



ESESP - Escola de
Serviço Público
do Espírito Santo

Formação Inicial de Gestores de Recursos Humanos

Programas Especiais

**GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO**
*Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos*





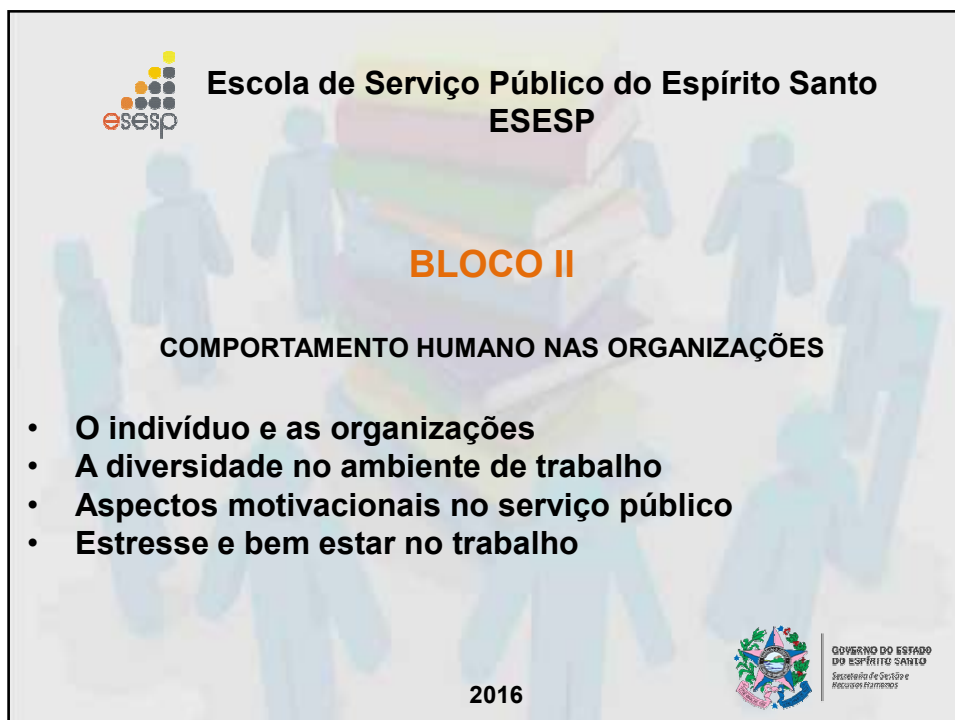
ESESP - Escola de
Serviço Público
do Espírito Santo

Formação Inicial de Gestores de Recursos Humanos

Comportamento Humano nas Organizações

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos*





CONTRATO DIDÁTICO



PARTE 1. O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

- O novo mundo do trabalho e impactos no papel de RH;
- Percepção e origem das diferenças individuais;
- Caminhos para construir sintonia e influência nos relacionamentos: empatia e escuta ativa



REFLEXÃO INICIAL: O QUE É FELICIDADE PARA VOCÊ?



Minha pobreza é essa daqui.

Papel do RH: administrar diferentes significados (propósitos individuais) para suportar resultados organizacionais (propósitos coletivos)

Entrevista com Mario - BRASIL - #HUMAN

https://www.youtube.com/watch?v=Fb_Z-Ty1Eh4



REFLEXÃO INICIAL: SIGNIFICADO E PERFORMANCE



Significado

Resultados

Se todo comportamento/resposta que que você produz no mundo é a tradução de um significado, quais significados está realizando em relação ao seu papel? Qual qualidade desta performance? Gostaria de transformar o que está criando?



REFLEXÃO INICIAL: SIGNIFICADO E PERFORMANCE

Para estimular resultados em nossas organizações na função de Recursos Humanos, precisamos inicialmente reavaliar o significado de nossos papéis...



E, a partir do alinhamento interno (coerência), conseguirmos estimular maior sentido e propósito em nossos clientes (gestores, servidores e cidadãos). Vamos juntos?



ELEMENTOS DO NOVO MUNDO DO TRABALHO E IMPACTOS NO RH



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

Fonte: Tendências em Capital Humano 2016 – Deloitte University Press



RODA DE CONVERSA

1. Diante dos elementos destacados no vídeo em relação ao novo mundo do trabalho, identifique/liste em grupo quais deles estão mais presente no serviço público e/ou em sua realidade/setor.
2. O que tem feito/ que estratégias tem utilizado para lidar/administrar estes elementos? Compartilhe as ideias chaves com os outros participantes.



5

Se a **descontinuidade**
é uma certeza ... o que
está sob nosso controle?
O que é importante
que dure?

Zeca de Mello

11

O NOVO MUNDO DE TRABALHO E IMPACTOS NO RH

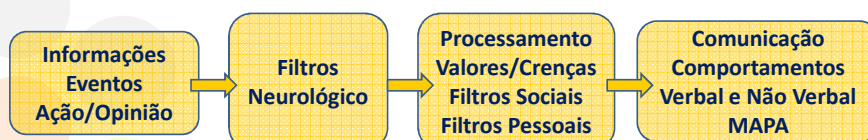
O mundo do trabalho está diferente e demanda novas posturas e competências do profissional de Recursos Humanos.

Entender os elementos do cenário que impactam esta mudança de paradigma faz-se essencial, porém ampliar a visão sobre **táticas comportamentais** (ferramentas que estão sob nosso controle) para gerenciar sua carreira e a carreira de outros é mandatório!

Que tal começarmos pela **Empatia e Escuta Ativa?**

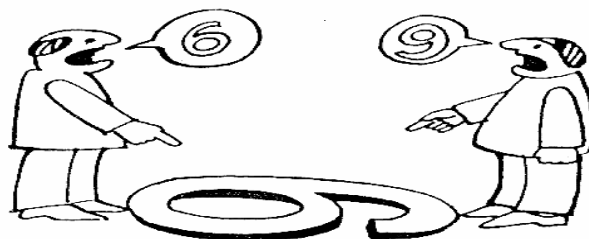


ORIGEM DAS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS E FILTROS DE PERCEPÇÃO



“Linguagem representa experiência, não é a experiência em si.”

Alfred Korzybski

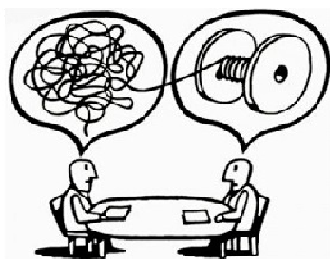


ORIGEM DAS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS E CONFLITOS HUMANOS

Princípio 1

“O mapa não é território”

Noam Chomsky



“ Quando duas pessoas se encontram, existem, na verdade, seis pessoas presentes.

Existe em cada um aquela pessoa que ele vê a si mesmo, aquela que o outro vê e aquela pessoa que realmente é”.

