sob este contexto que Chiavenato (2010) percebe o *feedback* como uma técnica de mudança de comportamento que tem como pressuposto-chave que, quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, maior será a sua possibilidade de organizá-los e de agir criativamente.

Mais importante ainda é que os gestores das organizações não usem o *feedback* para “maquiar” as broncas que acabam dando em suas equipes. O *feedback* quando utilizado com maestria, tende a gerar aprendizado, crescimento e melhoria, para todos os envolvidos (DI STÉFANO, 2005).

Desta forma, o que se nota é que os gestores e líderes das organizações precisam estar preparados para comunicar-se com as suas equipes, principalmente no momento de avaliá-las sobre os trabalhos desenvolvidos. O *feedback* deve proporcionar um bom relacionamento entre essas partes, de forma a suscitar um ambiente de trabalho voltado também ao desenvolvimento pessoal.

# A Gestão de Conflitos, de Relacionamentos e de Poder

Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2010), a palavra conflito provém do latim *conflictus*, do verbo *confligo* do radical grego *flag* que tem o significado de chocar ou chocar-se. Mas não vejamos este chocar de maneira negativa.

Em um ambiente organizacional é normal (e até mesmo recomendável) que ocorram situações em que as pessoas entrem em divergência diante das atividades realizadas. Como vimos no início das discussões desta unidade, cada indivíduo é dotado de características muito pessoais, que podem contestar os aspectos e/ou características do seu trabalho. Daí surge o conflito.

Assim, o conflito pode ser percebido como uma divergência de opiniões, pontos de vistas que ocasionam uma disputa por espaços, sejam esses espaços territoriais, organizacionais ou pessoais. Essas divergências podem ser intrapessoais, que seria um tipo de conflito interno; podem ser interpessoais, quando duas ou mais pessoas conflitam entre si; ou podem ser intergrupais, quando grupos de trabalho e/ou departamentos entram em conflito.

○ mais importante aqui é que os gestores dos ambientes organizacionais consigam mapear estes conflitos e tratá-los de maneira adequada junto aos envolvidos.

Outro tipo de conflito, embora muito comum, e que não deveria acontecer, é o conflito entre os gerentes de departamentos das empresas. Em muitos momentos, os recursos compartilhados, o planejamento mal elaborado ou até mesmo a disputa pelo poder (que neste caso, muitas vezes é inexistente), causam uma situação muito desconfortável entre as gerências.

Esta situação se torna ainda mais problemática porque acaba afetando as equipes de trabalho destas gerências gerando disputas por “territórios” dentro da organização e situações de embate muitas vezes sem motivos aparentes. Percebemos que a situação de embate provocada pelo conflito influencia e modifica a realidade vivenciada, já que as pessoas acabam exteriorizando os seus sentimentos por meio de palavras e ações.

Mas como lidar diante de um contexto de conflito? Mais uma vez, não podemos designar esta tarefa somente ao órgão de RH. É necessário que todos os gestores das organizações estejam aptos a lidar com os conflitos existentes nestes ambientes, já que é esta condução que determinará a forma como a situação será administrada e, principalmente, a sua influência nos indivíduos, na organização e nos resultados de suas atividades.

O gerenciamento de conflitos está na maioria das vezes nas “mãos” dos encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, executivos, gestores, presidentes, ou seja, os que estão em cargos de chefia e liderança.

Existem organizações, geralmente de médio e grande porte que têm em sua estrutura o papel de gestor de conflitos, aquele profissional que se volta somente a tratar situações conflitantes na empresa seja no ambiente interno ou externo. Mas este é um caso específico. O mais importante é que se perceba a importância de se saber tratar um conflito em um ambiente organizacional.

A seguir, serão apresentados alguns pontos importantes no tratamento dos conflitos nas organizações:

1. Nunca ignorá-lo por mais “inocente” que pareça o conflito ele acaba repercutindo de alguma maneira no ambiente organizacional.
2. Conhecer as percepções dos envolvidos.

3. Não tomar partido de imediato, é necessário averiguar os fatos.
4. Separar os envolvidos para que não haja maiores embates.
5. “Jogar às claras” com a equipe, evitando-se assim, fofocas e informações distorcidas.
6. Quando necessário, optar pelo “desligamento” de um ou mais envolvidos.
7. Buscar o máximo de detalhes sobre a situação apresentada para não tomar decisões inconsistentes.
8. Não deixar o emocional agir sobre o racional.

