

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CARATINGA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ISABEL CRISTINA GONÇALVES RODRIGUES
MARILÂNDIA GONÇALVES DAMACENO
TACIANE SABINO SANTOS

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: MUDANÇAS, CONFLITOS
E LIDERANÇA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CARATINGA - MG

2017

**ISABEL CRISTINA GONÇALVES RODRIGUES
MARILÂNDIA GONÇALVES DAMACENO
TACIANE SABINO SANTOS**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: MUDANÇAS, CONFLITOS
E LIDERANÇA**

Monografia apresentada à banca examinadora do Curso de Administração de Empresas do Instituto Tecnológico de Caratinga, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas.

Prof. Orientador: MSc Vagner Bravos Valadares.

Área de Concentração: Comportamento Organizacional

CARATINGA - MG

2017

Rodrigues, Isabel Cristina Gonçalves

Damaceno, Marilândia Gonçalves

Santos, Taciane Sabino

Comportamento organizacional: mudanças, conflitos e liderança

Caratinga – MG, 2017

57 páginas

Valadares, Vagner Bravos

Referencial Bibliográfico: p. 57

Palavras chaves: Comportamento, Organização, Comunicação e Cultura Organizacional

TERMO DE APROVAÇÃO

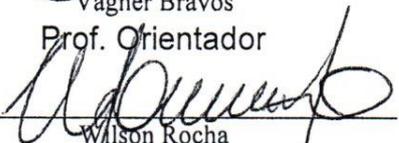
O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Comportamento Organizacional: Mudanças, conflitos e lideranças, elaborado pelo(s) aluno(s) Isabel Cristina Gonçalves Rodrigues, Marilândia Gonçalves Damaceno e Taciane Sabino Santos foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de ADMINISTRAÇÃO das FACULDADES DOCTUM CARATINGA, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

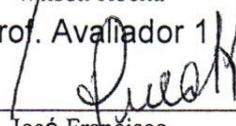
Caratinga 11 de Dezembro de 2017



Vagner Bravos
Prof. Orientador



Wilson Rocha
Prof. Avaliador 1



José Francisco
Prof. Examinador 2

Dedicamos este maravilhoso momento de nossas vidas primeiramente a Deus que sempre cuidou de nós, logo após, dedicamos a todos os nossos familiares, amigos e professores, que nos auxiliaram e fizeram parte da concretização deste sonho.

Agradecemos a todos os nossos familiares, amigos, colegas de classe e aos nossos professores, que nos auxiliaram e não nos deixaram desistir, a todos vocês o nosso MUITO OBRIGADO!

Instrua o homem sábio, e
Ele será ainda mais sábio;
Ensine o homem justo,
E ele aumentará o seu saber.

Provérbios 9:9

RESUMO

Comportamento organizacional é uma área do conhecimento que estuda a influência dos indivíduos e grupos em situação de trabalho, e os impactos que o ambiente corporativo exerce sobre o comportamento humano dentro das organizações. O estudo desses comportamentos está relacionado a fatores de grande influência nos resultados alcançados pelas empresas como: liderança, estruturas e processos de grupo, percepção, aprendizagem, atitude, adaptação às mudanças, conflito, dimensionamento do trabalho, entre outros que afetam os indivíduos e as equipes organizacionais. Um bom sistema de comunicação é primordial para as empresas, porém a sua falta e/ou a fragilidade como ele é constantemente tratado nos ambientes corporativos tem provocado sérios danos a essas instituições, e por consequência tem elevado a necessidade de equipes mais preparadas para promover e instituir eficácia no fluxo de informações requeridas pelas demandas dos respectivos processos. Assim, é necessário entender como melhorar a comunicação nas empresas em prol de um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente, transformando-a numa ferramenta capaz de acompanhar as mudanças requeridas, justificar processos já estabelecidos, melhorar os relatórios gerenciais e seus respectivos bancos de dados, para que os objetivos organizacionais sejam conquistados e os resultados maximizados a favor da longevidade da empresa.

Palavras – Chave: Comportamento, Organização, Comunicação e Cultura Organizacional.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	13
1.1 FATORES EXTRÍNSECOS	21
1.1.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
1.1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	23
1.1.3 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	25
1.1.4 O TRABALHO EM EQUIPE	27
1.2 FATORES INTRÍNSECOS	29
1.2.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E INTERGRUPAIS.....	30
1.2.2 PADRÕES E CANAIS DE COMUNICAÇÃO	32
1.2.3. MOTIVAÇÃO	34
2 AS MUDANÇAS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	37
2.1 PRINCIPAIS FATORES DE MUDANÇA NOS ATUAIS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	39
2.2 PRINCIPAIS FOCOS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	41
2.3 A NEUTRALIZAÇÃO DAS RESISTÊNCIAS PARA A IMPLANTAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	43
3 LIDERANÇA DAS MUDANÇAS: ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	46
3.1 COMO LIDAR COM OS CONFLITOS NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	48
3.2 A VISÃO POSITIVA DOS CONFLITOS NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	50
3.3 LIDERANDO A ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	55

INTRODUÇÃO

O comportamento é uma resposta que o indivíduo tem diante do estímulo, podendo assim dizer que ele é aprendido ao longo da vida de acordo com os estímulos impostos. A organização quando é estruturada e organizada forma um corpo que chamamos de empresa, diante dessa junção do comportamento organizacional é que se faz um estudo voltado para as regras de acordo com os objetivos da organização que busca compreender, estimular e prever o comportamento de acordo com estímulos recebidos de modo que o comportamento possa ser alterado dentro das organizações.

Sendo assim, as pessoas são o conjunto que compõem uma empresa e são formados por comportamentos e atitudes práticas de costumes e condutas que o andamento e desenvolvimento da organização lhes impactam, fazendo com que influencie todo clima da corporação.

A questão do comportamento organizacional é o estímulo utilizado pelo gestor que venha atender as necessidades dos colaboradores que mantém um ambiente de trabalho satisfatório e harmonioso conseqüentemente, mas produtivo, por isso é essencial para um administrador fazer uma boa leitura das pessoas, pois quando o administrador estuda o comportamento individual e coletivo auxilia na tomada de suas decisões e na criação de seus processos gerenciais os tornando eficientes e eficazes, tendo como desafio que cada indivíduo é único e carrega consigo uma cultura de comportamento.

Por tudo o que foi dito se justifica essa pesquisa, ou seja, se apresentar como uma ferramenta importante nas mãos de um administrador o ajudando a melhor entender as nuances que permeiam o clima organizacional. Pois, diferente do que sustentava Taylor, o comportamento humano não pode ser padronizado como pode ser feito com máquinas e processos. Por mais que as tarefas sejam específicas, cada pessoa reage de uma maneira diferente.

Diante de tais fundamentos delimitou-se como objeto de estudo as mudanças, conflitos e a liderança no contexto do comportamento organizacional e a interrogante que deu início a esta pesquisa é: “como os fatores de mudança extrínsecos e

intrínsecos ao comportamento organizacional tem provocado conflitos e eficácia de liderança, motivação e comunicação em defesa das metas corporativas definidas?”

Com o intuito de resposta à interrogante definiu-se como objetivos: definir cultura e comportamento organizacional; delimitar fatores extrínsecos e intrínsecos ao ambiente organizacional; classificar fatores de imposição a mudanças de cultura e comportamento organizacional; indicar estratégias de liderança, motivação e comunicação face aos conflitos provocados pelos impactos de constantes mudanças nos ambientes corporativos.

Para a melhor efetivação do elenco de objetivos acima, tem-se como hipótese que o comportamento organizacional é uma área do conhecimento que estuda a influência dos indivíduos e grupos em situação de trabalho, e os impactos que o ambiente empresarial exerce sobre o comportamento humano dentro das organizações. O estudo desses comportamentos está relacionado a fatores de grande influência nos resultados alcançados pelas empresas como: liderança, estruturas e processos de grupo, percepção, aprendizagem, atitude, adaptação às mudanças, conflito, dimensionamento do trabalho, entre outros que afetam os indivíduos e as equipes organizacionais.

Um bom sistema de comunicação é primordial para as empresas, porém a sua falta e/ou a fragilidade como ele e constantemente tratado nos ambientes corporativos tem provocado sérios danos a essas instituições, e por consequência tem elevado a necessidade de equipes mais preparadas para promover e instituir eficácia no fluxo de informações requeridas pelas demandas dos respectivos processos.

A hierarquização das atividades do comportamento organizacional pode ser estabelecida e fundamentada segundo a citação abaixo, marco teórico dessa pesquisa, tomada de Schneider e Reichers (1983), então, temos que:

o clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Fala-se em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos de globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional. (SCHNEIDER e REICHERS, 1983).

Por todo o exposto, metodologicamente, adotou-se um estudo qualitativo, com enfoque analítico e dissertativo sobre os textos referentes ao comportamento organizacional e a influência do gerenciamento de comportamentos dentro das organizações, através dos quais buscou-se compreender a importância da área de conhecimento dos estudos sobre a influência dos indivíduos e grupos.

Para tanto o presente estudo foi dividido em 3 capítulos. No primeiro se tratou de compreender o comportamento organizacional por via dos fatores extrínsecos e intrínsecos à organização como propulsores de um ambiente de constantes mudanças, procurando conceituar seus fundamentos e origens. No segundo capítulo direcionou-se à compreensão sobre as relações pertinentes dos fatores de mudanças e suas influências dentro das organizações. E por fim, no terceiro capítulo foi analisado a cultura, motivação, liderança e comunicação no meio organizacional necessária para neutralizar os conflitos gerados pelos fatores de mudanças impostos às organizações corporativas.

1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As teorias dos princípios de administração sobre as organizações, as pessoas e os grupos no qual elas fazem parte, normalmente se rendem à necessidade de aconselhar os gerentes sobre como administrar suas empresas. A maioria desses princípios foi escrita por gerentes em exercício ou por pessoas ligadas à profissão de administrador. E, suas ideias refletiam uma administração adequada onde uma empresa poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência longa no mercado competitivo dos negócios.

Segundo Taylor (2006, p. 9):

a rentabilidade de uma empresa poderia ser assegurada apenas pela descoberta da melhor maneira de executar cada trabalho. Os gerentes poderiam ensinar essa técnica aos trabalhadores e utilizar um sistema de recompensas e punições para incentivar sua adoção. (WINSLOW, 2006, p.9).

Mas hoje, para que uma empresa se torne realmente competitiva no mercado de grandes mudanças devido à globalização, ao avanço e criação de novas tecnologias e constante flutuação econômica é essencial que se mantenha uma boa organização, acompanhado de um planejamento que a ajude a identificar aonde ela se encontra e em qual lugar gostaria de chegar, mas para que isso aconteça é preciso um planejamento traçado com boas estratégias que irá permitir o alcance de seus objetivos.

Fayol (2006, p.12), sustentava que:

o número de princípios de administração que poderiam ajudar a melhorar a operação de uma organização era praticamente ilimitado. Considerava que seus princípios deveriam ser flexíveis e adaptáveis, preferindo rotulá-los como princípios e não como leis e regras, a fim de evitar qualquer ideia de rigidez em assuntos [gerencias]; tudo é uma questão de grau. O mesmo princípio quase nunca pode ser aplicado duas vezes exatamente do mesmo modo, porque temos de levar em conta circunstâncias diferentes e mutáveis para seres humanos que são igualmente diferentes e mutáveis, e para muitos outros elementos variáveis. Além disso, os princípios são flexíveis e podem ser adaptados para atender a cada necessidade; trata-se apenas de uma questão de saber utilizá-los.