William James



ORIGEM DAS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS E CONFLITOS HUMANOS

Princípio 2

“A responsabilidade do resultado da comunicação é do emissor e não do receptor”

DILBERT - Scott Adams



esep

*“ Se as pessoas ao seu redor não o ouvirem,
ajoelhe-se aos seus pés e peça-lhes perdão,
pois na verdade é você o culpado ”.*

Fiodor Dostoiévski



EMPATIA: PRÁTICA

TÁTICAS PARA PROMOVER CONVERSA EMPÁTICAS



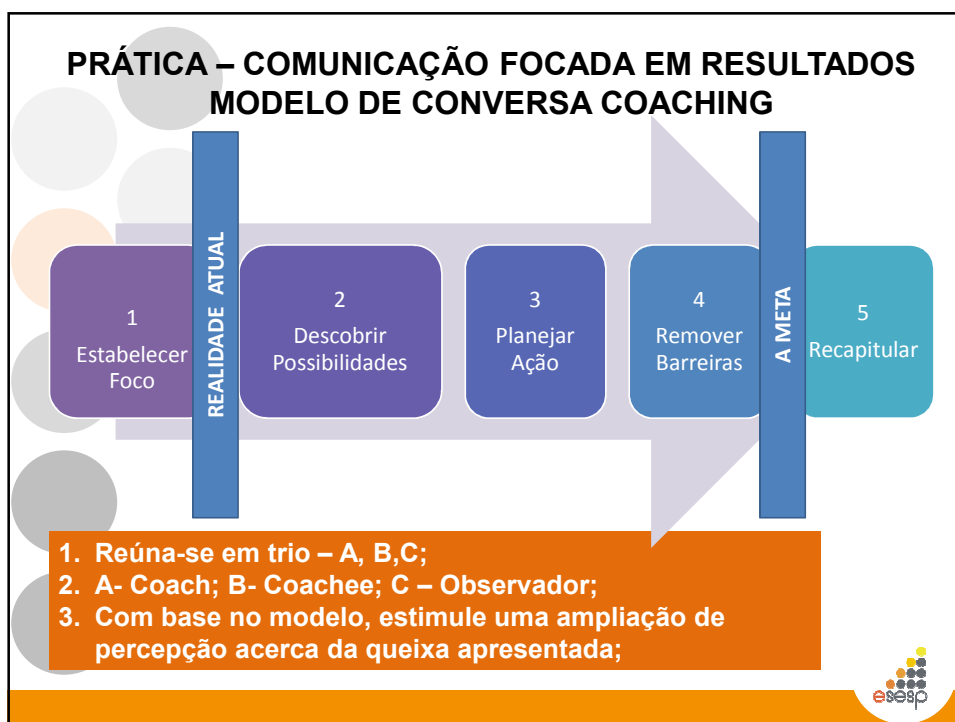
https://www.youtube.com/watch?v=VRXmsVF_QFY



ESCUTA ATIVA E CONVERSA COACHING: PRÁTICA

TÁTICA PARA PROMOVER CONVERSAS FOCADAS EM SOLUÇÃO





PARTE 2. A DIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

- Comportamento organizacional
- Pessoas: personalidade, caráter e temperamentos
- Autoconhecimento: laboratório de prática
- Diversidade de gerações e impacto para a gestão de RH



Comportamento organizacional refere-se ao estudo sistemático das ações e às atitudes das pessoas dentro das organizações. (Robbins, 2004).



Os objetivos do estudo do comportamento organizacional seriam:

- Explicar
- Prever
- **Controlar o comportamento humano**

Como controlar sem ferir a liberdade individual e respeitando a diversidade dos indivíduos?



NÍVEIS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

1. **Comportamento micro-organizacional:** o foco é o indivíduo, e são estudadas as diferenças individuais, os processos de aprendizagem, a percepção e a motivação.
2. **Comportamento meso-organizacional (nível de grupos):** estuda-se os grupos, trabalho em equipe, comunicação, liderança, conflitos, estresse;
3. **Comportamento macro-organizacional (nível do sistema):** envolve a cultura organizacional, a estrutura, a mudança e os efeitos das políticas de gestão de pessoas



PERSONALIDADE

Latim: Persona

↓

MÁSCARA DO ATOR.



- conjunto de valores e termos usados para caracterizar o indivíduo. Estrutura interna, formada por diversos valores em interação.
- conjunto dos traços e características típicas de uma pessoa, e que, portanto, distinguem-na das demais.



PERSONALIDADE

“Personalidade é um **conjunto de traços psicológicos com propriedades particulares**, relativamente permanentes e organizadas de forma própria.

Se revela na interação do indivíduo com seu meio ambiente e individualiza a maneira de ser, de pensar, de sentir e de agir de cada pessoa”.

Ferreira de Aguiar



CARACTERÍSTICAS DA PERSONALIDADE

- Cada pessoa tem um padrão único de características psicológicas: duas pessoas não são iguais;
- Para se compreender a personalidade não basta identificar os traços psicológicos, é necessário compreender a sua organização, como estão relacionados e como interagem;
- Cada pessoa mantém certa consistência psicológica que permitirá sua identificação;



PERSONALIDADE E CARÁTER

WILLIAMS (1992):

O **caráter** se origina a partir de fatores como: integridade, fidedignidade e honestidade. Está associado àquelas nossas ações que satisfazem ou deixam de satisfazer os padrões aceitos da sociedade e que são, conseqüentemente, julgados como “certo” ou “errados”.



PERSONALIDADE E TEMPERAMENTO

WILLIAMS (1992):

O **temperamento** é um aspecto inato, biológico da personalidade. As qualidades relacionadas com o temperamento incluem entre outras, excitabilidade, impulsividade, passividade, otimismo, pessimismo, etc.



RODA DE CONVERSA | VÍDEO

1. Discuta em grupo: quais principais reflexões que o vídeo proporciona sobre o tema em questão (diversidade)?

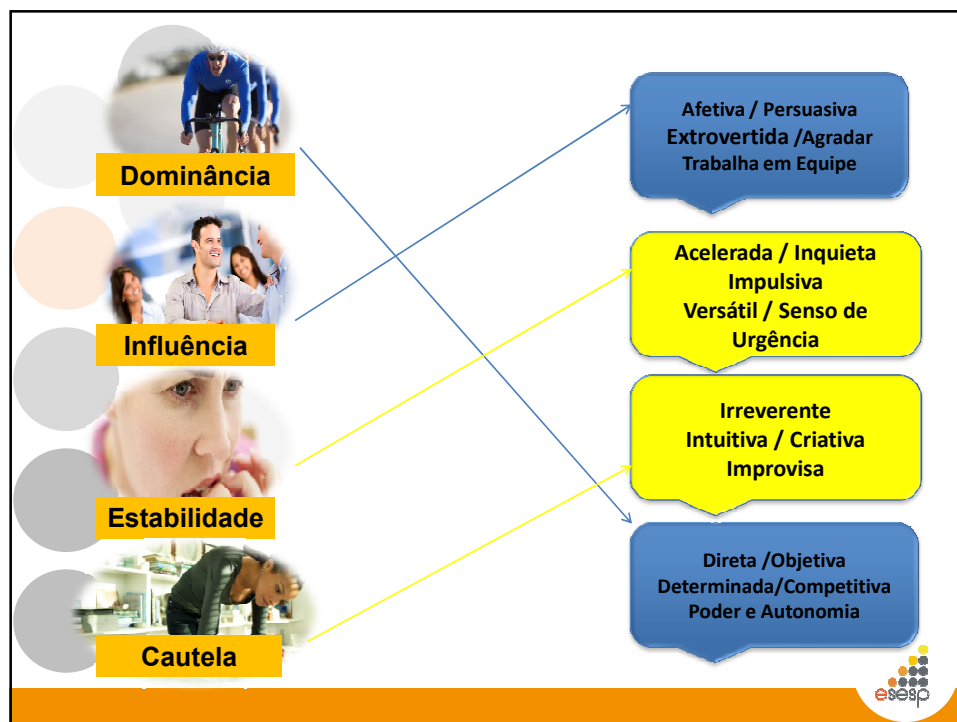
1. O que tem feito/ que estratégias tem utilizado para lidar/administrar com esta realidade? Compartilhe as ideias chaves com os outros participantes.



