

**FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE
DO PORTO**

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”
(3º ano – 2º semestre)**

Dr. Manuel Firmino

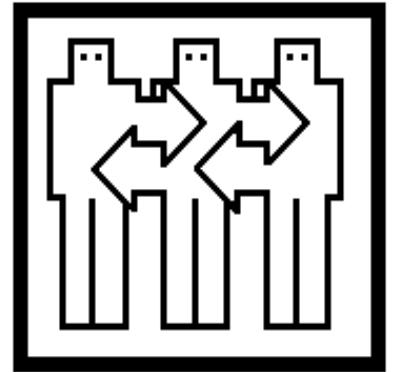
Sumário:

1. INTERACÇÃO ENTRE INDIVÍDUOS E GRUPOS
2. MEIO AMBIENTE E ORGANIZAÇÃO
COMO SISTEMA ABERTO
3. ORGANIZAÇÃO FORMAL-INFORMAL;
OBJECTIVOS OFICIAIS-REAIS
4. EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E
SUCESSO ORGANIZACIONAL

1. INTERACÇÃO ENTRE INDIVÍDUOS E GRUPOS

JÁ EM 1969, E. SCHEIN ESCREVERA
(EM " *PROCESS CONSULTATION* "):

"O primeiro problema . . . é fazer compreender ao manager que as relações humanas e a direcção das relações interpessoais e de grupo são pelo menos, tão importantes como o rendimento imediato no trabalho."



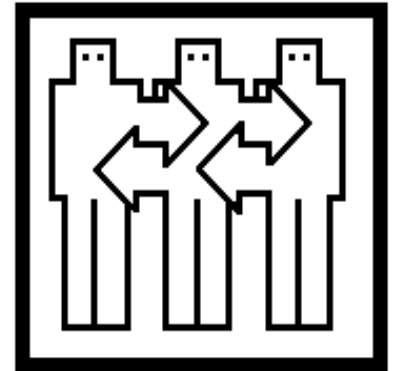
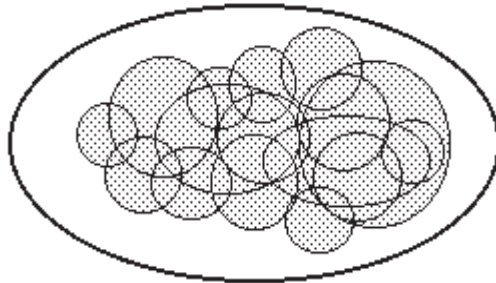
O primeiro problema de sensibilização da administração para a necessidade de formação dos recursos humanos nas empresas começa a estar resolvido!

O ser humano não vive isoladamente, mas em contínua interacção com os seus semelhantes.

De facto, a experiência social imediata do indivíduo é uma experiência de grupo (família, escola, trabalho, etc.). Uma equipa de trabalho numa empresa, um grupo sindical ou socio-cultural (etc.), são apenas partes de um todo mais vasto: a sociedade.

Contudo, pertencer a um grupo como estes é estar integrado numa organização e fazer parte de uma instituição.

O GRUPO É UM CONJUNTO DE PESSOAS UNIDAS



Por objectivos comuns

Com estrutura organizada e organizadora

Com interacção dos seus membros

CARACTERÍSTICAS NA VIDA DOS GRUPOS

DA PRESSÃO DO GRUPO À UNIFORMIDADE DE CONDUTAS, OPINIÕES, CRENÇAS

ADOÇÃO DE FORMAS DE COMPORTAMENTO MAIS OU MENOS UNIFORMIZADAS COM ACEITAÇÃO DE DESVIOS, VARIÁVEL DE GRUPO PARA GRUPO E DE INDIVÍDUO PARA INDIVÍDUO DENTRO DO MESMO GRUPO

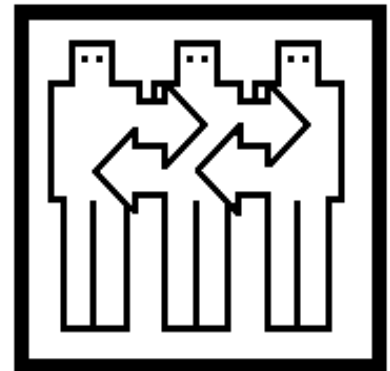
APARECIMENTO DE VALORES COLECTIVOS COM ATRIBUIÇÃO DE PRESTÍGIO AOS QUE OS REALIZAM E SANÇÕES (DESPREZO) AOS INFRACTORES