Para Fayol (1841 – 1925, p.13), a administração era mais que adoção mecânica de regras; exigia que os gerentes exercitassem a intuição e se dedicassem a um comportamento habilidoso ao decidir como, quando e por que colocar em ação os princípios da administração. (HENRI,2006, p.12).

Em outras palavras, muitas empresas fazem esse trajeto de maneira correta, porém pecam ao se esquecerem do capital intelectual que faz toda a diferença na hora de alcançar os resultados, este patrimônio necessita de investimento para o bom funcionamento da organização, e as empresas estão descobrindo que um funcionário motivado que se sinta reconhecido dentro da organização trabalha melhor, produz com mais eficiência e alcança eficácia no resultado.

As preocupações da abordagem das relações humanas quanto à satisfação e ao desenvolvimento do trabalhador ampliaram-se para incluir um foco no crescimento e na sobrevivência das empresas. Tendo toda empresa como um sistema, uma estrutura unificada de subsistemas, aberto ou sujeito à influência do ambiente circunvizinho.

De acordo com Katz e Kahn (2006, p.18), o cenário que vemos são:

As empresas apenas continuam a sobreviver e a crescer se importarem do ambiente mais matéria-prima e energia do que elas exportam de volta ao ambiente depois. Insumos de informação, que sinalizam como o ambiente e a empresa estão funcionando, podem ajudar a determinar se a organização continuará sobrevivendo; realimentação (feedback) negativa indica fracasso potencial e a necessidade de mudar o modo como as coisas estão sendo feitas. (Katz e Kahn, 2006, p.18).

Ralph Waldo Emerson (2006) escreveu certa vez que “o homem sábio demonstra sua sabedoria na separação, na gradação, e sua escala de criaturas e méritos é tão ampla quanto a natureza...” O tolo não dispõe de nenhuma ordem em sua escala, mas supõe que todo homem seja como qualquer outro homem.

Segundo Schneider e Reichers (1983) estas percepções constituem a base do clima organizacional.

o clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Fala-se em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos de globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional. (Schneider e Reichers, 1983).

Podendo assim, ser concluído que este clima organizacional está diretamente ligado a administração de pessoas, cabendo a cada gestor moldar estes

comportamentos com o objetivo de conquistar uma perfeita harmonia em seu local de trabalho sabendo que assim terá um resultado satisfatório.

Segundo os estudos realizados e aprimorados por Litwine Stringer (1968), tendo como objetivo alcançar eficiência operacional levando em conta o fator humano sugeriu-se indicadores de modelos eficientes e abaixo os relacionamos:

- Estrutura: leva em consideração a percepção dos impactos no trabalho pelas regras, procedimentos, estruturas físicas, etc.
- Responsabilidade: considera a autonomia nas tomadas de decisões e na desenvoltura de suas atividades.
- Desafio: sentimento de risco e elevação dos limites para exercer as atividades.
- Recompensa: considera e enfatizar a recompensa por atingimento de objetivos e sentimento de justiça quanto a parâmetros de promoção e renumeração.
- Relacionamento: percepção de relação entre áreas e colegas.
- Cooperação: percepção de ajuda mútua entre colegas.
- Conflitos: percepção de gestão de conflitos e aceitação de opiniões divergentes.
- Identidade: sentimento de pertencer à organização como elemento chave para os grupos de trabalho.
- Padrões: grau de burocracias dentro da organização. (Litwine Stringer, 1968).

Manter um clima organizacional bom, com alto nível de satisfação é de suma importância, tanto para a organização quanto para o crescimento pessoal dos colaboradores, isso irá reduzir problemas de falta de cooperação entre equipes, áreas, gestores e subordinados. Isso irá influenciar no aumento da comunicação interna de modo que todos tenham informação com clareza a respeito das metas, objetivos, estratégias e tarefas a um delegado, e a empresa reduzirá a sua rotatividade (turnover), reclamações trabalhistas, retrabalho, desperdícios, falta de compromisso da gestão, ou seja, uma série de benefícios tanto para a organização quanto para o indivíduo colaborador.

Para implementar todas estas mudanças de estratégias é necessário uma liderança capacitada que saiba envolver a todos, de modo que não vir a ter rejeição entre a equipe de trabalho é necessário comportamento adequado, demonstrando domínio das funções e manter o engajamento com toda a funcionalidade da empresa de modo que todos os seus liderados enxergue nele honestidade, capacidade de delegar função, comunicação, senso de humor, confiança, compromisso, atitudes positiva, criatividade, intuição e capacidade de inspirar.

Fundamentado em Luiza Veronesi (2014), quadro abaixo traz os conceitos de cada uma dessas variáveis.

Honestidade	Com comportamento ético irá incentivar o hábito e a honestidade entre seus liderados e ganhará a admiração de todos a partir do momento que conseguir exercer esta influência.
Capacidade de delegar função	Poderá ser visto como de um ato de confiança e desafio pelos os liderados porem o líder dever ter conhecimento da capacidade de colaboradores de modo a tirar o máximo proveito em relação aos pontos fortes de cada indivíduo.
Comunicação	Poder ser de forma escrita com clareza de modo que todos entendam qual é objetivo da comunicação, ou de forma direta verbal.
Senso de Humor	Durante o expediente de trabalho é fundamental um clima harmonioso no qual o ambiente seja agradável.
Confiança	É capacidade de o líder passar tranquilidade e manter o moral da equipe elevado demonstrando confiança na equipe o líder acabará por receber o mesmo afeto de volta.
Compromisso	O papel do líder é demonstra em primeiro lugar comprometimento com as tarefas a serem realizadas assim toda a sua equipe através do exemplo tende a se comprometer, mas dentro dos objetivos da organização.
Atitudes positivas	Manter a equipe otimista fará com que seus colaboradores se doem mais em prol de bem comum.
Criatividade	Capacidade de improviso sempre que necessário estimular a criatividade da equipe.
Intuição	Utilizar a intuição quando algo parecer fora do normal, porém deve ser precavido utilizar uma fonte de dados seguros que possa evitar grandes erros.
Capacidade de inspirar	Mostrar para o colaborador as melhorias de o futuro inspirá-lo a sonhar.

Segundo (Stephen P. Robbins, 1943), definimos:

Liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização conferir a seus gestores autoridade formal não lhes garante uma capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização pode ser tão importante quanto a influência formal. (Stephen, 1943).

Entende-se que uma organização que se preocupa com o comportamento organizacional que enxerga nele uma oportunidade de crescimento devido à satisfação de seus colaboradores que automaticamente se tornaram pessoas, mas produtivas, reconhece a importância de líderes capacitados que realmente se envolva com a equipe de trabalho. Em tempos atuais estão surgindo sempre novos modelos de liderança justamente para atender esta necessidade que se formou ao se descobrir este colaborador como par intelectual do patrimônio da organização.

Segundo (Stephen P. Robbins, 1943):

Os líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta. Seus liderados os consideram pessoas éticas a principal qualidade produzida por uma liderança autêntica é, portanto, a confiança. Os líderes autênticos compartilham informações, encorajam a comunicação aberta e são fiéis as suas ideias. Resultado: pessoas passam a ter fé neles. (Stephen, 1943).

A motivação é a razão pela qual o indivíduo sai de sua casa todos os dias para ir trabalhar, tal motivação precisa ser positiva, pois será aquilo que irá influenciar orientando o indivíduo na busca dos objetivos, ou seja, ela vem de dentro do indivíduo e a influência irá determinar o comportamento para alcançar as metas.

As necessidades dos seres humanos obedecem a uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios de satisfazê-las. Maslow hierarquiza as necessidades como segue: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização.

E, segundo Maslow (1943), as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência, essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas e no topo as necessidades, mais elevadas.

As pessoas buscam realização, e mais do que um ato, um estado de espírito, mais importante do que o fato concretizado é a satisfação de tê-la conseguido. De

acordo com Roberto Kanaare (1999, p.29), é importante destacar a diferença entre motivação e satisfação.

a motivação correspondente às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades, e é influenciada por fatores inerentes a personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética.

A satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no respectivo local de trabalho. (Kanaare,1999, p.29).

Diante de todo o referencial teórico trabalhado até o momento já é possível apontar a essencialidade de um bom processo de comunicação no comportamento organizacional, pois a comunicação é um meio de troca de informações, no qual a empresa utiliza para o desenvolvimento institucional. Mas se houver uma má interpretação poderá causar sérios prejuízos financeiros, desencontros de execução de tarefa, e ainda gerar constrangimento pessoal e organizacional, por isso a comunicação tem suma importância nas organizações.

Uma estrutura de comunicação viável é crucial à produtividade do grupo. É importante que o gerente conheça os diferentes tipos de estrutura de comunicação grupal para ser capaz de implementar os estímulos à maior produtividade.

É preciso discutir ainda que existe uma diferença entre grupo e equipe. Todas as equipes são grupos e, por isso, o desempenho da equipe é influenciado por todos do grupo. No entanto, nem todos os grupos são equipes, e isso afeta o desempenho da equipe.

Fela Moscovici (1994) assim distingue os conceitos:

para ela o grupo é um estágio anterior – e talvez menor inferior – à equipe. Segundo a autora, a equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. A equipe é um grupo com funcionamento qualificado. (Moscovici,1994).

Sendo assim, a comunicação empresarial é uma atividade estratégica para a organização, esse conceito cabe em empresas que tem a cultura voltada ao cliente, profissionais e comunidade não se preocupam apenas em oferecer produtos de qualidade, mas também prestar bons serviços buscam a fidelização dos clientes, o comprometimento dos funcionários e a aceitação da comunidade.

Quando a empresa apresenta esse tipo de cultura e é bem desenvolvida, provavelmente ela é bem aceita pela sociedade e será divulgada, com isso, será procurada por pessoas com boa capacidade profissional que querem trabalhar em um ambiente moderno e que valoriza seus colaboradores. Além disso, os veículos de comunicação também procuram empresas assim para servir de exemplo em reportagens com foco em meio ambiente, responsabilidade social, qualidade em produtos, entre outros temas.

Dentro de toda organização formal de cargos prescritos e relações estruturais, se encontram numa organização informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais. Essa organização informal surge quando os funcionários realizam mudanças espontâneas, não autorizadas, no modo de fazer as coisas. À medida que estes ajustes moldam e alteram a maneira formal de proceder, surge uma cultura de atitudes e noções que passa a ser compartilhada entre colegas de trabalho.

Essa cultura é:

um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas [pelos membros de uma empresa] para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram com eficácia suficiente para serem consideradas validas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas. (Wagner III, Jonh A. 2006, p. 367).

A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

De acordo com Morgan (1996, p.115-116):

a palavra cultura surgiu metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referências ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Ambos os usos derivam das observações do século XIX, a respeito das sociedades “primitivas” ao transmitir a ideia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social. (Morgan, 1996, p.115-116).

A cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder. Ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos

estruturais. Conseqüentemente, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) “*a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados que existem em uma organização e que a torna diferente das demais*”. Cada organização possui um conjunto de normas e valores a ser seguido, que são assimilados e transmitidos e que a torna diferente das demais, cada qual com sua maneira própria de realizar as tarefas, fazer seus negócios, atender seus clientes, fornecedores, colaboradores. Essa cultura formada tem sua principal fonte de formação nos seus fundadores que influenciam com seus valores, visão, experiência adquirida e maneira como aprenderam a fazer as coisas.