Real World Films for Gay & Night Life

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







Teste DISC – AUTOCONHECIMENTO



1. Preencha o teste e identifique suas características predominantes;
2. Identifique como seu fator preponderante pode ser uma alavanca ou ameaça à sua performance;
3. Discuta em dupla como aplicar este conhecimento para melhor atendimento ao seu cliente interno;

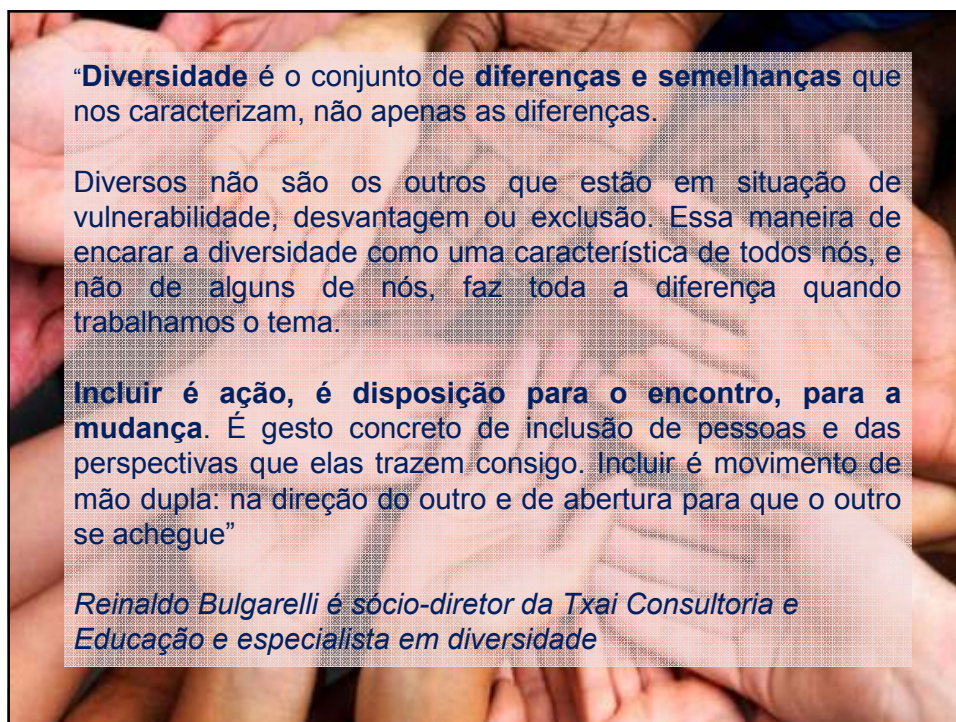


A capacidade de liderar a si mesmo é a primeira condição de sucesso na liderança de pessoas, grupos e organizações.



ALMOÇO





Quadro 1 – Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade.

VARIÁVEIS	AÇÃO AFIRMATIVA	GESTÃO DA DIVERSIDADE
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc.
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas / novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Ação afirmativa: como um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades (Hodges-Aeberhard, 1999).

Gestão da diversidade: a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (Thomas, 1990).

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

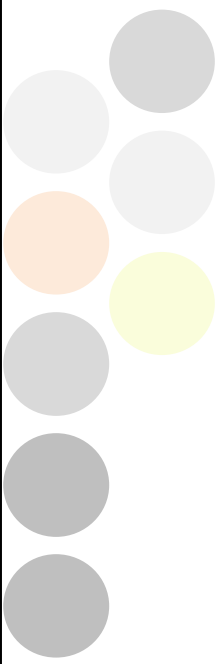


“O conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio”



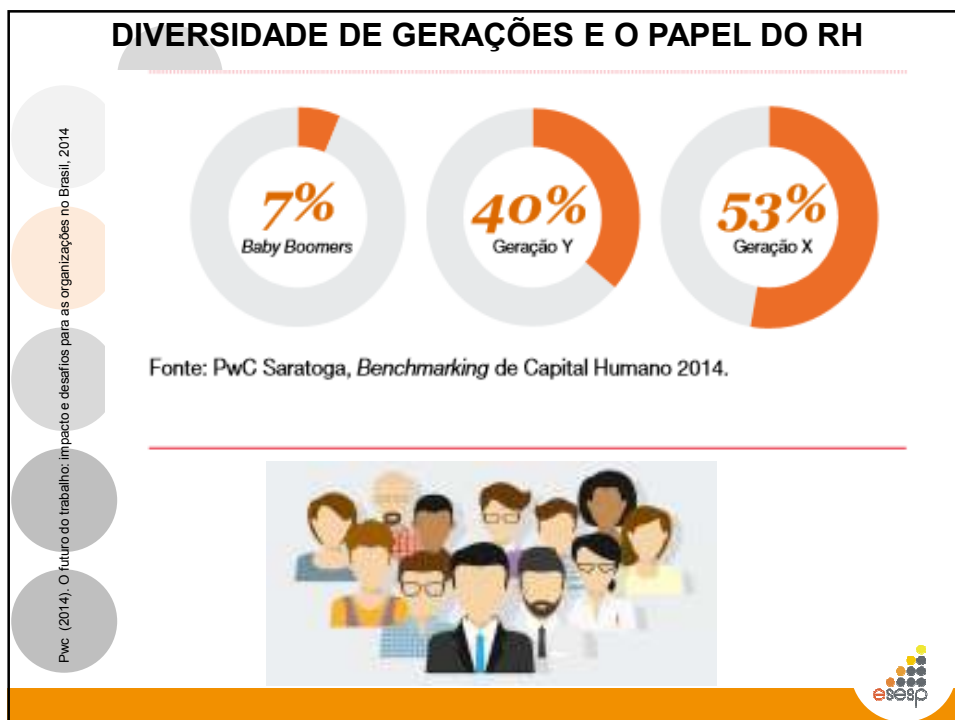
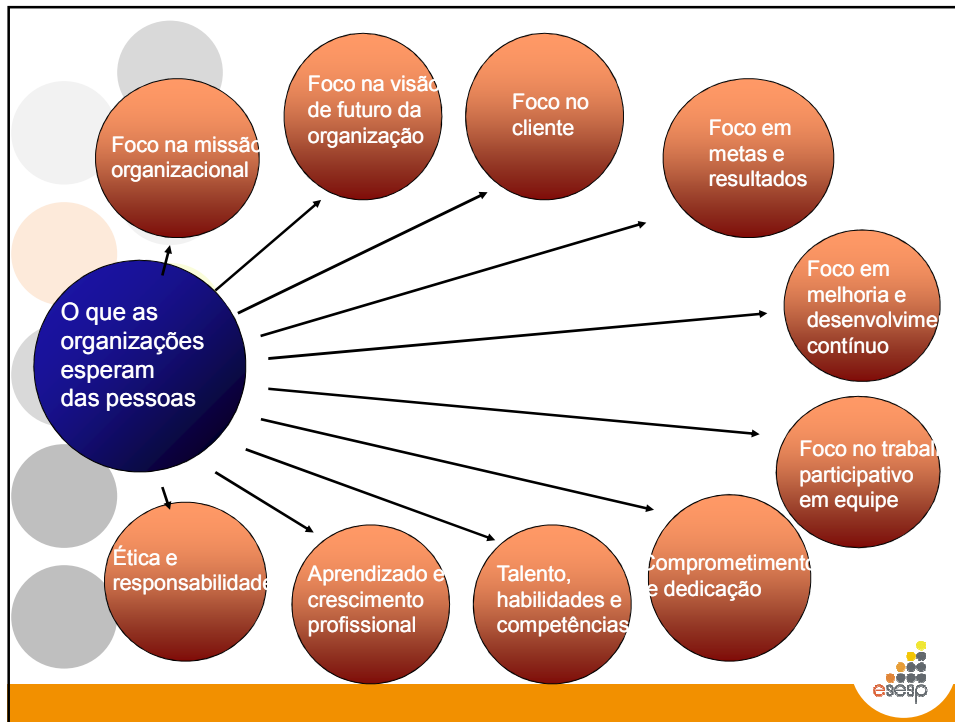
Maria Tereza Leme Fleury Mestre e Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP), Livre-Docente em Administração pela USP, Vice-Diretora e Professora Titular da FEA (USP) e Editora da RAUSP





**Mas como praticar isso
se os interesses entre os
atores são muitas vezes
conflitantes?**





RODA DE CONVERSA | VÍDEO

G1. A nova força de trabalho – mais informada, conectada e com padrões de renda ligeiramente elevados – possui novas expectativas com relação ao trabalho e carreira. Como pode apoiar sua organização a gerenciar melhor esta questão?