Note que estes elementos não são fáceis de serem desenvolvidos/executados, mas é necessário que sempre sejam avaliados na gestão de conflitos justamente para que o ambiente organizacional seja preservado, e os envolvidos não sejam tratados de maneira incoerente e/ou injusta. O conflito e a forma que estes são conduzidos acabam por refletir nos relacionamentos estabelecidos nos ambientes organizacionais.

Como tratado anteriormente, é recomendável uma dose de conflito entre os grupos e as pessoas que fazem parte destes para que surjam novas ideias, metodologias, práticas e concepções. Mas para que isso aconteça é necessário que os gestores organizacionais tratem os conflitos sempre baseando-se nos princípios de gestão de pessoas, e tenham como foco os relacionamentos.

Imagine você, como uma situação de conflito mal administrada em que os envolvidos permaneçam no mesmo ambiente organizacional, pode influenciar os seus relacionamentos. Inclusive com outras pessoas.

Para que isso não ocorra é importante que os gestores tenham sempre em mente que os conflitos não podem de forma alguma atrapalhar as atividades da organização, mas sim, contribuir para o sucesso organizacional.

Para tanto é necessário saber lidar com as diferenças sejam elas de comportamento ou de habilidades. É necessária muita parcimônia ao conduzir os grupos de trabalho, e principalmente, conseguir estabelecer relacionamentos saudáveis, mesmo com as pessoas sendo tão diferentes.

Como já falamos anteriormente, a heterogeneidade é elemento marcante dos ambientes organizacionais nos dias de hoje, cabe então aos gestores destes ambientes desenvolverem habilidades e utilizá-las para conduzir adequadamente as pessoas que dali fazem parte.

Os dirigentes das organizações precisam promover uma mudança de comportamento dos indivíduos e dos grupos de trabalho. Esta mudança de comportamento será percebida nas atitudes das pessoas que passarão a ter novas percepções e sentimentos em relação aos indivíduos e outros elementos do contexto em que estiverem inseridas.

Para se criar um ambiente organizacional centrado em bons relacionamentos, os gerentes precisam estimular a cooperação, incentivar o trabalho em equipe, ensinar a lidar com as diferenças, estabelecer metas significantes e gerar estímulos adequados para alcançá-las. E principalmente saber gerir os conflitos que vierem a surgir. Porque eles surgirão.

Outro elemento bastante enfatizado do ambiente organizacional, que de alguma forma também se relaciona com o conflito e a forma como os relacionamentos são construídos, é o poder. O poder está relacionado à

intervenção que ocorre por meio da relação social entre duas ou mais partes, onde uma delas consegue estabelecer uma relação de domínio sobre a outra e assim, obter os resultados desejados ou apenas controle.

○ poder pode ser compreendido ainda como a capacidade de influenciar outrem, no intuito de levar a aceitação de ideias que se mostram divergentes, levando a um comportamento desejado (MOTTA, 2002).

Nos ambientes organizacionais o poder influencia comportamentos. Por exemplo, quando uma pessoa executa uma atividade porque acha “que tem poder” para isso mesmo esta atividade não sendo necessária. Ou então quando alguém deixa de fazer algo por medo de fazê-lo, já que acaba por desagradar alguém que “tem poder” dentro da empresa e pode prejudicá-lo.

Mas quais seriam as fontes de poder? Para responder esta pergunta, apresenta-se a concepção de Oliveira, Prado e Silva (2005), conforme segue:

1. Autoridade formal.
2. Controle sobre recursos escassos.
3. Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos.
4. Controle do processo de tomada de decisão.
5. Controle do conhecimento e da informação.
6. Controle dos limites.
7. Habilidade de lidar com a incerteza.
8. Controle da tecnologia.
9. Alianças interpessoais, redes e controle da organização informal.
10. Controle das “contraorganizações”.
11. Simbolismo e administração do significado.
12. Sexo e administração das relações entre os sexos.

13. Fatores estruturais que definem o estágio da ação.
14. Poder que já se tem.

Estes elementos apresentados levam à concepção de que o ambiente organizacional é permeado de relações de poder, e são essas relações que muitas vezes orientam/conduzem as formas de desenvolvimento das atividades de trabalho. Os gestores de pessoas precisam estar atentos e aptos a essas situações manifestadas, para que assim consigam conduzir as situações adequadamente.