Segundo Vecchio (2008):

Os fundadores de uma organização, estruturam o alicerce para a criação de sua cultura. Sua visão e seus valores desempenham um papel de extrema importância na formação de normas e valores no interior da organização, essas normas e valores vão sendo criados a partir da fundação da organização e se baseia na maneira como a organização aprendeu a desenvolver suas atividades e suas experiências. (Vecchio, 2008).

Para Chiavenato (2004) a melhor maneira de se conhecer uma organização é conhecendo sua cultura. A cultura assegura o sentimento de lealdade, delimita a fronteira, o compromisso e os princípios de comportamento pré-estabelecidas pela organização, passando, portanto, a condicionar na maneira de realizar as coisas, suas atitudes e ações nas variadas atividades que devem estar de acordo com a cultura organizacional. A cultura conduz a organização na direção dos objetivos, determinando os comportamentos e ações, fixando as metas e resultados a ser alcançados.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 356):

Os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas e normas de procedimento, ou implicitamente, por meio de práticas e decisões, como recurso para definir: a forma estratégica de negócio é executada; a natureza de conduta com os regimes públicos externos: clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas, consultores especializados, prestadores de serviços; que tipos de pessoas serão admitidas na organização e como elas devem ser desenvolvidas; o critérios que determinam o que é desempenho bem-sucedido e quem deve ser promovido; quem progride na organização; os tipos de comportamento que são desencorajados e que conduzem à censura, ao rebaixamento, ou à admissão; os tipos apropriados de relações interpessoais, isto é, cooperação ou competição, individualismo ou coletivismo.

que estabelecem o “ clima” no local de trabalho e estilo de administração. (Lacombe e Heilborn, 2003, p. 356).

Então, por todos os fundamentos citados, para uma organização sobreviver e se desenvolver, é preciso uma mudança da cultura organizacional, mesmo que essa organização tenha uma cultura forte e conservadora e resistente às mudanças, isso poderá trazer ameaças no mercado que se altera constantemente e uma organização que se mantém inalterada pela rigidez de sua cultura permanece como se nada em seu contexto estivesse mudado, mesmo a estabilidade sendo um dos requisito para o sucesso, existe a necessidade de mudança para garantir a modernização e competitividade.

1.1 FATORES EXTRÍNSECOS

Tem sido um grande desafio para as organizações trabalharem com suas equipes motivadas tendo em vista que diante dos fatores de motivação existem os inúmeros pontos externos na qual a empresa não tem poder de persuasão, na qual se coloca em uma área de grandes desafios devendo ser superior a estes fatores colocando seus valores internos em grau de superioridade aos externos.

1.1.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Cultura é um conjunto de crenças, costumes e valores, é tudo aquilo apreendido ao longo da vida que constitui o indivíduo, influencia suas reações diante das ações exigidas pelo o meio ao qual ele se encontra, sendo que este indivíduo é forçado o tempo todo a reavaliar seus costumes perante as mudanças globalizadas afetando diretamente as organizações segundo Robbins (1999, p.407).

Por isso, preciso desenvolver uma capacidade continua de adaptação e mudança. Podendo, então, ser utilizada como ferramenta para o processo de sobrevivência e crescimento das organizações como meio de previsão às mudanças do meio externo que afetam o interno com eficiência, garantido o resultado esperado através das respostas a mudanças.

Surge, assim, a necessidade de conceituar cultura organizacional, e Chiavenato (2004, p. 165), traz o seguinte entendimento:

A cultura de cada indivíduo ao longo dos anos em conjunto com elementos ambientais históricos e sociais formam a cultura organizacional. A cultura organizacional ou cultura corporativa é um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. (Chiavenato, 2004, p. 165).

O buscar entender é a maneiras de preservar a cultura da organização impedindo que sofra alterações da cultura do indivíduo, sendo que cada ser é único e juntos no mesmo objetivo formam um único ambiente que compõe uma cultura geral e comum, assim como os indivíduos as organizações são únicas podendo até ter o mesmo seguimento, localizada na mesma cidade, porém com personalidades diferentes

Schein (1992) classifica de pressupostos básicos as verdades e valores adaptados e partilhados por indivíduos de uma organização que regulam os seus comportamentos, ações e decisões.

Ele entende que a cultura organizacional é um conjunto de elementos, porém ressalta o papel de seus líderes diante da responsabilidade de manter a ordem da instituição através de medidas capazes manter certos comportamentos de acordo com que se deseja. A representação dos líderes não se limita apenas ao resultado final, mas de modo fundamental com o processo que vai desta motivação do funcionário ao resultado de grandes metas, o líder é responsável por manter um clima organizacional agradável e harmonioso, capaz de tornar grupos de trabalho em equipes comprometidas e engajadas com os resultados finais como resultado do equilíbrio independente da influência externa.

Segundo Wagner III e Hollembeck, apud Fiorelli (2000):

grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada uma influencia e é influenciada pela outra". Segundo a autor, a equipe é um grupo engajado na mesma finalidade sem pressão apenas envolvido em uma motivação ampla capaz de conectar todo o grupo de maneira natural deixando de ser equipe para se tornar um grupo onde se apoiam e colaboram entre si para a conquista do objetivo final. Mantendo a cultura da organização se adaptando as diferenças individuais a um clima organizacional satisfatório. (Hollembeck, Fiorelli, 2000).

Chiavenato (1997, p. 126), representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos

afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral.

É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização, assim, entendemos que o clima organizacional e como as pessoas percebem e sentem a organização pode ser considerado o termômetro da satisfação tanto de funcionários como de clientes, porque este sim é considerado um meio no qual o ambiente interno influencia de maneira direta o externo, e o clima organizacional é o espelho da organização formada ao longo dos anos, porém que pode sim ser influenciada por seus gestores atuais e com necessidade destas influências de acordo com as mudanças ocorrida pela globalização na qual quem não se adapta fica para trás.

1.1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Para Chiavenato (2006, p.18-19):

a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, ou em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (Chiavenato, 2006, p.18-19).

Podemos dizer que não existe um estilo perfeito, todos eles têm pontos positivos e negativos, e a liderança é essencial na organização. Sem a presença dela não se alcança os objetivos e é fundamental saber extrair de cada estilo o melhor, de acordo com a situação e a equipe vivida, por isso no momento se define liderança como a influência de indivíduo sobre os demais no qual os levam a alcançarem um objetivo comum com entusiasmo.

Segundo (lee lacocca):

são característica de um líder curiosidade: querer saber sempre mas buscar novos conhecimentos, criatividade: fazer algo diferente dos demais o que garantira o sucesso, comunicar: saber falar encarando a verdade e com clareza de modo a ser bem entendido, caráter: saber o que certo e errado e ter coragem fazer o certo, coragem: enfrentar os medos e desafios, convicção: querer fazer algo e ter prazer em terminar, carisma: habilidade de inspirar sua equipe, competente: fazer as coisas sabendo o que está fazendo, senso comum: saber a direção e apontar e demonstrar para que se torne aceitável a todos. (lee lacocca).

E, para Henry Miller o verdadeiro líder não tem necessidade de comandar, contentar-se em apontar o caminho.

Um verdadeiro líder tem a capacidade de influenciar o grupo ainda que este grupo esteja sobre influência externa, tornando capaz de se auto comprometer com os objetivos internos da organização.

Analisando alguns estilos de liderança encontramos de acordo com Maximiano (2005, p.293), "*quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo*".

Esse estilo autocrático é um líder de poder centralizado voltado para tarefas, seu subordinado não tem escolha e nem liberdade de demonstrar sua opinião, por ser um líder dominador que espera obediência plena. Esta centralização de decisão desfavorece a equipe de trabalho tornando o ambiente tenso, desagradável e desmotivador.

Em contrapartida este estilo apresenta maior resultado com relação ao volume de produção, porém esta atividade só acontece na presença do líder.

Estilo democrata pode ser considerado um orientador na qual todas as decisões antes tomadas pelo o líder e levada em debate, onde todos tem o direito de da sua opinião, sendo assim o grupo se empenha em definir o problema e encontrar um processo de soluções que lhes permita alcançar o alvo, podendo assim dizer que um líder que participa com a equipe incentiva a participação do grupo, tem interesse em todo o trabalho e não apenas com o resultado final, se preocupa com toda sua equipe.

"Quando um líder abraça a responsabilidade de se importar com pessoas, em vez de se importar com números, as pessoas o seguem e resolvem os problemas que precisam. Os funcionários se esforçam para transformar a visão do chefe em realidade, de maneira estável, e não com pressa." – (Simon Sinek).

Segundo Maximiano (2005):

quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder". E é um estilo voltado para as pessoas que buscar motivar e incentivar delegando a elas funções que faz com se sintam, mas valorizadas. (Maximiano, 2005, p.294).

Sobre o estilo liberal para Bonome (2008, p.60), "*O grupo permanece à vontade no trabalho. O líder da completa liberdade, nada faz para interferir no trabalho do*

grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita atividade".

Estilo liberal e uma administração voltada totalmente para o grupo no qual o papel do líder é de um figurante que só entra em cena quando solicitado. O grupo tem total liberdade tanto na distribuição de tarefas como nas tomadas de decisões importantes, normalmente sua equipe apresenta uma grande qualidade de trabalho, por outro lado um pequeno volume de produção, fato este explicado pela a liberdade que esta liderança esboça, o grupo pode receber de maneira motivadora valorização e credibilidade, como também de forma desmotivadora como abandono por falta de atenção estas consequências dependem muito da equipe de trabalho do momento. Maximiano (2000, p.344), diz que *"o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões". (...)* *"quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento".*

1.1.3 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

De acordo com a teoria de Schwartz, há relações dinâmicas de compatibilidade e conflito entre os tipos motivacionais, as pessoas podem apresentar alta ou baixa prioridade para certos tipos motivacionais compatíveis com certos domínios motivacionais.

A administração de um conflito, é muito importante antes de tomar qualquer decisão, investigue os fatos, o histórico das pessoas envolvidas, o tempo que os envolvidos trabalham na empresa, seus comportamentos e desempenho. Em uma equipe, os conflitos ocorrem em menor quantidade do que em grupo, como o número de componentes e reduzidos, facilita a comunicação entre os membros. Um dos motivos da geração de conflitos organizacionais pode estar baseado no fato da diversidade cultural das pessoas envolvidas. Segundo Megginson, Mosley e Jr (1986) são eles:

- 1) Etnocentrismo: ocorre quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente cujos padrões culturais sejam distintos do seu;
- 2) Uso impróprio de práticas gerenciais: ocorre quando se aplica uma determinada prática gerencial numa cultura, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia, contudo, em outra;

- 3) Percepções diferentes: ocorre quando, pelo fato de cada cultura possuir um conjunto de valores como referência, pessoas de diferentes culturas apresentarem valores e entendimentos distintos;
- 4) Comunicação errônea: acontece quando diferenças culturais como idioma, costumes, sentimentos geram uma comunicação equivocada. Megginson, Mosley e Jr (1986, p. 471-472).

Algumas características das pessoas, podem identificar se estarão aptas para desempenhar certas tarefas, para Maitland:

O pensador: é o indivíduo que focaliza o conjunto do que vai ser realizado, trazendo ideias e sugestões;
 O organizador: é o indivíduo que organiza e coordena as atividades, confeccionados cronogramas, listas de atividades etc.;
 O realizador: é o indivíduo de execução, que, normalmente, domina a equipe;
 O que veste a camisa: é o indivíduo que procura manter o grupo unido, dá suporte aos demais integrantes;
 O controlador: é o indivíduo que procura estar a par do andamento dos trabalhos, bem como lembra, constantemente, os prazos;
 O analisador: é o indivíduo que analisa todas as ideias, sugestões e ações de modo cuidadoso e objetivo. (Maitland, 2000).