G2. Considerando que a geração Milênio representa cerca de 40% na força de trabalho no Brasil e deve se tornar a maioria na próxima década, como poderá fomentar uma cultura de integração das gerações na prática?

<https://www.youtube.com/watch?v=5qmJQu1BmLI>



PARTE 3 . ASPECTOS MOTIVACIONAIS

- Estudos de motivação aplicados ao serviço público
- Case: aplicações práticas



É POSSÍVEL MOTIVAR NO SERVIÇO PÚBLICO?

Foi realizado um *survey* com 333 funcionários públicos de seis órgãos estaduais e um municipal na cidade de Belo Horizonte (MG), que possuíam políticas de metas e recompensas. A motivação dos funcionários se mostrou influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas.



RODRIGUES, Weslei Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.



É POSSÍVEL MOTIVAR NO SERVIÇO PÚBLICO?

- **Valência da missão:** corresponde ao valor intrínseco percebido pelos funcionários no próprio trabalho e na missão peculiar do serviço público. esse construto foi o que exerceu maior influência sobre a motivação para o trabalho, dentre todos os pesquisados.
- **Instrumentalidade:** corresponde à percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa.
- **Autoeficácia:** corresponde à sensação de competência do empregado para o desempenho das tarefas. A autoeficácia é maior quando os funcionários têm mais experiência, têm metas claras e específicas definidas (individuais) e recebem *feedback* em relação ao seu progresso no alcance das mesmas.

RODRIGUES, Weslei Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.



ESTUDO DE CASO

1. **Leia o estudo de caso - A História de Ricardo:**
Razões pretensamente boas podem render falta de motivação;
2. **Responda às perguntas sugeridas;**
3. **Representante do grupo compartilha posições finais gerais;**



INTERVALO



PARTE 4 . Estresse e bem-estar no trabalho

- Engajamento e propósito;
- Gestão do estresse;
- Oficina cocriativa: pensando soluções;
- Bem estar no trabalho;



ENGAJAMENTO E PROPÓSITO



Fonte: As porcentagens acima são os principais resultados de entrevistas com mais de mil executivos de 350 empresas - Betania Tanure , Antonio Carvalho Neto e Juliana Oliveira Braga.

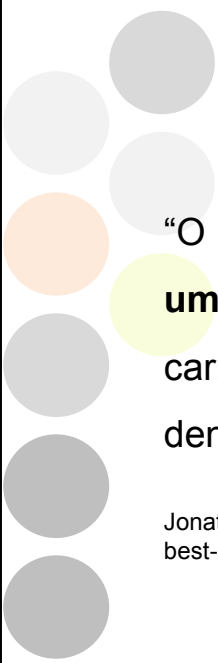




ENGAJAMENTO E PROPÓSITO

"Estudos mostram que as pessoas mais felizes são aquelas que **amam intensamente o que fazem**, seja no trabalho, seja em casa"

Historiador inglês Stuart Walton, autor de Uma História das Emoções, Ed. Record



ENGAJAMENTO E PROPÓSITO

"O segredo está **fazer parte de algo, ter um propósito** (nem que seja subir na carreira), mas ao mesmo tempo olhar para dentro de si e para as pessoas em torno."

Jonathan Haidt, professor da Universidade de Virgínia e autor do best-seller The Happiness Hypothesis ("A hipótese de felicidade")



GESTÃO DO ESTRESSE NO TRABALHO

"Estresse é uma palavra derivada do latim *stringere*, que significa tração apertada, ou seja, "espremer". Dada a raiz etimológica, não parece coincidência a relação com o tempo "espremido" de quem se vê estressado."

TANURE, Betania et al. Estresse, Doença do Tempo: um estudo sobre o uso do tempo pelos executivos brasileiros. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 14, n. 1, p. 65-88, 2014.



GESTÃO DO ESTRESSE NO TRABALHO

"No fordismo, o tempo do trabalhador era determinado pela esteira rolante à qual estava "infernalmente preso" por 8 horas. Atualmente, parece haver uma esteira rolante virtual, que funciona *on line*, dia e noite."

TANURE, Betania et al. Estresse, Doença do Tempo: um estudo sobre o uso do tempo pelos executivos brasileiros. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 14, n. 1, p. 65-88, 2014.



(...) o uso da metáfora do gerente-ciborgue objetiva contribuir para uma forma alternativa de **compreender as recentes transformações que ocorrem nas relações de trabalho** e questões como:

- o aumento das exigências;
- pressões e expectativas de respostas rápidas na execução das tarefas;
- o que eleva, de forma significativa, a carga e o tempo de trabalho.

(...) se, por um lado, a tecnologia gera alguns benefícios para os gestores, facilitando a comunicação e a realização de suas atividades, por outro, ela faz com que qualquer horário se transforme em horário de trabalho e qualquer lugar, um lugar de trabalho.

TURETA, César; TONELLI, Maria José; ALCADIPANI, Rafael. O Gerente-Ciborgue: metáforas do gestor "pós-humano". Organizações & Sociedade, v. 18, n. 58, 2001



PRÁTICA – MAPEANDO PERFORMANCE E ENERGIA



1. Identifique o quadrante em que atua geralmente;
2. Juntamente com seu peer coach, responda as perguntas propostas no exercício.



BEM-ESTAR PSICOLÓGICO - COMPONENTES

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

Autoaceitação: Definida como o aspecto central da saúde mental, trata-se de uma característica que revela elevado nível de autoconhecimento, ótimo funcionamento e maturidade. Atitudes positivas sobre si mesmo emergem como uma das principais características do funcionamento psicológico positivo.

Relacionamento positivo com outras pessoas: Descrito como fortes sentimentos de empatia e afeição por todos os seres humanos, capacidade de amar fortemente, manter amizade e identificação com o outro.

Autonomia: São seus indicadores o *locus* interno de avaliação e o uso de padrões internos de autoavaliação, resistência à aculturação e independência acerca de aprovações externas.



BEM-ESTAR PSICOLÓGICO - COMPONENTES

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

- **Domínio do ambiente:** Capacidade do indivíduo para escolher ou criar ambientes adequados às suas características psíquicas, de participação acentuada em seu meio e manipulação e controle de ambientes complexos.
- **Propósito de vida:** Manutenção de objetivos, intenções e de senso de direção perante a vida, mantendo o sentimento de que a vida tem um significado.
- **Crescimento pessoal:** Necessidade de constante crescimento e aprimoramento pessoais, abertura a novas experiências, vencendo desafios que se apresentam em diferentes fases da vida.



BEM-ESTAR NO TRABALHO - COMPONENTES

Satisfação no trabalho: “[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.” (Locke, 1976, p. 1.300).

1. vínculo afetivo e positivo com o trabalho;
2. vínculo as satisfações que se obtêm nos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho;
3. as satisfações advindas do salário pago pela empresa;
4. das oportunidades de promoção ofertadas pela política de gestão da empresa e, finalmente,
5. das satisfações com as tarefas realizadas



BEM-ESTAR NO TRABALHO - COMPONENTES

Envolvimento com o trabalho: “[...] grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima” (Lodahl & Kejner, 1965, p. 25).