EXPLOÇÃO E CONTÁGIO DAS EMOÇÕES (QUANDO AS CONDUTAS SÃO, EM GRANDE PARTE, EMOCIONAIS)

CRIAÇÃO DE UMA ESTRUTURA AFECTIVA INFORMAL

Num grupo, existe todo um conjunto de fenómenos individuais ou colectivos, que escapam à análise racional possível e, em especial, os fenómenos afectivos:

As insatisfações, as frustrações, as tensões, os conflitos são muitas vezes inevitáveis. Não são forçosamente negativos. Mas se a expressão afectiva é demasiadamente reprimida, existe o risco de condicionar negativamente a vida da empresa e a saúde dos indivíduos que a compõem. Por outro lado, se a expressão afectiva não for considerada, acabará por surgir sob outras formas, mais ou menos indirectas, mas sempre prejudiciais para um grande número de pessoas. Além disso, é necessário que a liberdade individual e o nível de confiança nos grupos seja de tal forma que os sentimentos positivos e negativos possam exprimir-se sem riscos e sejam recebidos positivamente.

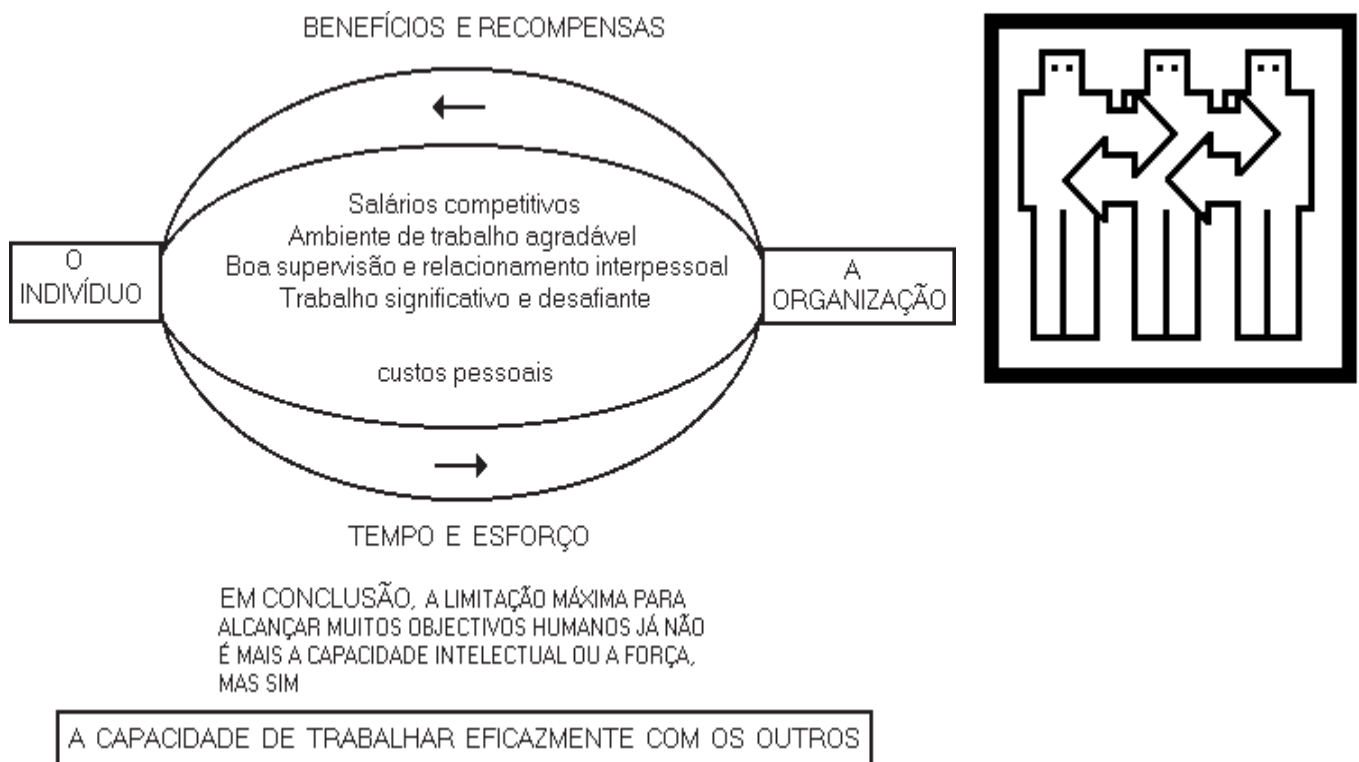


Sendo o ser humano um ser social e face às suas limitações individuais, as pessoas são obrigadas a cooperarem umas com as outras, formando grupos e organizações para alcançar certos objectivos que a acção individual isolada nunca conseguiria atingir.