Na administração de conflitos é importante identificar os tipos de comportamento de cada um dos envolvidos.

TIPOS	COMPORTAMENTOS
Passivo	É aquele que procura evitar o conflito, mesmo que sofra com isso, apresenta voz hesitante, contato visual mínimo, atitude defensiva, e geralmente é uma pessoa quieta;
Agressivo	É aquele que almeja fervorosamente vencer, mesmo que tenha que passar por cima de outras pessoas. Tende a ser individualista, sempre mais interessado nos próprios desejos do que com os dos outros. Tal comportamento apresenta voz alta e máximo contato;
Passivo/agressivo	É aquele que apresenta um comportamento misto. Desejam firmar, mais não possuem estrutura. Este comportamento apresenta muita irritação, postura fechada, pessoa lacônica;
Assertivo	É aquele que deseja defender seus direitos, e aceita que as outras pessoas também os tenham. Este comportamento apresenta tom de voz moderado, pessoas com este tipo de comportamento são neutras, possuem uma postura de prudência e segurança;

A avaliação de uma equipe pode acontecer de várias maneiras, de acordo com o propósito da avaliação.

Produtividade: que incide em avaliar se a equipe está alcançando o trabalho em quantidade e em tempo satisfatório;

Empatia: que refere ao fato dos componentes da equipe apresentam empatia pelos seus membros;

Regras e objetivos: as pessoas adotarem o começo da direção, quando cada um dos indivíduos sabe o que se espera dele, e o que deve fazer;

Flexibilidade: incide no fato dos integrantes da equipe terem competência para variadas tarefas ou aproveitamentos.

1.1.4 O TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe é um conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar um serviço ou trabalho, ele permite a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento das metas. Mais do que noutros, no século XXI se firmou a metodologia do trabalho em equipe como figura definitiva de executar projetos e meios de produção.

As organizações na medida em que se envolvem com a melhoria na qualidade da movimentação, encontram as vantagens de ter pessoas de diversos níveis trabalhando juntas em equipes. Os gerentes nas equipes planejarão qualidade e identificarão processos e problemas necessários de melhora e desenvolverão equipes de projeto incumbidas de encontrar soluções.

Os membros da equipe devem evitar as diferenças pessoais ou resolvê-las, adaptarem-se aos compromissos, os projetos, as demandas e suas tarefas diárias tentando melhorar a qualidade. Uma boa administração em equipe vem de bons líderes, esforços sólidos e conhecimentos, pois a participação da equipe é essencial nas decisões.

Para que ocorra um melhor desempenho na equipe, é necessário dizer claramente o que se espera elogiar do trabalho em equipe, passar confiança, estimular, orientar na execução de um trabalho executável, reconhecer e dar recompensas pelo bom desempenho.

equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com o objetivo comum, que realizam trabalhos interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados" (Katzenbach e Smith, 2001).

A meta de uma equipe é de que seus membros atingem as demandas que a eles foram entregues. O trabalho em equipe traz resultados favoráveis para seus membros e para a empresa. Realizar um bom trabalho em equipe, apoiar uns aos outros, a competição é reduzida. É importante que a equipe faça com que circule as informações que os membros necessitam para operar de modo mais eficaz.

Há também aplicação de recursos, talentos e forças, porque eles são usados de boa vontade e compartilhados com os demais. Toda vez que falta a um membro da equipe certo conhecimento ou competência, outro estará pronto para substituí-lo. As pessoas responsáveis por decisões e soluções, as consideram com sua propriedade e, sente-se que devem conduzi-las com sucesso.

Segundo Goleman (1995):

não basta um perfeito domínio das emoções para assegurar que as pessoas estão no caminho certo, em direção ao sucesso e à felicidade, de objetivos que só podem ser atingidos sob a condição de a pessoa estar bem consigo mesma e com os demais membros (GOLEMAN, 1995).

O trabalho a ser executado se torna mais prazeroso quando todos interagem umas com todos, ampliam o processo de transformação, e a cooperação surge pelo fato de compartilhar soluções e ideias para tomada de uma decisão. Quando os integrantes da organização sentem que fazem parte da equipe, das decisões, elas ficam mais motivadas a participarem das atividades da empresa.

Segundo Carnegie (2015):

Ao envolver as pessoas nas decisões que afetam seu trabalho, estas sentem que são importantes para o departamento e isso solidifica seu comprometimento. Ao estarem entusiasmadas com seu trabalho, estarão motivadas para fazer o melhor si (CARNEGIE, 2015, p. 56).

O comportamento humano é complexo, principalmente dentro do ambiente corporativo, as pessoas dependem de fatores internos e externos. Para superar suas limitações, no sentido de alcançar objetivos comuns, as pessoas se reúnem para formar organizações.

Segundo Chiavenato (2002):

para sobreviverem aos desgastes de cada dia, as equipes necessitam que os indivíduos que a compõem tenham as seguintes qualidades: Forças ativas impulsionadoras, traduzidas em palavras como desejo e receio, essa força pode ser traduzida em motivação e que a define como tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. A motivação é específica e não é um estado de espírito constante, necessariamente o ser humano não se mantém motivado por todo tempo. Não há um estado geral de motivação que leva uma pessoa a entusiasmar-se por tudo (CHIAVENATO, 2002, p.502).

As capacidades de um gerente de conflitos, em transformar os problemas de trabalho em equipe, em oportunidade de maior conexão nas relações. Provocando maior amadurecimento da equipe, proporcionando um bom clima organizacional, deste modo alcançando a produtividade e conseqüentemente os objetivos traçados pela empresa. O funcionamento das equipes classifica-se em os estágios de desempenho de acordo desenvolvimento:

- a) Pseudo-equipe – não se preocupa com o desempenho coletivo. As interações inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável.
- b) Grupo de trabalho – partilham informações, mas responsabilidade, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo.
- c) Equipe potencial – quer trabalhar conjuntamente, mas precisa de orientações e esclarecimentos constantes.
- d) Equipe real – pessoas com habilidades complementares e comprometidas, através de missão e objetivos comuns. Confiança mútua.
- e) Equipe de elevado desempenho – membros profundamente comprometidos com o crescimento e sucesso de cada um. Supera o desempenho e consegue resultados muito além das expectativas. (KATZENBACH e SMITH 1993, apud MOSCOVICI, 2001, p.14).

O gestor tem um papel de extrema importância na equipe, ele deve sugerir e planejar o desenvolvimento, quando possuir mudanças significativas pessoais e interpessoais de valores, comportamentos, sentimentos, conhecimentos, atitudes, motivação e postura.

1.2 FATORES INTRÍNSECOS

A motivação está baseada nas necessidades de crescimento do indivíduo, é considerada como um motor interno (HERZBERG, 1997). Destaca-se que Herzberg propôs essa teoria no ambiente do trabalho (MAXIMIANO, 2000), porém, neste estudo está sendo adaptada ao ambiente acadêmico para identificar esses fatores na vida dos discentes. A motivação significa que todo comportamento sempre tem uma causa (MAXIMIANO, 2000). Inclui aspectos intrínsecos da autoestima mais a

realização de si mesmo conforme Maslow. Mais de uma necessidade podem estar operantes ao mesmo tempo. Quando uma pessoa é bloqueada na satisfação de um nível mais alto, ela regride aumentando necessidades de nível mais baixo.

Para aprofundarmos mais no assunto iremos falar das Relações Interpessoais e intergrupais, Padrões e canais de comunicação e a Motivação.

1.2.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E INTERGRUPAIS

Atualmente, conviver em harmonia numa organização, se tornou tarefa primordial para um bom funcionamento das empresas. Para que se tenha este bom resultado trazendo junto o crescimento da mesma, necessita-se de uma excelente relação social entre seus funcionários, no qual esses, devem se sentirem motivados e dispostos a laborar suas tarefas com eficácia e excelência.

Diante do que foi exposto, é de fácil percepção, que o relacionamento interpessoal e grupal é essencial para o desenvolvimento organizacional, e seu contexto aborda de várias formas o ambiente onde estamos inseridos por meio da uma sociedade e de como as organizações e seus colaboradores estão lidando com o ambiente empresarial atualmente.

De acordo com Chiavenato (2010), o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, que representa o comportamento humano que gera o trabalho em equipe, confiança e participação de todos. *“As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com seus pares para poderem alcançar seus objetivos”* (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

Quando há interação o trabalho a ser executado se torna mais prazeroso. Surge então a cooperação pelo fato de poder compartilhar ideias e soluções que podem alavancar uma tomada de decisão. Isso influencia positivamente no ambiente de trabalho. *“O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação”* (CARVALHO, 2009, p. 108).

a cooperação é o elemento essencial da organização. As pessoas cooperam desde que o seu esforço proporcione satisfações e vantagens pessoais que justifiquem tal esforço. A cooperação é fruto da decisão de cada pessoa em função dessas situações e vantagens pessoais (CHIAVENATO, 2010, p. 116).

Assim, as empresas desenvolvem trabalhos objetivando que cresça cada vez mais o espírito de equipe, pois através dele haverá a evolução de seus colaboradores, alcançando assim um ambiente de trabalho adequado em prol do lucro.

Chiavenato (2002), nos leva a compreender que a qualidade de vida das pessoas pode aumentar através de sua constante capacitação e de seu crescente desenvolvimento profissional, pois pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade, prazer e felicidade, além de melhorar na qualidade e produtividade dentro das organizações também deve haver relacionamentos interpessoais, pois o homem é um ser de relações, ninguém consegue ser autossuficiente e saber se relacionar também é um aprendizado.

De qualquer forma, não podemos deixar de entender que uma organização sem pessoas não teria sentido. Uma fábrica sem pessoas para; um computador sem uma pessoa é inútil. *“Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas”* (LUCENA, 1990, p.52”).

Atualmente, nas organizações quanto maior for as diversidades, maior será o potencial de cada envolvido, pois as pessoas têm deixado de trabalhar no individualismo, para trabalharem como um conjunto, um corpo, que estão todos interligados em uma única concepção de que não são somente produtivos e sim, primordiais para a organização.

Hoje, em vez de dividir, separar e isolar tornou-se importante juntar e integrar para obter efeito de melhor e maior resultado multiplicador. As pessoas trabalham melhor e mais satisfeitas quando o fazem juntas. Equipes, trabalho em conjunto, compartilhamento, participação, solidariedade, consenso, decisão em equipes: essas estão sendo as palavras de ordem nas organizações (CHIAVENATO, 2002, p.71-72).

Dado o exposto, o relacionamento interpessoal e grupal é essencial em qualquer organização, pois são as pessoas que movimentam o mercado, daí vem o porquê de se investir nas relações humanas, e a única resposta é que as pessoas necessitam de qualidade de vida dentro das empresas, para que elas sejam mais que recursos e verdadeiramente se tornem a inteligência do negócio.