- atividades ou experiências de fluxo ocorrem quando há concentração em metas, há feedback imediato e quando altos desafios são respondidos por altas habilidades individuais.
- (Csikszentmihalyi, 1997/1999)



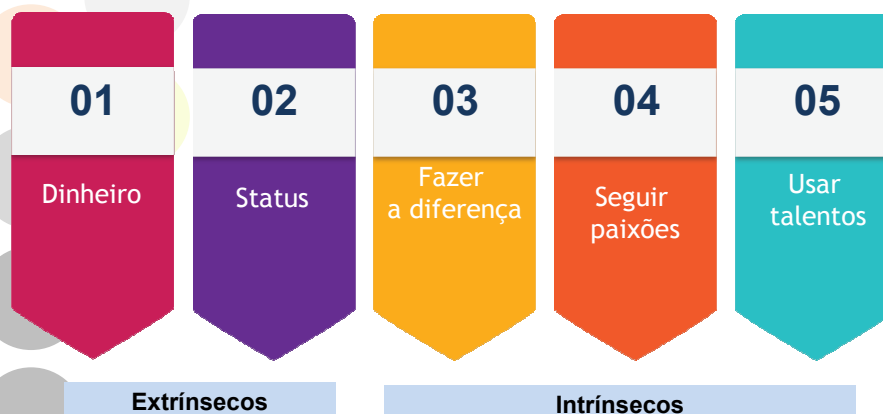
BEM-ESTAR NO TRABALHO - COMPONENTES

Comprometimento organizacional afetivo: “[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 225).

- o comprometimento afetivo traz para o conceito de bem-estar no trabalho uma visão de que as relações estabelecidas pelo indivíduo com a organização que o emprega estão assentadas em uma interação que lhe propicia vivências positivas e prazerosas.



AS 5 DIMENSÕES DO SENTIDO NO TRABALHO



Roman Krznaric





OFICINA COCRIATIVA

1. Facilitador identifica por meio de brainstorming 5 principais fatores de estresse comuns ao grupo;
2. Formar 5 grupos; cada grupo identifica 1 líder e uma pergunta iniciando por COMO;
3. Inicia processo cocriativo; compartilha com todo grupo resultados/respostas à pergunta;



REFLEXÃO FINAL | VÍDEO :

“Não posso fazer um novo fim mas posso fazer um novo começo”



<https://www.youtube.com/watch?v=SgYR9cw-Z7k>



REFERÊNCIAS

- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- CHUNG, Tom. Qualidade começa em mim. **São Paulo: Maltesse**, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005.
- Deloitte University Press. Tendências em Capital Humano, 2016
- Pwc (2014). O futuro do trabalho: impacto e desafios para as organizações no Brasil, 2014
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11ª edição. 2005.
- RODRIGUES, Weslei Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.
- TANURE, Betania et al. Estresse, Doença do Tempo: um estudo sobre o uso do tempo pelos executivos brasileiros. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 14, n. 1, p. 65-88, 2014.
- TURETA, César; TONELLI, Maria José; ALCADIPANI, Rafael. O Gerente-Ciborgue: metáforas do gestor “pós-humano”. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 58, 2001
- KRZYNARIC, Roman. **Como encontrar o trabalho da sua vida**. Editora Objetiva, 2012.





ESESP - Escola de
Serviço Público
do Espírito Santo

Formação Inicial de Gestores de Recursos Humanos

Cultura e Poder

**GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO**
*Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos*





**Escola de Serviço Público do Espírito Santo
ESESP**

**EIXO
PROGRAMAS ESPECIAIS**

**CURSO DE FORMAÇÃO INICIAL
GESTORES DE RECURSOS
HUMANOS**

2016



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos



**Escola de Serviço Público do Espírito Santo
ESESP**

BLOCO II

CULTURA E PODER

- **Cultura organizacional e seus componentes**
- **Tipologias culturais**
- **Clima e cultura organizacional**
- **Cultura e poder nas organizações**
- **O poder e suas formas nas organizações públicas**
- **Poder, autoridade e conflito**
- **O processo decisório e a tomada de decisão**

2016



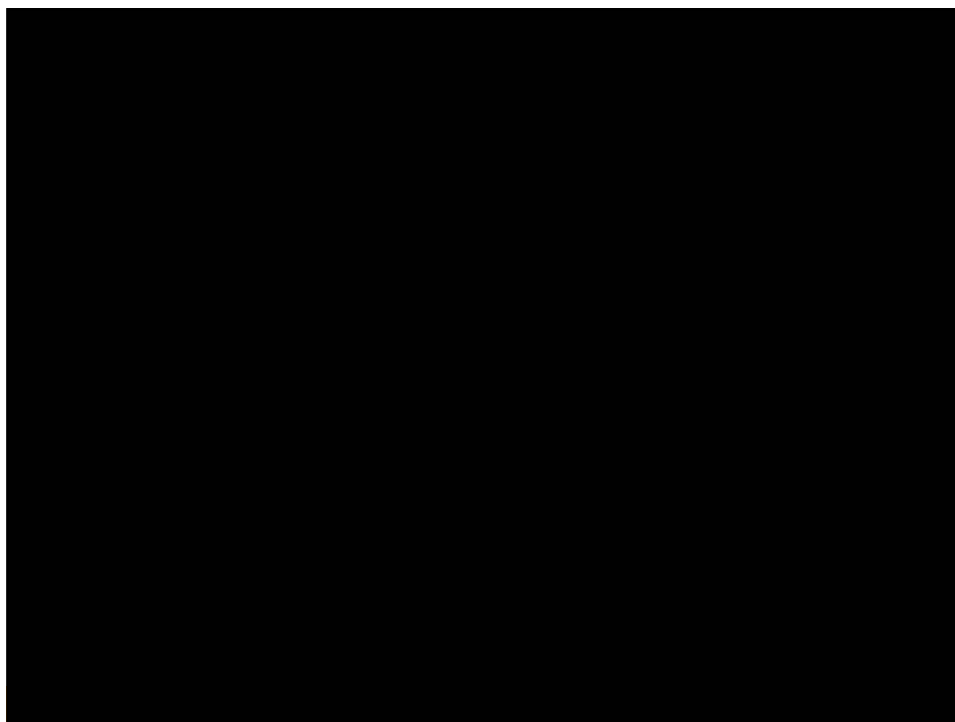
GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos

CULTURA ORGANIZACIONAL



<https://www.youtube.com/watch?v=40EsYbWNPYg>

esep



CULTURA ORGANIZACIONAL



“É o modelo de pressupostos que determinado grupo tem desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna.

(Schein, 2009)



CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir“.



CULTURA ORGANIZACIONAL

- Sofre influência direta do ambiente onde está inserida, do tipo de organização, da liderança da organização e outros fatores sociológicos.



CULTURA ORGANIZACIONAL

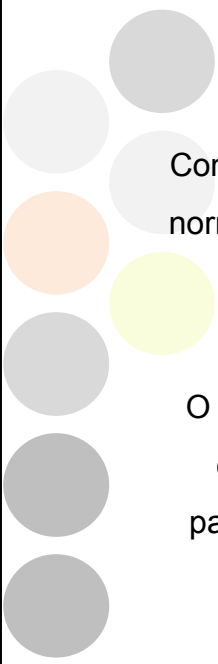
Uma das forças principais que influenciam o comportamento!



CULTURA ORGANIZACIONAL

Conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização.

O entendimento desses quatro pressupostos à cultura da organização, é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico organizacional,







ARTEFATOS

Nível mais superficial da cultura, configurando as estruturas e processos organizacionais e as manifestações visíveis, que incluem a linguagem, arquitetura, tecnologia, objetos decorativos, vestuários e as cerimônias observadas.

esesp

VALORES COMPARTILHADOS



Filosofias, estratégias e metas, são as regras, princípios, normas e valores éticos que direcionam o comportamento de um grupo, seus objetivos e os meios utilizados para atingi-los.

Crença é tudo aquilo que as pessoas acreditam ser verdade dentro das suas metas e objetivos, enquanto valor significa o que as pessoas acreditam ser importante;



13

PRESSUPOSIÇÕES BÁSICAS



Crenças inconscientes e inquestionáveis - nível mais profundo - perceptíveis a partir de uma investigação mais profunda da Cultura Organizacional.