## Indicação de leitura

**Nome do livro:** Mediação e Solução de Conflitos: teoria e prática

**Editora:** Atlas

**ISBN:** 9788522450503

**Autor:** José Osmir Fiorelli

O livro trata de um método cooperativo de solução de conflitos interpessoais e organizacionais. A filosofia da mediação é o pano de fundo sobre o qual descrevem-se os processos e mergulha-se em relevantes questões comportamentais e emocionais de mediadores e mediados. Por ser um método estimulador do colorido emocional, a mediação produz efeitos sobre o psiquismo das pessoas, os quais se refletem nos

comportamentos de mediandos e mediador. Explora-se essa questão segundo uma visão sistêmica, sempre pautada pela cuidadosa aderência à prática, por meio de referências a situações reais que ilustram os desenvolvimentos teóricos.



## Indicação de leitura

**Nome do livro:** Comportamento Organizacional

**Editora:** Elsevier

**ISBN:** 9788535237559

**Autor:** Idalberto Chiavenato

O objetivo do livro é apresentar uma visão abrangente do comportamento das pessoas nas organizações, a partir dos principais conceitos discutidos na literatura internacional, ao mesmo tempo em que se busca contextualizar tais conceitos com exemplos/dados em organizações brasileiras. No capítulo VII do livro, o autor trata das mais diversas características do comportamento humano, fazendo menção aos: talentos, habilidades e capacidades das pessoas e a sua influência no ambiente organizacional.

# Conclusão

Como vimos na leitura desse livro, a gestão de pessoas, motivado por muitos aspectos, entre eles a mudança no ambiente global, surgimento de novas tecnologias, mudou e adaptou-se a realidades cuja valorização passa a ser do indivíduo enquanto participante de um grupo, ou seja, uma organização.

Motivado por essas mudanças, a gestão de pessoas dentro das organizações tende a encontrar novos caminhos que levem ao desenvolvimento organizacional, não mais em um pensamento exclusivo na produtividade, mas sim na eficiência produtiva por meio de um modelo mais dinâmico, sistêmico, valorizando a pessoa, seu conhecimento e as competências que lhe são atribuídas.

Na ânsia de auxiliar na divulgação e facilitar o acesso a esse conhecimento, trabalhou-se dentro desse texto a história e a visão inicial dos aspectos relacionados ao desenvolvimento da gestão de pessoas, apresentando seus conceitos iniciais quando eram considerados e chamados de departamento de pessoal, passando pela fase industrial, a fase moderna e a contemporânea, deixando claro qual o papel desse setor dentro de cada ambiente.

Outro aspecto bastante abordado e de muita importância no processo de gestão são os aspectos ligados à Liderança e à gestão de competências. A liderança, aspecto fundamental na aplicação dos conceitos de gestão, valorizando o ser humano e principalmente modernizando os aspectos gerenciais, atendendo as realidades e, com base em consciência administrativa, ajudando no desenvolvimento pessoal e profissional. A gestão de competências, por sua vez, trata-se da maneira com a qual a organização processa os pontos fortes dos

indivíduos que a compõem e trabalham no sentido de valorização desses pontos, aplicando-os dentro das necessidades e conduzindo-os de tal maneira que no seu contexto total formam a competência organizacional.

Em relação ao processo de gestão de pessoas, valoriza-se o ser humano mediante a aplicação de técnicas modernas, relacionadas à nova visão da gestão de pessoas, atraindo, selecionando e valorizando a pessoa, ajudando no desenvolvimento e valorizando na remuneração, levando então à permanência do indivíduo em longo prazo no meio organizacional, com a aplicação de suas competências e consecutiva eficiência e eficácia para o atingimento dos objetivos organizacionais, evidenciando também o processo para a implantação da gestão moderna por meio da gestão de competências e os processos de avaliação de desempenho.

Por fim, mas não menos importante tratou-se das questões relacionadas ao ambiente organizacional e suas inferências dentro dos aspectos relativos à gestão de pessoas, abordando a cultura organizacional como as normas, procedimentos, visão estratégica da organização e o clima organizacional a partir da percepção do indivíduo com relação a todos os aspectos organizacionais, mantendo o foco na gestão moderna, dentro dos princípios e filosofias implantadas, enfatizando também os aspectos motivacionais do indivíduo e do indivíduo como participante de grupos de trabalho, com suas particularidades e conflitos.

Com isso, o desenvolvimento do conteúdo aborda e permite a(o) aluna(o) uma visão do que o aguarda na função de gestão de pessoas, ciente do dinamismo e especificidades sistemáticas do grande objetivo de todas as funções organizacionais de auxiliar no desenvolvimento, manutenção e, com o foco na estratégia conduzir a organização para o alcance de todos os seus objetivos e metas traçadas.