1.2.2 PADRÕES E CANAIS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação comprova através da sua história o quanto ela é eficaz e de extrema importância para uma empresa, pois em qualquer parte ela é indispensável quando o assunto é organização. Contudo, temos visto as necessidades que o mercado emprega em estar acompanhando as novas tecnologias para sobreviver em meio ao comércio competitivo.

a comunicação é um marco histórico que revolucionou o mundo. Desde os primatas, até os dias atuais. A tecnologia avançou a passos largos. A comunicação teve seu contributo na medida em que o tempo passava, ela estava sempre presente. Foi e continua sendo o viés mais importante da evolução humana, fez o grande diferencial entre o ontem e o hoje. Será a mola propulsora entre o hoje e o amanhã. Será uma grande força contributiva de um futuro bem próximo (Rodrigues, 2011).

Ao conceituarmos a comunicação, entendemos que desde um simples modo de transmitir algo, seja através de um sinal ou gesto, é considerado uma comunicação. E no ambiente organizacional não é diferente, pois ela é essencial para práticas de planejamento, o ambiente interno e externo e para o processo de relacionamento entre supervisores e seus subordinados, estabelecendo de forma natural um objetivo em comum, alcançar os resultados e sucesso da organização.

Segundo Chiavenato (1989, p. 39), comunicar não é somente transmitir uma mensagem é, sobretudo, fazer com que a mensagem seja compreendida pela outra pessoa. Se não houver compreensão do significado, não há comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa a comunicação não se efetiva.

Observamos que a boa comunicação é a ferramenta que trabalha para favorecer um ambiente organizacional de qualidade, fazendo com que o interlocutor consiga entender com clareza o que lhe será transmitido, através dela a organização poderá atingir o objetivo almejado, neste caso um bom relacionamento entre empresa e funcionário, fará com que a organização se comunique de forma padrão e assim alcançarão bons resultados.

Para melhor explicamos iremos abordar dois tipos de comunicação que é fundamental nas organizações.

Segundo Chiavenato (1989), a comunicação então pode ser:

- a) Formal: é a comunicação trabalhada através dos canais de comunicação existentes nos setores da empresa. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais de comunicação formalmente estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. A informação é basicamente vinculada pela estrutura formal da empresa onde quase toda informação formal é feita por escrito e documentada através de correspondência ou formulários;
- b) informal: é a comunicação espontaneamente desenvolvida pela estrutura informal da empresa e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelos setores da empresa. Frequentemente a comunicação informal transmite mensagens que podem ou não ser referentes a atividades da empresa. Assim, as organizações e o marketing escolhem a melhor forma de comunicação, podendo ela ser formal ou informal, essa variando conforme a cultura, desenvolvimento da empresa e do público alvo que se deseja atingir. (Chiavenato,1989).

Portanto, compreende-se que as organizações necessitam dos dois canais de comunicação o formal e informal, sendo eles indispensáveis, pois cada um tem a capacidade de conduzir os fluxos comunicacionais para que a empresa tenha sucesso em suas finalidades.

Com isso, entendemos que existem pontos essenciais para que obtenha resultados em uma empresa, sendo elas a transmissão de informação e de significados, pois são imprescindíveis para que a organização tenha uma comunicação eficiente em seu processo.

Segundo Chiavenato (1989), no processo de comunicação existem cinco etapas que ela deve percorrer:

- a) Emissor: é a pessoa que pretende comunicar uma mensagem, onde cabe a ela escolher o conteúdo da mensagem utilizando o uso correto de símbolos e verificando qual seria o melhor canal a ser utilizado, para que a mensagem seja compreendida pelo destinatário;
- b) transmissor: é a etapa que codifica a mensagem, ou seja, ele insere um significado pretendido em uma mensagem, cabe a ele entender e repassar a informação;
- c) canal: é um componente utilizado pelo emissor para levar a mensagem ao receptor, ou seja, é o espaço situado entre o emissor e o destinatário. O canal vai influenciar na maneira pela qual o receptor entenderá a mensagem transmitida;
- d) receptor: é o indivíduo que recebe a mensagem e depois a decodifica produzindo uma resposta para o remetente;
- e) destinatário: é a pessoa a quem é destinado a mensagem, por isso é fundamental que o código utilizado seja do conhecimento dele. (Chiavenato, 1989).

Para concluirmos, vimos que os processos para alcançar uma comunicação eficaz em uma organização são necessários passar por várias etapas e chegarmos o que se idealiza para um ambiente organizacional saudável. E que uma comunicação entre empresa e funcionário é essencial para o crescimento da organização e alcance

dos objetivos traçados para que obtenha resultados satisfatórios que favoreça ambos os lados.

1.2.3. MOTIVAÇÃO

O homem é ser insaciável, há sempre uma insatisfação que virá a gerar o impulso de remediá-la, isso é motivação, elemento essencial do comportamento humano que pode e deve ser utilizado a favor da organização. Um trabalhador bem motivado trabalha melhor, logo, os resultados de seu desempenho também aumentam, então suas ações se refletem positivamente na empresa, ao mesmo tempo em que esta influencia suas motivações (CHIAVENATO, 2007).

A motivação está interligada com comportamento humano, especialmente no estímulo que cada pessoa tem em algo que a motiva. E esse comportamento das pessoas está relacionado com o ambiente de trabalho onde se desenvolvem várias capacidades, para se chegar à realização dos objetivos sendo eles por mera satisfação ou em buscar do dever cumprido, para realizar as devidas tarefas em seu local de trabalho.

A realização de atividades em uma organização deve dar às pessoas a motivação de realizar as atividades com prazer para alcançar a eficácia, caso contrário quando é feita sobre ordem será somente realizada devido a obrigação que aquela pessoa sentirá ao cumprimento da ordem que foi dada.

As pessoas hoje nas empresas têm se mostrado a alma do negócio e realmente tem sido peças fundamentais para o crescimento das organizações. Dessa maneira, vemos que a motivação estimula o comportamento humano independentemente dos valores, crenças, cultura, emoções, habilidades e etc., pois cada pessoa é diferente em relação a motivação, podendo assim, cada um exercer uma enorme vantagem nos objetivos organizacionais, individualmente.

O ciclo motivacional faz parte desse equilíbrio, onde o indivíduo procura voltar ao primeiro estado, quando ele sai do seu senso comum. E isso, faz com que o ciclo se repita, quantas vezes for necessário para que indivíduo volte em seu devido lugar. Lacombe (2005), que alega que a fonte de motivação são as necessidades ainda insatisfeitas, tendo em vista que a partir do momento em que uma é sanada, outra conduzirá o indivíduo à ação de satisfazê-la.



Figura 1 – Ciclo Motivacional

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=qvwlr2Ok0-w>

Ao se falar de motivação, certamente nos lembraremos da teoria de Maslow, onde as necessidades humanas são distribuídas em cinco níveis, sendo eles primários e secundários.

Maslow (2005), descreve as necessidades humanas composta de cinco fatores como as necessidades fisiológicas, básicas, sociais, psicológicas e de auto realização, constituindo a pirâmide de Maslow. Ainda o mesmo autor, dispõe as características de cada fase, a saber:

- a) Necessidades Fisiológicas (de Sobrevivência): são as chamadas necessidades vitais ou vegetativas, relacionadas com a sobrevivência do indivíduo como alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, higiene, vestuário entre outros;
- b) Necessidades Básicas (de Segurança): são as chamadas necessidades de segurança, pois garante que o indivíduo tenha acesso aos serviços e materiais básicos de sobrevivência como segurança, saúde, transporte, educação entre outros que garante a segurança física contra os perigos em geral;
- c) Necessidades Sociais (Ato de Pertencer): são necessidades exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades voltadas para o relacionamento interpessoal, ou seja, de estar inserido (relacionado) a grupos sociais como a família, trabalho, grupos de amigos, confraternizações, time de futebol, etc.
- d) Necessidades Psicológicas (Estima): essas necessidades são raramente satisfeitas em sua plenitude, mesmo assim após terem sido atendidas uma vez, elas continuam exercendo importantes influências no comportamento humano durante toda vida, estão ligadas a auto-confirmação, ou buscar a aceitação e a provação de si mesmo ou de outras pessoas;

e) Necessidade de Auto-realização (Nível mais Alto): são produto da educação e da cultura, são raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o homem vai procurando gradativamente maiores satisfações e estabelecendo metas crescentemente sofisticadas. É o impulso de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento no sentido mais elevado do termo. (Maslow, 2005).

Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow

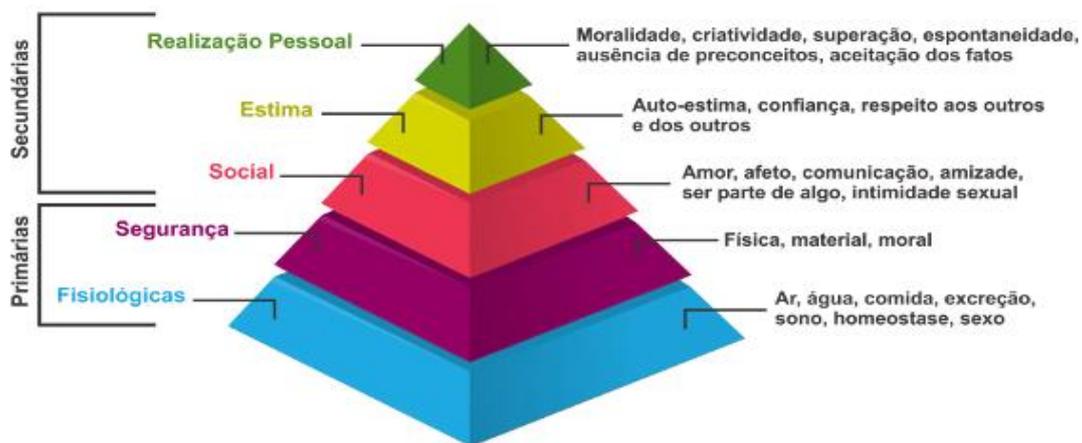


Figura 2 - Pirâmide Representativa da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: <https://www.dlojavirtual.com/dicas-para-o-seu-negocio/piramide-de-maslow>

Concluimos, que a motivação visa a satisfação do indivíduo em seu ambiente de trabalho com o intuito de proporcionar qualidade de vida independente do meio no qual ele esteja tendo a concepção que as pessoas são recursos ativos dentro de uma organização. E através da teoria de Maslow, podemos ver a importância das necessidades, sendo elas primárias ou secundárias, trará sempre autonomia entre empresa e funcionário para se chegar aos resultados com satisfação, através do sistema de hierarquia que é responsável por grande parte do comportamento humano.

2 AS MUDANÇAS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As alterações na vida humana, desde o início da história da humanidade sempre se fez presente de forma necessária se tornando inevitável viver sem elas. Do ponto de vista técnico, a mudança possui três modos de se realizar, podendo ser no nível tecnológico que terá a auxílio das inovações industriais, no nível pessoal, que nesse caso estará condicionada a maneira pessoal de viver de cada indivíduo, seja está realizada no instituto familiar ou no instituto social, e por último, o nível da mudança organizacional, a qual será destrinchada no decorrer deste trabalho, com o intuito de buscar o seu conceito e de conhecer suas vertentes existente no ambiente empresarial.

Peter Drucker (2012), diz que: *“Para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente da mudança. A forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la”,* e diz ainda, *“toda organização terá de aprender a explorar seus conhecimentos e a inovar através de um processo sistemático”*. Para ele, uma organização só será vista no mercado organizacional se estiver disposta a passar pelas diversas transformações que ocorrem constantemente, pois sem a flexibilidade em se adequar às mudanças a empresa ao invés de sucesso e progresso será fracassada e terá o regresso até chegar a sua falência organizacional.