14

PRESSUPOSIÇÕES BÁSICAS



Valores, crenças, percepções, sentimentos compartilhados pelos membros da organização e que dão resultado positivo, repetindo-se e sendo aceitos, incorporando-se e consolidando-se no nível do inconsciente e se transformando em um pressuposto básico.



15

RODA DE CONVERSA

1. Identifique/liste em grupo quais são os componentes da cultura apresentados no vídeo: artefatos, valores e pressuposições.
2. Dentro da sua realidade, quais são os componentes da cultura organizacional: artefatos, valores e pressuposições?



16

DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS



17

INTERVALO



18

TIPOLOGIAS CULTURAIS – REFLEXÃO INICIAL



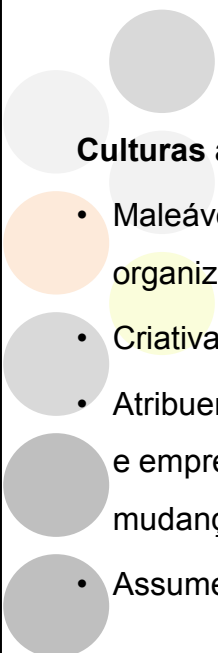
19

TIPOLOGIAS CULTURAIS

- Culturas adaptativas
- Culturas não adaptativas



20



TIPOLOGIAS CULTURAIS

Culturas adaptativas:

- Maleáveis, flexíveis diante das mudanças organizacionais
- Criativas, abertas à inovação.
- Atribuem grande valor às pessoas (clientes, investidores e empregados), e aos processos que podem criar mudanças úteis.
- Assume riscos.

(Chiavenato, 2008)



20



TIPOLOGIAS CULTURAIS

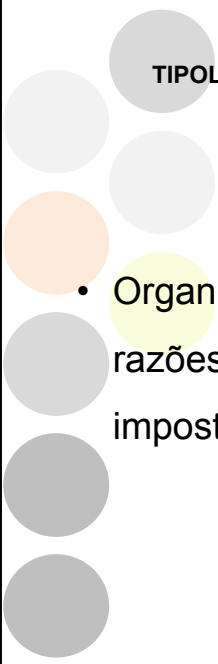
Culturas não adaptativas:

- Manutenção de ideias, valores, costumes e tradições.
- Comportamento burocrático e político de modo isolado.
- Não mudam suas estratégias para ajustar ou ganhar vantagens com mudanças no ambiente.
- Valorizam a ordem e a redução de riscos nos processos administrativos do que liderar iniciativas.

(Chiavenato, 2008)



21



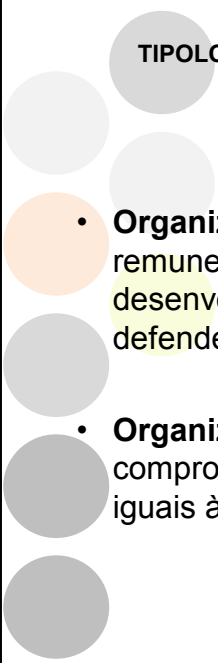
TIPOLOGIAS CULTURAIS – PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO

- **Organizações coercitivas:** indivíduo cativado por razões físicas ou econômicas. Obedece regras impostas pelas autoridades.

(Cheim, 2009)



23



TIPOLOGIAS CULTURAIS – PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO

- **Organizações utilitárias:** indivíduo trabalha por uma remuneração justa. Tolerância às regras essenciais e desenvolve regras e normas contraculturais para se defender.
- **Organizações normativas:** indivíduo assume o compromisso porque as metas da organização são iguais às dele.

(Cheim, 2009)



24

RODA DE CONVERSA

1. Qual a tipologia cultural predominante na sua organização/ órgão?

2. Quais são os desafios da área de gestão de pessoas?





CLIMA ORGANIZACIONAL

A Reengenharia em "Monstros S.A."



<https://www.youtube.com/watch?v=07KdOfRH9u4&t=6s>



A Reengenharia em "Monstros S.A."



CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL



Clima Organizacional:

Maneira como o colaborador PERCEBE a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele INTERPRETA tudo isso e como ele REAGE, positiva ou negativamente, a essa interpretação.



CLIMA ORGANIZACIONAL

“ É uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro das organizações”

Stanley M. Davis

“ É a qualidade do ambiente dentro da organização, e que é percebida pelos membros dessa organização e que influenciam o seu comportamento.

George H. Litwin



29

RODA DE CONVERSA

1. O que podemos concluir a partir do vídeo?

2. É possível a transformação no seu ambiente?



30

VARIÁVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A - Credibilidade – comunicação, competência na condução do negócio, integridade e consistência na condução da visão.

B - Respeito - com vida pessoal, apoio ao desenvolvimento profissional, benefícios, condições e segurança no trabalho.

C - Imparcialidade - equidade para todos em termos de recompensas, em recrutamento e promoção, não discriminação.



15

D - Orgulho - no trabalho realizado pelo indivíduo, no resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, e nos produtos e serviços oferecidos pela empresa;

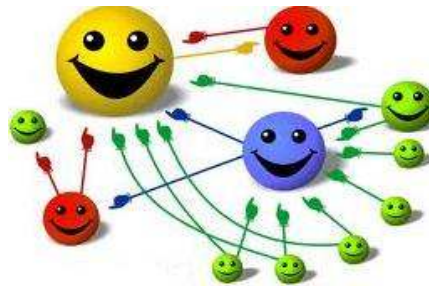
E - Camaradagem - qualidade da hospitalidade, intimidade e comunidade no ambiente de trabalho, senso de equipe.



16

RODA DE CONVERSA

1. É possível a transformação no contexto do serviço público?
2. O que pode ser feito para melhorar as variáveis do clima organizacional, dentro do seu campo de atuação?



ESTUDO DE CASO

1. Leia o estudo de caso – É possível uma gestão estratégica?;
2. Responda a pergunta sugerida para seu grupo;
3. Representante do grupo compartilha as percepções gerais.