Ficam nossas recomendações de complementação de leituras e atualização de conhecimento, visto que dia a dia novos conceitos e novas formas de aplicação são desenvolvidas, cabendo ao profissional seu desenvolvimento e aperfeiçoamento e, agradecendo o interesse pela obra e pelo conhecimento aqui apresentado, deixamos nossos cumprimentos e o desejo de que você, como profissional, atinja sempre seu sucesso no mercado de trabalho.

Um grande abraço e Sucesso no seu trabalho!



# Referências

ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.

----- **Comportamento organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010b.

DI STÉFANO, R. **O líder coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2012.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas - modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. *In*: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2014.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L. **Coaching: o exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, J.; PRADO, J.; SILVA, E. A. **Gestão de negócios.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RABÁGLIO, M. O. **Seleção por competência.** São Paulo: Educator, 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2011.

WAGNER, I. J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009.

# Atividades



## Atividades - Unidade IV

O ambiente de uma organização pode ser explicado das mais diversas formas. Existem autores que dividem o ambiente em macro e micro; outros que tratam como sistemas e simbologias e, também alguns que preferem classificá-lo em interno e externo. O conceito de ambiente organizacional pode ser compreendido como:

- A) O conjunto dos conflitos organizacionais.
- B) O conjunto de elementos que integram o contexto da organização como estrutura física, tecnologia, costumes, capacidade produtiva, colaboradores e conhecimento.
- C) O conjunto de indivíduos e suas relações pessoais e interpessoais dentro do ambiente de trabalho.
- D) A cultura organizacional impregnada nas pessoas que compõem os sistemas administrativos operacionais das organizações.
- E) A equipe de trabalho que com seus esforços compõem a força estrutural organizacional e, consequentemente, representam a empresa.

No texto abordado, o ambiente organizacional foi dividido em três dimensões: o indivíduo, os grupos de trabalho e a cultura organizacional. Com base nesse princípio, qual das sentenças abaixo é verdadeira?

- A) As três dimensões são independentes e, na medida do possível trabalham todas no sentido de atingir os objetivos organizacionais.
- B) A cultura organizacional é a dimensão mais importante, visto que no princípio da interpretação tanto os indivíduos quanto os grupos de trabalho estão inseridos nessa cultura.
- C) Os indivíduos são a dimensão mais importante, visto que sem pessoas as organizações não existem.
- D) As três dimensões se inter-relacionam e interdependem, de forma que haja harmonia nesta troca para que os resultados alcançados sejam satisfatórios para todas elas.
- E) Os grupos de trabalho representam a melhor forma de interpretação do ambiente organizacional, visto que é na formação de grupos que as comunicações e relações acontecem.

**Em relação aos indivíduos nas organizações, é correto afirmar:**

- A) Cada indivíduo é um ser dotado dos mais diferentes costumes, valores, percepções, ideologias etc.
- B) Cada pessoa tem uma maneira de pensar, suas opiniões e convicções sobre os fatos e contextos com os quais tem contato e as suas competências.
- C) Os indivíduos são seres independentes no meio organizacional e como tal não correspondem e não interagem diretamente com o ambiente.
- D) Quando os indivíduos passam a integrar uma organização suas características pessoais não se perdem.
- E) Os seres humanos podem escolher dentro do ambiente organizacional uma postura de maior interação ou menor interação defendendo seus interesses pessoais acima dos interesses

organizacionais.

Observando o texto: "Infelizmente, o que se percebe é que muitas organizações por meio de seus gestores, que neste caso se mostram despreparados para tal função, acabam por invadir o 'espaço' individual de seus empregados". Ao citar isso, defende-se a ideia que:

- A) É uma crítica ao gestor que na base da pressão faz com que os indivíduos incorporem valores e diretrizes da organização em detrimento de seus próprios valores e convicções.
- B) É uma crítica aos indivíduos que trazem para a organização valores e convicções de experiências anteriores que conflitam com a cultura da organização.
- C) É uma crítica a forma como o indivíduo se comporta dentro da organização, levando a necessidade de uma certa pressão adaptativa.
- D) É uma crítica à motivação das pessoas que não são adequadas ao bom desenvolvimento e ao atingimento dos objetivos organizacionais.
- E) É uma análise das características individuais comparando-as com as competências organizacionais requeridas e o desenvolvimento dos objetivos individuais e organizacionais.