Contudo, ao tratarmos das mudanças que ocorrem no comportamento organizacional, torna-se necessário repensarmos sobre o conceito da flexibilidade organizacional, e ela, nada mais é, do que a facilidade em se adequar de forma rápida às constantes mudanças, seja está no viés pessoal, profissional ou em quaisquer outras circunstâncias.

No sentido empresarial, a flexibilidade organizacional, se caracteriza pela capacidade da estrutura empresarial de se adequar às mudanças que envolvem tanto o ambiente interno da empresa, e com isto, o quadro de funcionários, como o ambiente externo, atingindo com isso os clientes.

O objetivo do conceito mencionado é preparar as organizações nas diferentes mudanças que ocorrerão, objetivando ainda, que estas ocorram de forma mais fácil, ágil e constante.

Segundo os autores Galbraith, Lawler III (1995):

uma organização viável nas próximas décadas precisará ser boa no processo de inovação, no processo de melhoria e no alto desenvolvimento. Em resumo, as organizações eficientes se tornarão comunidades eficientes no aprendizado. Serão eficientes na aplicação de múltiplas perspectivas e tipos de Know-how (saber como) para os complexos problemas e oportunidades que enfrentam. (Galbraith, Lawler III, 1995).

Assim, podemos ver que as alterações no ambiente institucional ocorrem com a finalidade de tentar por diversas vezes, de forma diferentes, achar técnicas que façam com que uma certa empresa consiga chegar ao topo de seu empreendimento, buscando sempre a máxima perfeição. No entanto, elas devem estar preparadas e aptas para se adaptar constantemente.

A flexibilidade, também deve ser severamente planejada pelos gestores, afim de que os quadros de funcionários estejam sempre preparados para que as alterações necessárias à melhoria da empresa ocorram, devendo os gestores informar aos colaboradores sobre o objetivo, finalidade e a forma correta que será realizada para a melhoria da empresa, caso contrário, poderá ser uma perda de tempo e recursos investidos de maneira errônea.

“A forma pela qual as organizações são conduzidas será responsável pelos seus resultados” (Freitas et al, 1997), através deste pensamento é possível verificar a importância da mudança no ambiente organizacional.

Outrossim, há também a necessidade de se conhecer o que seria entendido como comportamento governamental. Por sua vez, Robbins o caracteriza da seguinte forma:

O comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas. Como este estudo está voltado especificamente para situações relacionadas ao emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração Segundo Robbins (2005, p. 6).

Desta forma, é visível a relação estreita entre o comportamento organizacional com as mudanças organizacionais, um está ao lado do outro, não sendo possível existir êxito sem que haja a relação entre eles.

2.1 PRINCIPAIS FATORES DE MUDANÇA NOS ATUAIS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Atualmente, a grande competitividade entre as empresas faz com que surja inúmeras técnicas que visam acompanhar as inovações tecnológicas da atualidade.

Para Mariotti:

os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência mudaram muito. E continuam mudando. Hoje, nenhum deles é suficiente. É preciso ultrapassá-los e melhorá-los continuamente” (Mariotti, 1999).

Ou seja, as mudanças são necessárias para que as empresas consigam adequar seu perfil operacional, se tornando dessa maneira a solução na busca de seus clientes.

Os fatores são os elementos que fazem com que haja a necessidade de algo acontecer para que se tenha um resultado almejado, no caso das mudanças organizacional, será elencado a seguir alguns fatores que são primordiais na melhoria da instituição. No entanto, cada fator deverá ser observado de forma minuciosa, pois um ato errôneo por menor que seja, poderá trazer à empresa estragos gigantescos.

Mormente, trataremos do primeiro fator causador da mudança organizacional, a natureza da força de trabalho.

A natureza da força de trabalho, também considerada como força produtiva, é a base do capitalismo industrial. Caracterizada por um conjunto de trabalhadores que laboram para o processo econômico da empresa. Eles devem ser dotados de capacidade física e psíquicas. Esta seria o que chamamos de fonte de produção, que observará a agilidade, habilidade e o trabalho concreto desenvolvido.

Segundo Karl Marx a força de trabalho é:

um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo, braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza. Desenvolve as potencialidades nela adormecidas e submete ao seu domínio o jogo das forças naturais” (O capital, Volume I, 1974).

Dessa forma a força de trabalho é caracterizada pelo processo de mudança no ambiente empresarial realizada pela ação humana na natureza externa através de produtos tecnológicos atuais.

O próximo fator, é talvez um dos mais importantes causadores da mudança organizacional, a tecnologia. Segundo Correia, a tecnologia:

é um conjunto de conhecimentos e informações organizados, provenientes de fontes diversas como descobertas científicas e invenções, obtidos através de diferentes métodos e utilizados na produção de bens e serviços (CORREIA, p.250, 1999).

Isto é, a tecnologia é a inovação realizada pelo ser humano tanto no campo mecânico como industrial, que vive em constante mudança, com o objetivo de aprimorar e facilitar a vida em suas atividades corriqueiras. Alterando a ordem natural de todas as coisas para que a vida do homem se torne a mais cômoda possível. No viés empresarial, a mudança contínua da tecnologia, faz com as empresas se adaptem constantemente, seja com novos aparelhos que surgem a cada dia, ou com as novas formas de empreendimento e marketing.

O próximo fator, está diretamente relacionado aos dois supramencionados, trataremos do fator de concorrência empresarial.

Quando uma certa empresa consegue satisfazer seus clientes oferecendo produtos e/ou serviços de qualidade, com um custo menor, ela será considerada pelas demais empresas como um risco na relação de consumo. Com isto, estará caracterizada a competitividade entre as organizações.

A concorrência empresarial, poderá ser considerada um fator positivo para as organizações, pois através dela, podemos dizer que a empresa “A” ganha forças para alterar o que há de errado em seu interior através do modelo da concorrência neste caso a empresa “B”, devendo nesse caso, ser observado não somente o ponto positivo da concorrência, mas sim os pontos negativos e que estão deixando os clientes da mesma à desejar, para que o planejamento realizado para a mudança organizacional trabalhe principalmente no ponto fraco da concorrência, trazendo de volta para si os clientes da mesma.

Vale ressaltar que tal conceito não poderá ser caracterizado como rivalidade entre as empresas, por se tratar de um conceito que auxilia positivamente na mudança organizacional.

Deverá ser sempre observado as diferentes tendências sociais que serão o auge do mercado no seu empreendimento, está atento as atualizações de produtos que auxiliam no comodismo do público alvo da empresa, fazem com que seus clientes continuem satisfeito. Este também é considerado um dos fatores causador da mudança.

O último e mais importante atender e ficar atento as exigências da sociedade, afinal toda e qualquer mudança só ocorrer objetivando realizar esse anseio.

Atender as exigências da sociedade enquadra em seu contexto atender as necessidades de seu cliente. Para que um certo produto seja vendido/comercializado, é necessário que haja alguém interessado a comprá-lo, neste caso já está caracterizado a exigência por aquele produto.

O conceito da palavra exigência, nos remete a um conceito imprescindível, que quer dizer aquilo que não pode ser dispensa, que tem uma grande importância e não pode ser alterado nem substituído. Assim, podemos caracterizar essa exigência da sociedade logo com as demandas por produtos.

Poderemos representar este conceito utilizando a curva de nível da economia, de um lado a demanda do outro a oferta.

A demanda é caracterizada pela cliente que vai a uma papelaria como por exemplo, adquirir tinta guache, suponhamos que a papelaria A terá tal produto disponível, o que é caracterizado pela oferta. Neste caso a demanda consiste na procura do produto para satisfazer o desejo do consumidor, enquanto a oferta é caracterizada pela ação da papelaria que contém o produto em seu estoque para ofertar.

2.2 PRINCIPAIS FOCOS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Apesar da mudança ser benéfica ao ambiente organizacional, existe uma resistência muito grande por parte de seus funcionários e do quadro administrativo das empresas.

“Para Alvin Zander (1950), *resistência à mudança é qualquer comportamento que tem como intuito proteger um indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária*”.

Devido à falta de comunicação e informação aos empreendedores, a mudança organizacional recebe inúmeras críticas, e dependendo da intensidade dessas, poderá acarretar no fracasso da mudança. No entanto, não podemos caracterizar a resistência a mudança, como maléfica, a resistência serve para uma organização verificar onde a resistência é mais forte e o porquê de ser assim para a partir de então sanar com a deficiência na falta de informação.

Através da resistência será possível analisar também, alguns pontos em que a mudança poderá ser ruim, trazendo aos gestores o ponto crítico da mesma e uma atenção minuciosa no planejamento e organização de todas as etapas necessárias na alteração. Podendo ainda, desenvolver caminhos alternativos com a mesma finalidade de se chegar ao objetivo almejado.

Os causadores da resistência, estão relacionadas com as diferentes características humanas como por exemplo, a necessidade, percepção, a necessidade humana, e a personalidade.

Na percepção incorre a faculdade do conhecimento por intermédio da mente ou dos sentidos humanos, é caracterizada pelo ato de perceber a mudança de comportamento na relação de organização na empresa.

A percepção no caso exposto, é dividida em dois pontos, os quais chamaremos de nível individual, sendo aquele cujo indivíduo procura encontrar um equilíbrio psicológico, possuindo objetivos pessoais predeterminado, e o nível organizacional ou em grupo, este por sua vez, é acarretado devido à sobrecarga de normas administrativas e interesses sociais do grupo.

As resistências são complementares, no entanto em certos casos podem ser até agressivas, tanto individualmente, como para o próprio grupo ou até mesmo com terceiros envolvidos.

A necessidade e a personalidade nesse contexto, são apresentadas pela insegurança econômica, o medo do desconhecido, ou seja, daquilo que está por vir. Através da insuficiência da informação o indivíduo remete ao seu pensamento diversos pontos negativos, que o fazem achar que a mudança no ambiente organizacional será maléfica, pois irá interferir na parte financeira, causando-lhe prejuízos incalculáveis.

Continuando ainda, o indivíduo sentirá que seu convívio social estará ameaçado, o que também irá prejudicar nos seus hábitos. Esses tipos de

comportamento auxiliam no impedimento do indivíduo em enxergar a necessidade de aderir a mudança organizacional, estes são fatores que englobam e ajudam para que se haja uma inércia estrutural, ou seja, uma resistência ainda maior, que irá impedir que o processo de mudança tenha progresso.

Neste caso o grupo também será prejudicado, pois em tempos onde precisa mudar-se constantemente devido à crise financeira, irá existir uma inércia no grupo de trabalhadores que não conseguiram se aderir e nem aceitar a necessidade de mudança e poderá a empresa perder seus clientes e com isto, os funcionários perderam seus empregos.

Quanto às empresas, a resistência ocorre por se sentirem ameaçadas pelo poder existente, ou seja, o medo em não conseguir competir com a concorrência faz com que muitas empresas desistam da mudança. Tal resistência é acompanhada nesse caso de outra, que é a experiência de mudança anterior malsucedida.

Desta vez, a empresa já realizou todo o procedimento necessário para uma mudança, e esta já ocorreu uma vez, no entanto devido a algum ato errôneo, que pode ter sido caracterizado no período de planejamento, ou até mesmo na parte da execução dos projetos, esta mudança não ocorreu da forma que o gestor gostaria que ocorresse, o que fez ficar com um certo “trauma” e resistência a tentar uma nova vez.