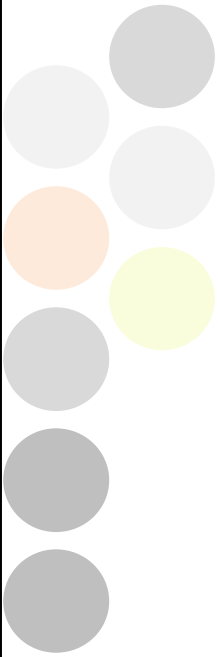




ALMOÇO



16



CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES



17

PODER, AUTORIDADE E CONFLITOS



17

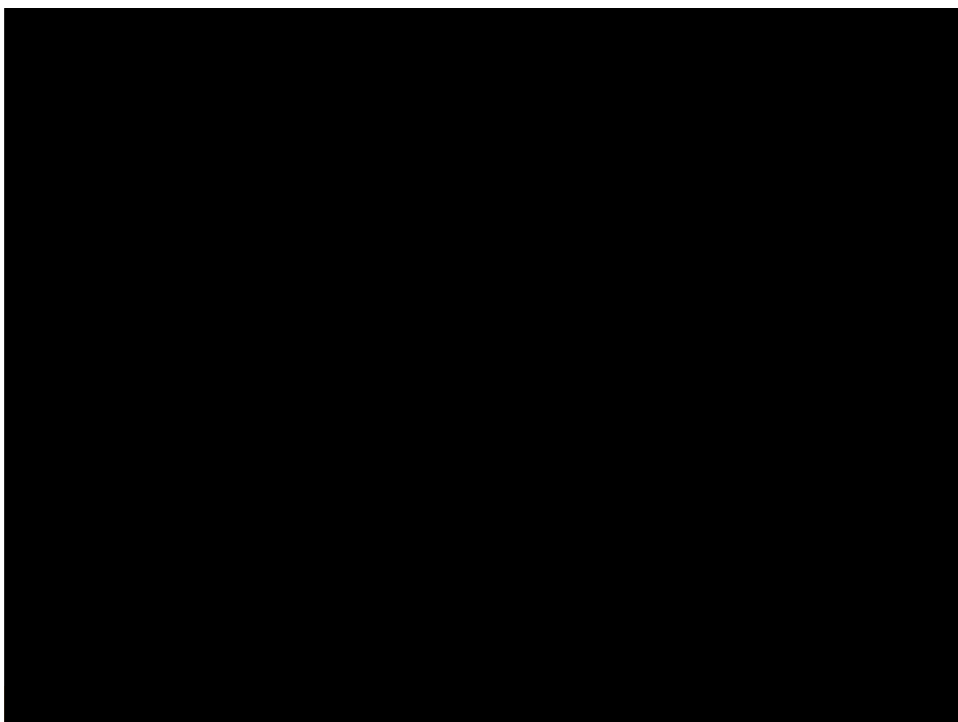
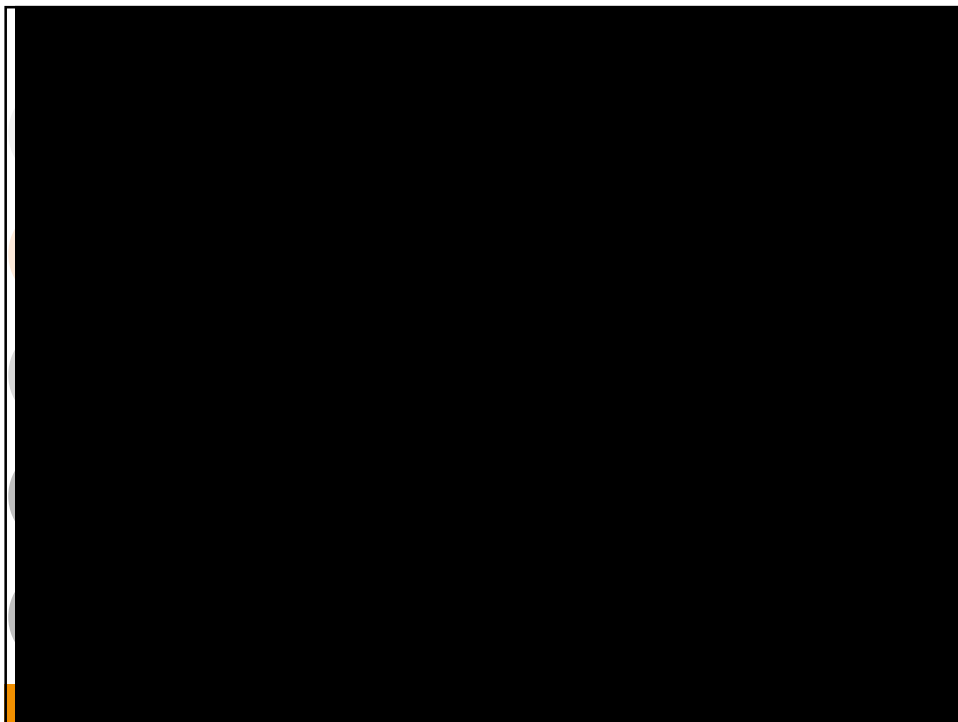
TIPOS DE PODER

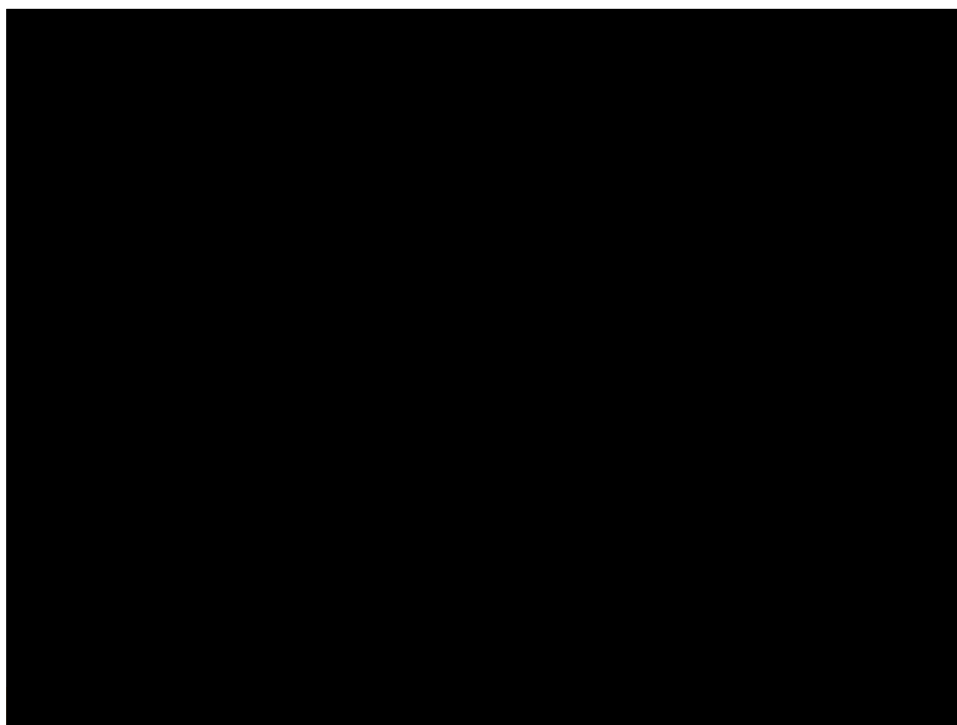


<https://www.youtube.com/watch?v=LDhOVBU0EoU>
<https://www.youtube.com/watch?v=r2OuffGKCfl>
<https://www.youtube.com/watch?v=oVUHpnIMTm4>



18





DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS



42



PODER X AUTORIDADE – REFLEXÕES INICIAIS



40

PODER X AUTORIDADE



PODER: capacidade de uma pessoa ou departamento, de influenciar outras pessoas para a produção de resultados desejados, para os detentores de poder. O poder existe somente em uma relação entre duas ou mais pessoas e pode ser exercido no sentido vertical e horizontal.



41

PODER X AUTORIDADE



AUTORIDADE: força para alcançar resultados desejados, mas apenas conforme prescrito pela hierarquia formal e pelas relações de subordinação. Alocada em posições organizacionais e diminui/aumenta na hierarquia vertical.



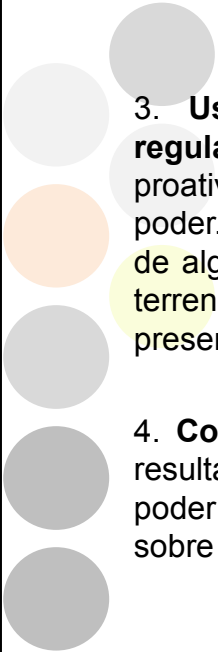
40

USO DO PODER

1. **Autoridade formal:** poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage.
2. **Controle sobre recursos escassos:** habilidade de exercer controle sobre recurso pode oferecer importante fonte de poder. Ex.: Dinheiro, tecnologia, pessoal e do apoio dos consumidores, dos fornecedores e da comunidade em geral.



41



3. **Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos** - evocados e usados de maneira proativa como retroativa no quadro de relações de poder. A habilidade de usar regras para a vantagem de alguém é fonte de poder organizacional, define o terreno da disputa que sempre será negociado, preservado ou modificado.

4. **Controle do processo decisório** - influenciar os resultados dos processos decisórios é uma fonte de poder muito reconhecida - atrai atenção na literatura sobre a teoria organizacional.