Toda pessoa quando é contratada por uma organização passa a integrar um grupo de trabalho. Seja em uma empresa de pequeno, médio ou grande porte. Nas empresas maiores os grupos de trabalho, em sua maioria, são representados pelos departamentos. Já em empresas menores ou microempresas, que não são tão setorizadas, as pessoas integram um único grupo no desempenho de suas atividades, geralmente composto por um número reduzido de pessoas. Se nos pautarmos nesse pensamento, é correto afirmar que um grupo de trabalho:

- A) São todas as pessoas que fazem parte do ambiente organizacional.
- B) São todas as pessoas que fazem parte de uma única unidade produtiva.

- C) Pode ser composto de duas ou mais pessoas que interagem entre si influenciando-se mutuamente.
- D) Não existe grupo. É só uma história inventada para que as pessoas possam se sentirem melhor ambientadas e socialmente realizadas em seu ambiente pessoal.
- E) Todas as informações acima estão corretas.

Quando nos referimos à cultura organizacional, tecnicamente estamos nos referindo a quê?

- A) São os deveres dos funcionários com relação à história da organização e como seus gestores decidem que a empresa deve funcionar.
- B) São as influências que o indivíduo sofre relacionado à forma como os demais membros desempenham sua função dentro da organização.
- C) É o conjunto de valores, normas, diretrizes, parâmetros, direitos, deveres e comportamentos que definam a organização.
- D) Cultura organizacional está interligada aos costumes regionais e ao comportamento dos indivíduos na sociedade local.
- E) Cultura são os processos de comunicação da empresa, as perspectivas de poder, os conflitos, as negociações e a estratégia organizacional.

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura. São assuntos que, na maioria das vezes, são abordados como interligados e complementares nas mais diversas publicações existentes. Esse pensamento nos leva a crer que:

- A) Clima organizacional e cultura organizacional são a mesma coisa, apenas mudando o foco de aplicação.
- B) Cultura organizacional é o conjunto de normas, valores, percepções, conflitos etc., enquanto o clima organizacional corresponde à percepção do empregado quanto ao seu ambiente de trabalho.
- C) Cultura organizacional é o estudo do comportamento do indivíduo enquanto o clima organizacional corresponde à percepção do empregado quanto ao seu ambiente de trabalho.
- D) Cultura organizacional é o estudo do comportamento do indivíduo enquanto o clima organizacional se preocupa com o tempo que o indivíduo fica na organização.
- E) A cultura organizacional sofre influência direta do clima organizacional tornando-se pragmática quanto à sua manutenção e submetendo-se a mudanças constantes.

A motivação enquanto parte do ambiente organizacional pode ser sustentada ainda pelos interesses dos empregados. É natural que em um ambiente no qual as expectativas, anseios e interesses dos empregados são satisfeitos, o seu nível de motivação seja maior. Com relação à motivação, os conceitos estudados definem que:

- A) A motivação são fatores extrínsecos ao indivíduo e compete à organização motivar o funcionário.
- B) A empresa é a única responsável pela motivação dos funcionários e, para tanto, deve desenvolver uma cultura motivacional.
- C) A motivação é o que leva os indivíduos a buscarem um objetivo, no intuito de satisfazer uma necessidade ou atender uma expectativa.
- D) A motivação é uma forma de fazer o trabalhador produzir mais, com mais eficiência e consequente atingimento dos objetivos organizacionais.

- E) Não existe motivação no trabalho e não há nada que possa ser feito para que um indivíduo busque um objetivo.

Existem vários autores que estudaram as bases motivacionais. Quais dos nomes abaixo não está vinculado às teorias motivacionais?

- A) Abraham Maslow.
- B) Frederick Herzberg.
- C) Douglas McGregor.
- D) Henri Fayol.
- E) Todos os autores acima são ligados às teorias motivacionais.

Quando nos referimos à gestão do ambiente organizacional, citam-se algumas ferramentas que mostram-se apropriadas à busca de resultados satisfatórios em um ambiente organizacional. Quais dessas ferramentas abaixo é considerada nos estudos como essas ferramentas?

- A) A prática de *feedback*, a gestão de conflitos, gestão de relacionamentos e gestão de poder.
- B) Cultura organizacional, comportamento organizacional e motivação.
- C) Liderança, desenvolvimento, planejamento e controle.
- D) Clima organizacional, cultura organizacional e teorias motivacionais.
- E) Provisão, manutenção, desenvolvimento, aplicação e controle de pessoal.