2.3 A NEUTRALIZAÇÃO DAS RESISTÊNCIAS PARA A IMPLANTAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Assim sendo, há critérios que devem ser respeitados dentro do processo da mudança organizacional. Iremos descrever alguns destes, para que o gestor possa usufruir de tais critérios para uma gestão eficiente.

Mormente, trataremos do critério de planejamento. O bom planejamento será a razão principal do êxito ou do fracasso da mudança que será realizada.

Com os advindos da atualidade qualquer objetivo seja ele pessoal ou profissional deve ser rigorosamente elaborado, assim, com o planejamento de alterações empresariais não será diferente.

O bom planejamento consiste na revisão de técnicas, estratégias, procedimentos e estruturas que serão necessárias para o futuro projeto. É necessário analisar cada parte com sua devida atenção.

Caracterizado como uma das importantes missões da gestão e administração de empresas, o planejamento, é a fase de elaboração, organização e preparação de um determinado objetivo.

Nas instituições o modelo de planejamento mais utilizado é o estratégico, este atua de forma brilhante para o empreendedorismo, pois facilita na determinação e execução dos objetivos propostos. Atuando ainda, na utilização de recursos disponíveis de forma eficiente.

É importante ressaltar que dentro deste modelo de planejamento encontra-se um outro que é o planejamento financeiro, este por sua vez, é necessário para que seja realizada o cálculo das despesas oriundas da mudança e ao término da alteração realizar a análise dos gastos e lucros.

A motivação dos funcionários, também é um dos critérios primordiais para o êxito na mudança organizacional, os colaboradores devem ser motivados a acreditarem e a enxergarem a mudança como um processo benéfico a atos e inclusive para eles, de maneira que não se sintam ameaçados financeiramente.

Para Chiavenato (1993),

a organização que se preocupa e tem ações voltadas à qualidade de vida de seus funcionários passará confiança aos mesmos, pois são organizações que se preocupam com o bem-estar, satisfação, segurança, saúde e motivação dos mesmos. O administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (Chiavenato 1993, p. 538).

Neste caso, a figura do líder de grupo é essencial para realizar a motivação. Ele deve ser transparente e mostrar aos demais ser uma pessoa em que eles podem confiar para que os funcionários possam expor para ele os seus pontos de dúvidas, fazendo assim que as dúvidas sejam sanadas em tempo hábil, para não interferir no processo que ocorrerá. O líder, deverá ainda, demonstrar que a transformação que estar por vir será eficaz e servirão para benefício da empresa, tendo reflexo positivamente para os mesmos.

Agora, logo após as etapas mencionadas acima, o gestor deverá se preocupar na terceira e penúltimo critério que citaremos neste presente trabalho, a execução da mudança. Agora que o planejamento está todo revisado, que já houve a motivação dos funcionários, a execução se torna talvez, uma tarefa fácil. No entanto, assim como

no planejamento, cada passo da execução deve ser realizado com máxima cautela possível. Na execução, o gestor ou a pessoa de sua confiança irá colocar em prática todas as alterações elencadas no papel, papel este que nesse caso chama-se planejamento.

Posteriormente, o último critério pode ser considerado o Pós mudança, este irá analisar e avaliar os pontos positivos e/ou negativos da mudança realizada, devendo estar sempre atento as inovações, e realizar as alterações devidas novamente, pois em um mundo competitivo o que mais ganha é aquele que mais se observa e adere as tecnologias.

Em um ambiente de constantes alterações, a necessidade de uma pessoa proativa faz com que as empresas elejam pessoas que já demonstraram sua confiança para assumir um cargo de confiança na empresa. Contudo, como as empresas são instituições dotadas de seres humanos pensantes.

Devido aos diferentes pontos de vistas, a sociedade não somente empresarial, mas também a sociedade em um todo enfrenta corriqueiramente inúmeros conflitos causados pela intolerância da opinião alheia.

Assim sendo, não somente, no viés empresarial, mas como há a nítida necessidade de se eleger pessoas de nossa confiança para assumir o poder e nos instruir pelo caminho correto. A essa pessoa damos o nome de líder, sendo seu papel auxiliar seus subordinados na realização de suas atividades cotidianas.

3 LIDERANÇA DAS MUDANÇAS: ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Anteriormente, tratamos um pouco da figura do líder no ambiente organizacional, porém essa figura merece e deve ganhar mais ênfase ainda. O líder, conhecido por comandar certo grupo de pessoas e equipes, possui o papel de administrar e ser os “olhos” do grupo pelo qual é responsável.

É a pessoa dotada de capacidade para gerenciar e instruir diferentes personalidades, fazendo com que todos juntos, trabalhando juntos consigam chegar ao objetivo almejado. O papel do líder não é somente administrar as pessoas de sua equipe, como também motivá-las e mostrar a cada uma delas o seu real valor e potencial, para que o próprio indivíduo se sinta forte de maneira que a segurança passada a ele por intermédio do líder o fará sentir-se mais forte e disposto na busca do objetivo.

Para Hunter liderança é “*a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum*” (Hunter, p. 28, 2004).

Bass complementa o pensamento de Hunter e diz:

A liderança, numa discussão em grupo, diz respeito às atividades de iniciar, organizar, clarificar, questionar, motivar, resumir e formular conclusões, dessa forma, o líder é a pessoa que passa mais tempo falando ao grupo, desde que caiba a ele cumprir a maior parte dessas tarefas verbais (BASS, 1990).

Todavia, é primordial que o líder seja respeitado por seus subordinados, este deve ser justo e tratar a todos de forma igual. Deverá ter em seu arcabouço conceitual o princípio da equidade, que consiste em tratar de formar diferente aqueles que possui uma necessidade maior para que eles possam competir com os demais de forma igual. Outra característica do Liderando, é a facilidade em se relacionar com as pessoas.

Apesar de tudo, o liderando deve trazer aos subordinados a sensação de segurança, na busca de enfrentar os desafios preestabelecidos o líder se atentará para as boas ideias do grupo, sabendo reconhecer as qualidades de cada integrante,

criando assim as oportunidades e melhores estratégias para conseguir alcançar sua meta.

Os conflitos no ambiente organizacional são inevitáveis, encontram-se presentes tanto nas relações interpessoais como nas relações de grupos. Devido a liberdade de expressão, as pessoas pensam e agem de forma diferente, o que faz com que haja situações de desentendimentos entre indivíduos de uma mesma empresa.

Alguns desses conflitos podem ser caracterizados ora pela competição no desenvolvimento do trabalho, pela individualidade, ora pela falta de aceitação da autoridade, e por outros inúmeros motivos, como por exemplo a individualidade. Para melhor solucionar este tipo de conflito, faz-se necessário que o líder através de suas habilidades consiga pensar na melhor forma de fazer para que o conflito seja sanado sem ter ocorrido danos no desenvolvimento empresarial.

É necessário observar a melhor forma e o melhor caminho a seguir. Devendo-se haver no momento do conflito a fase de planejamento de solução, que será definido como o momento em que o responsável pela equipe irá decidir qual a melhor decisão a tomar para sanar o problema. O liderando acima de tudo, deverá decidir conforme o direito, de maneira imparcial, sendo justo e neutro em suas decisões, objetivando ao máximo incorrer imperfeições. Tendo como respaldo em suas escolhas o conhecimento intelectual e o conhecimento técnico adquirido, não deixando assim que suas atitudes sejam tomadas por conta de suas emoções.

Peter Drucker faz uma ressalva importante a respeito da liderança, assim diz:

a maneira pela qual as organizações são estruturadas e gerenciadas parece ter uma enorme influência na sua efetividade. Para ser efetiva, uma organização deve ser capaz de manter transações favoráveis com o ambiente no qual opera, assim o processo de sucessão deve levar em conta a natureza e os diferentes aspectos do ambiente. A empresa e a família somente sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa (Peter 1996).

Ao comparar a empresa com o ambiente familiar, ele nos mostra a importância na motivação dos funcionários e no líder que possui o papel de motivá-los cada vez mais. Um funcionário motivado, acarreta mais lucros para a empresa do que inúmeros funcionários desmotivados.

3.1 COMO LIDAR COM OS CONFLITOS NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Para Chiavenato “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência, constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”. (Chiavenato, 2004, p. 416).

Ao se deparar com o conflito, o líder deverá primeiramente, identificá-lo e conhecer os motivos dele ter surgido, a partir de então o líder começará a gerenciar o conflito analisando a melhor forma para o seu término, de forma que este seja a maneira mais eficiente e eficaz, para que o conflito resolvido não venha a influenciar na geração de novos conflitos.

Neto nos explica a forma como agir nessa situação:

é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão investiguem-se os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos. (NETO, v. 4, p. 1-16, 2005).

Ou seja, até mesmo na resolução de conflitos, o administrador deverá tomar todas as cautelas cabíveis, analisando os envolvidos, quais são as condutas corretas a se fazer e quais são as errôneas que foram realizadas, para que através desta última se tome as precauções necessárias evitando que ocorram novamente, verificando sempre o direito de ambas as partes e realizando de forma justa sua resolução.

Chiavenato faz uma colocação importante em sua obra, ao falar da administração de conflitos, segundo ele “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”, pois a partir dela consegue-se verificar a importância do administrar na organização.

Até mesmo na resolução de conflitos, alguns cuidados devem ser tomados, Chiavenato expõe em sua obra 3 abordagens que devem ser observados nos conflitos necessários à sua resolução, os quais serão expostos a seguir.

a) Abordagem estrutural: o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.

b) Abordagem de processo: reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira parte.

c) Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir (Chiavenato, 2004).

Assim, a partir da utilização desses três tipos de abordagem utilizada pelo gestor tentará minimizar o máximo possível a quantidade de conflitos, podemos observar também que as abordagens expostas nos mostram alguns dos fatos geradores dos conflitos que podem ser evitados.

Não se há ao certo a maneira correta e padrão para administrar um conflito, no entanto alguns autores tem sua ideia fixa na melhor maneira para o seu ponto de vista. Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, denomina a sua ideia como “estilos de administração de Conflitos”, que é seguido por uma série de formas que auxiliam.

A primeira de todas é a competitividade onde segundo eles, o indivíduo tentará atingir seus próprios objetivos, podemos citar por exemplo, uma empresa que trabalha a partir de comissões, o funcionário dessa empresa deverá “suar a camisa” para chegar ao objetivo almejado e na empresa.

O segundo método é acomodação, utilizaremos neste, o mesmo exemplo do primeiro, nesta mesma empresa se tem dois funcionários, o funcionário A possui um objetivo e através da venda tenta conseguir chegar ao êxito, enquanto o funcionário B não preocupa com as vendas, não tem objetivo nenhum de progredir, e ficar ali como ele está, sem se esforça já é de grande valia, a este último denominamos o conceito da palavra acomodação.

O terceiro é o afastamento, neste caso a pessoa não tem muita relevância, pois ela não está disposta a satisfazer seus objetivos pessoais e tampouco auxilia o colega na realização da sua.

O quarto e penúltimo método é o acordo, este funcionário por sua vez, diferentemente dos citados anteriormente, procura sempre achar as soluções para que ambos os lados saiam satisfeitos, procurando sempre as soluções corretas para o conflito.

E por último está a colaboração, esta é a qualidade que todos gestor empresarial procura aperfeiçoar em sua empresa através dela o indivíduo auxilia o colega para que juntos possam chegar ao mesmo lugar.

É necessário ressaltar que cada líder deverá avaliar o conflito de forma separada, pois a nós convém que cada caso é um caso diferente, devendo ser analisado de forma separada para que um caso análogo não venha a interferir outro.