47



5. **Controle do conhecimento e da informação** - Ideia de que o poder emana da pessoa capaz de estruturar a atenção em relação a assuntos de maneira que efetivamente defina a realidade do processo de tomada de decisão.

6. **Controle dos limites** - Noção de limite é usada para refletir a interface entre diferentes elementos de uma organização.



48

O PODER E SUAS FORMAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

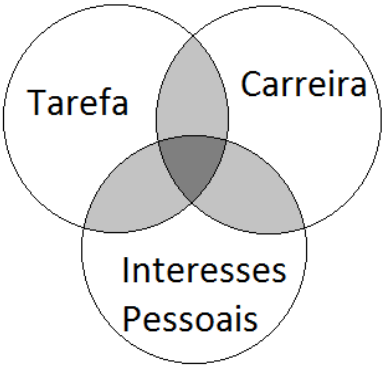


ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO SISTEMAS DE ATIVIDADE POLÍTICA

- A Política de uma organização se manifesta nos conflitos e jogos de poder que ocupam o centro das atenções e incontáveis intrigas interpessoais que promovem desvios no fluxo da atividade. Ocorrem de um modo invisível - exceto aos diretamente envolvidos.
- A relação *interesses, conflito e poder*, gera uma política organizacional, uma vez que as pessoas pensam e agem de maneira diferente.



ANÁLISE DE INTERESSES



- A relação e a tensão que existem entre o trabalho de uma pessoa (tarefa), as aspirações de carreira e os valores pessoais e o estilo de vida (interesses pessoais).
- Comportamento político individual.

esesp



INTERVALO

esesp

CONFLITOS



26

A COMPREENSÃO DO CONFLITO

- ✓ O conflito aparece sempre que os diferentes interesses colidem entre si.
- ✓ A busca por melhorias no emprego e colocação tem como cenário o fato de que existem mais cargos na base da estrutura do que no topo - competição por lugares melhores.
- ✓ O chamado "jogo político" acontece também nas relações horizontais entre as unidades. O conflito de papéis se caracteriza, por exemplo, em uma solicitação de modificação de um produto solicitada pela área de marketing cria problemas no planejamento e acompanhamento da produção.



27

PRÁTICA

1. FORMAR 5 GRUPOS;
2. CADA GRUPO REPRESENTARÁ UM ESTILO;
3. TERÁ 15 MINUTOS PARA DISCUTIR;
4. FAÇA UMA DRAMATIZAÇÃO DE 5 MINUTOS ENFATIZANDO A ADEQUAÇÃO E INADEQUAÇÃO DE CADA ESTILO.



ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Impeditivo

- ignora os conflitos esperando que desapareçam
- coloca os problemas em suspenso.
- recorre a métodos muito lentos para reprimir o conflito.
- usa sigilo para evitar confrontação.
- apela para regras burocráticas como fonte de resolução de conflitos.



UTILIZAÇÃO ADEQUADA DO ENFOQUE

Impeditivo

- Quando uma questão tem pouca importância ou não existe nada de mais urgente.
- Quando nenhuma possibilidade de resolução de preocupações é percebida.



ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Negociador

- Discute.
- procura entendimentos e compromissos.
- encontra soluções satisfatórias ou aceitáveis.
- força a submissão.



UTILIZAÇÃO ADEQUADA DO ENFOQUE

Negociador

- Resolver de forma temporária questões complexas.
- Chegar a soluções cômodas quando há pressão de tempo.



29

ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Competitivo

- cria situações claras de ganhar ou perder
 - utiliza a rivalidade.
- utiliza jogos de poder para chegar aos propósitos.
 - força a submissão.



30

UTILIZAÇÃO ADEQUADA DO ENFOQUE

Competitivo

- Quando existe necessidade absoluta de uma ação rápida e decisiva; por exemplo, em casos de urgência.
- Quando problemas importantes pedem por medidas impopulares; por exemplo, corte de preços, medidas disciplinares.



01

esesp

ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Colaborador

- quer resolver os problemas.
- confronta as diferenças, compartilhando ideias
- busca soluções integradoras.
- encontra soluções nas quais todos ganham.
- vê problemas e conflitos como desafios.



02

esesp

UTILIZAÇÃO ADEQUADA DO ENFOQUE

Colaborador

- Quando o objetivo é aprender.
- Para fazer convergir as ideias das pessoas que possuem perspectivas diferentes.



63

ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Acomodador

- cede , submete-se e obedece.



64

UTILIZAÇÃO ADEQUADA DO ENFOQUE

Acomodador

- Quando se constata estar errado.
- Para minimizar o fracasso, quando os adversários são mais fortes e se está perdendo.



65

TESTE - COMO VOCÊ DECIDE?



66

O PROCESSO DECISÓRIO E A TOMADA DE DECISÃO



67

PROCESSO DECISÓRIO

Tomada de decisões: núcleo da responsabilidade

- Decidir o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e como fazer.
- Estabelecer objetivos, alocar recursos, resolver problemas e ponderar o efeito da decisão de hoje sobre as oportunidades de amanhã.



68

FASES DO PROCESSO DECISÓRIO

- 1) Definição e diagnostico do problema:
- 2) Processo de soluções alternativas mais promissoras.
- 3) Análise e comparação dessas alternativas de solução.
- 4) Seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação.



10

NÍVEIS DE DECISÃO

- 1) **Decisões estratégicas:** estabelecimento de relações entre a organização e o ambiente. São tomadas no nível institucional.
- 2) **Decisões administrativas:** estabelecimento da estrutura e configuração organizacional. Tomadas no nível intermediário da organização.
- 3) **Decisões Operacionais:** seleção e orientação dos níveis operacionais da organização encarregadas de realizar a tarefa técnica.



11

CONDIÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES

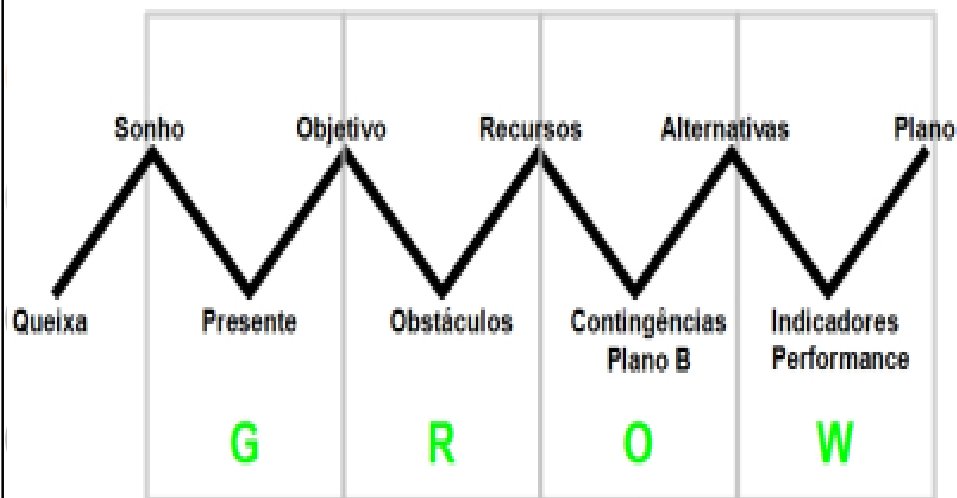
- 1) **Incerteza**: pouco ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar como base para atribuir probabilidades a cada estado de natureza ou evento futuro.
- 2) **Risco**: informação suficiente para prever os diferentes estados da natureza. Porém, a quantidade dessa informação e sua interpretação pelos diversos administradores pode atribuir diferentes probabilidades conforme sua crença ou intuição, experiência anterior, opinião, etc.
- 3) **Certeza**: completo conhecimento das consequências ou resultados das várias alternativas de cursos de ação para resolver o problema.



71

CASE

Exercitando a postura estratégica como RH



72