3.2 A VISÃO POSITIVA DOS CONFLITOS NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Para Nascimento:

o conflito nas organizações existe desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema, seja social, político ou organizacional. (NASCIMENTO, 2002, p.47).

Assim como tudo na vida existe os dois lados, o conflito não possui seu todo como maléfico não, assim como bem salientado por Nascimento, o conflito não é algo novo para o mundo do empreendedorismo, e nem para aqueles que não são deste ramo, o conflito existe desde o início da humanidade, fazendo parte da nossa vida cotidiana, assim como o conflito foi benéfico no início da transformação do homo sapiens até a forma humana que nos encontramos atualmente, o conflito também gera um efeito positivo para as relações empresariais.

No mundo organizacional, o conflito possui papel importantíssimo pois auxilia no desenvolvimento da organização auxiliando assim no crescimento da mesma.

Através do conflito o gestor poderá analisar a ideia de alguém que ele nem imaginava que existia, ele terá a oportunidade de verificar um ponto inexistente e tentar ao cancelar o outro lado.

Também possui a ideia de promover a discussões construtivas sobre os determinados pontos que estão deixando a desejar e que precisam ser alterados, deixando arguir os pontos negativos que não eram enxergados, ora os pontos negativos que estavam sendo menosprezados.

Robbis, assim caracteriza a visão positiva envolvendo o conflito:

O conflito nas organizações é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante. (ROBBINS, 2005).

Sendo assim, o conflito é considerado como necessário a organização de empresas, para que seu desenvolvimento seja realizado, no entanto mais necessário do que a ocorrência do conflito é a forma como se dará a resolução do mesmo. Pois realizada da maneira correta, o conflito será considerado como benéfico, caso ao contrario poderá ser um desastre a corporação. Nenhuma instituição está livre da ocorrência deste, é necessária a mesma aprender a lidar e sempre enxergá-lo de forma positiva o que poderá auxiliar o empreendimento.

3.3 LIDERANDO A ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS

Já explanamos anteriormente, qual é o papel e sua importância na organização, no entanto, o papel do líder é ainda mais extenso e amplo do que podemos imaginar. Na resolução de conflitos o líder será sempre considerado o “cabeça”, onde todos os olhos e responsabilidades a partir de então estarão na sua direção, e qualquer ato incalculado poderá trazer estragos enormes, não só a instituição, mas também a própria figura do líder.

Para Warren Bennis,

os verdadeiros líderes não evitam, reprimem ou negam o conflito antes de enxergá-los como uma oportunidade. O líder que evita o conflito é omissivo; o líder que reprime o conflito é ditador; o líder que nega o conflito é utópico; o líder que vê no conflito uma oportunidade é otimista e pode provocar mudanças verdadeiramente significativas. (Warren Bennis, 2010).

Ou seja, o conflito na visão do líder, não pode ser considerado como um estorvo, o impedindo de continuar a decifrar os diferentes e árduos e também gratificantes caminhos da liderança.

A partir do momento em que o líder enxerga no conflito a solução para seus problemas, irá ver que todo o enigma que escondia por detrás dos conflitos se desembaraçar, tomando com isso prazer pela liderança.

O mesmo, deverá se comportar da forma mais justa possível, verificando todos os pontos dos conflitos, analisando as melhores saídas e prevenções que deverão serem tomadas para que não ocorra novamente.

Administrar os conflitos é papel natural do líder, alguns possui a liderança nata, ou seja, já nascem com ela, outros a adquirem com o tempo e vai aperfeiçoando cada vez mais.

O liderando também terá o papel de observar na sua equipe, quais as pessoas que poderão colaborar com ele na resolução do conflito, devendo conhecer da personalidade e qualidade de cada um de seus subordinados, para que possa utilizar delas no momento oportuno.

Para Melissa Brum:

Toda organização depende de pessoas. O êxito da empresa dependerá de como iremos atrair o potencial humano, capitalizando em desempenho diferenciado, para atender os seus interesses e as necessidades das pessoas, que passam parte de suas vidas dentro dela, onde irão trabalhar, se desenvolver, aprender e ensinar. Para tanto, é necessário que a organização resgate valores que reforcem a importância e a necessidade de entender o comportamento humano, pois cada indivíduo apresenta uma personalidade, uma forma de agir e pensar, oferecendo subjetividades que vem a constituir um bom ambiente organizacional.

Conseguindo o líder perceber a personalidade de cada um de seus subordinados ele conseguirá com êxito encontrar o melhor caminho para solucionar o conflito.

Já para BERGAMINI:

A melhor maneira para se ter bons resultados é manter o colaborador motivado, tendo assim uma estratégia de reconhecimento e desenvolvimento, a fim de incentivá-lo a buscar resultados positivos para organização e ao mesmo tempo recompensá-lo por seu desempenho. Assim, a organização estará preparada para manter seus colaboradores comprometidos (BERGAMINI, 1997, p. 21).

Essa é uma das maneiras de prevenção de conflitos está em motivar os funcionários, os tornando assim comprometidos com a instituição, o que evitará conflitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Salientamos, que o objetivo do presente trabalho em estudar o comportamento organizacional em suas diferentes formas, é trazer mesmo que de forma sucinta, a todos os envolvidos com a administração de empresas, os mecanismos certos para uma constante evolução empresarial.

Os métodos estudados e explícitos nesta pesquisa caminham juntamente com os inúmeros adventos tecnológicos e com a necessidade de capacitação cada vez dos profissionais humanos.

As organizações empresarias, estão atualmente, dedicando o sucesso de seus empreendimentos nas mãos de seus funcionários, com isso acabam investindo ainda mais em treinamentos, capacitação, técnicas de trabalho em equipe, liderança, técnicas motivacionais, dentre outras formas, sendo a atual pesquisa realizada acerca dos princípios basilares administração correta e todas as demais formas que a abrangem.

Na atualidade, o profissional é considerado como a ferramenta essencial nos empreendimentos, cultivá-lo e motivá-lo se tornou a tarefa dos administradores. Caracterizados assim, o comportamento organizacional auxilia no entendimento que a influência do indivíduo em si ou nos grupos que eles formam traz reflexo no ambiente de trabalho, estudamos desde seus impactos causados devido à resistência em aderir mudanças até o momento final em que as mudanças se concretizam e obtém-se os resultados, os quais poderão ser tanto positivos como negativos, o que dependerá da forma que as alterações necessárias foram realizadas.

Abrangemos ainda, os fatores que possuem significativa influência no resultado alcançado, tendo como base os fatores extrínsecos que são considerados como um dos maiores desafios nas organizações, caracterizado pela motivação contínua de seus colaboradores. Ao continuarmos, vimos a necessidade de analisar também o que tange a estrutura cultural da organização, constituída pelo conjunto de situações que auxiliam do desempenho empresarial, o qual conhecemos como crenças, costumes, valores, ou seja, o que nos é acrescido no decorrer da vida e que reflete em nosso modo de ser e entender situações corriqueiras.

Aprendemos, a constituir uma liderança que fará com que a empresa flua, evolua e cresça, podendo ser caracterizada como liderança nata onde o indivíduo nasce com as técnicas necessárias de líder e aquela que chamamos de liderança constituída, onde o indivíduo adquire e aperfeiçoa-se através dos conhecimentos adquiridos no cotidiano. O bom líder também é capaz de solucionar os conflitos internos que interferem no desempenho profissional de seus liderados, instruindo aos mesmo a importância do trabalho em equipe, para que assim possam juntos alcançar as metas impostas pelos administradores.

Ao aprofundarmos sobre os fatores intrínsecos, nos deparamos com a necessidade da motivação dos colaboradores em primeiro plano na organização, as caracterizamos como as relações interpessoais e intergrupais, as quais fazem do profissional que ele também seja uma pessoa harmoniosa em seu convívio social, que assim, conviva com os demais buscando soluções para os problemas que surgem, sendo canais de conhecimento e aprendizado nessa relação. Entendemos ainda, sobre a imprescindibilidade de uma comunicação clara, objetiva e padronizada, onde o receptor deve entender de forma ágil e eficaz o que seu emissor tenta transmitir.

Por fim, enfatizamos que o sucesso empresarial depende da forma como a empresa se relaciona com seus funcionários e quais técnicas ela utiliza para alcançar seus objetivos. Sendo notável a questão que tange a qualidade de vida do indivíduo no ambiente profissional, sendo que para muitos o trabalho é considerado como sua segunda casa. Assim, o presente trabalho, aponta os meios e mecanismos que trará a empresa o êxito em seus projetos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012. Disponível em: https://www.jurua.com.br/shop_item.asp?id=22080. Acesso em outubro de 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997. Universidade Federal de Santa Catarina. 1997. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/qualidade-de-vida-e-motivacao-no-trabalho/25825/>. Acesso em: outubro de 2017.

BRASIL. FONSECA, REIS, MESQUIT, ALCANTARA. **Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional**. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf. Acesso em: outubro de 2017.

BRASIL. PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Maslow e a hierarquia das necessidades. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>. Acesso em: outubro de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Bools, 1999.

CORRÊIA, Máira Baumgarten. Tecnologia. Inc: CATTANI, Antonio D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis, RJ: Vozes: Editora da Universidade/UFRS, 1999 (p.250). Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/rir/article/viewFile/20417/19175>. Acesso em novembro de 2017.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>. Acesso em outubro de 2017.

FOWLER, Alan. **Resolvendo conflitos**. São Paulo: Nobel, 2001.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, A. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron, 1995. Disponível em: <http://www.aom.com.br/downloads/A%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20Seus%20Fatores%20Organizacionais%20Determinantes.pdf>. Acesso em: novembro de 2017.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 2000
LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. Disponível: <http://www.eaofvirtual.com.br/v1/attachments/article/58/ADM%20PRINC%3%8DPIOS%20E%20TEND%3%8ANCIAS.pdf>. Acesso em: outubro de 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. (org). **Medidas de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962. Disponível em: <http://espacoseressencial.com/resources/Abraham%20H.%20Maslow%20-%20Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Psicologia%20do%20Ser.pdf>. Acesso em: novembro de 2017.

NASCIMENTO, Eunice Maria. EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de conflitos. In: FAE BUSINESS SCHOOL. **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. cap. 4, p. 47-56. (Coleção Gestão Empresarial, 5). Disponível em: **Erro! A referência de hiperlink não é válida.**. Acesso em: outubro de 2017.

NETO, Alvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. Thesis, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005. Disponível em: <http://www.someeducacional.com.br/apz/gestaoconflitos/v10n1art3.pdf>. Acesso em: outubro de 2017.

Robbins, Stephen P., 1943 – **Comportamento organizacional**. 14. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: [file:///C:/Users/Dell/Downloads/01433107557%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/01433107557%20(1).pdf). Acesso em: setembro de 2017.

ROBBINS, Steplen P. **Comportamento organizacional**. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/01433107557.pdf>. Acesso em: outubro de 2017.

ROBBINS, Steplen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Trad. Técnica de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

ROBBINS, Steplen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN, JOHN R. JR.; HUNT, JAMES G.; OSBORN, RICHARD N. ***Fundamentos de comportamento organizacional***. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M. ***Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão***. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VECCHIO, Robert. P. ***Comportamento organizacional***. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WAGNER, Jonh A.; Hollenbeck, Jonh R. ***Comportamento organizacional*** - São Paulo: Saraiva, 2006.

WAGNER, Jonh A.; Hollenbeck, JonhR. ***Comportamento organizacional*** – 2.ed. - São Paulo, Saraiva, 2009.