Em síntese:

AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO NUMA COMPLEXA E INCESSANTE INTERACÇÃO MÚTUA.

As pessoas passam a maior parte do seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir.



A sociedade moderna é portanto uma sociedade de organizações.
Essas organizações são complexas e altamente diferenciadas.

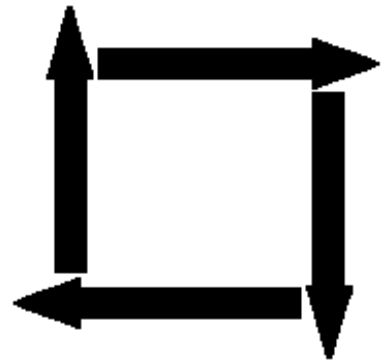
EXEMPLOS:

- | | | |
|------------------------|------------------|---|
| - Indústria | - Universidades | - Clubes desportivos |
| - Empresas comerciais | - Hospitais | - Igrejas |
| - Empresas de serviços | - Penitenciárias | - Órgãos militares e governamentais, etc. |

Na realidade, é difícil (ou mesmo impossível) separar as pessoas das organizações e vice-versa.

2. MEIOAMBIENTE E ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO.

Assim, para facilitar o estudo do relacionamento interpessoal no mundo do trabalho, abordaremos as organizações, os grupos e os indivíduos como SISTEMAS ABERTOS.

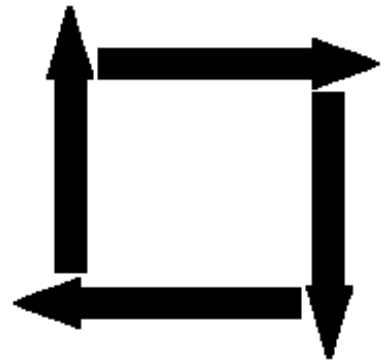
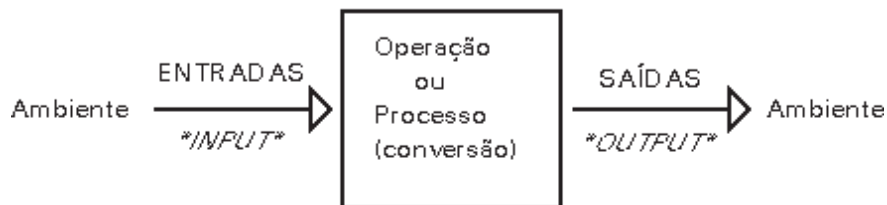


UM SISTEMA É:	
a) UM	a) UM CONJUNTO DE ELEMENTOS
b) DIM	b) DINAMICAMENTE RELACIONADOS
c) QU	c) QUE DESENVOLVEM UMA ACTIVIDADE
d) PA	d) PARA ATINGIR UM OBJECTIVO OU PROPÓSITO
e) OPE	e) OPERANDO SOBRE DADOS / ENERGIA / MATÉRIA
f) COL	f) COLHIDOS DO MEIO AMBIENTE QUE CIRCUNDA O SISTEMA
g) PA	g) PARA FORNECER INFORMAÇÃO / ENERGIA / MATÉRIA

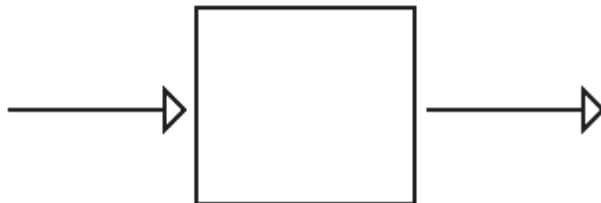
NOTAS:

- a) que são as partes ou órgãos componentes do sistema.
- b) isto é, em interacção, formando uma rede de comunicações consequente da interacção entre os elementos.
- c) que é a operação ou processo do sistema.
- d) que é a própria finalidade do sistema.
- e) que são as entradas de recursos para o sistema operar.
- f) e com o qual o sistema interage dinamicamente.
- g) que são as saídas ou os resultados da actividade do sistema.

SISTEMA ABERTO



Ex:



Aspectos importantes:

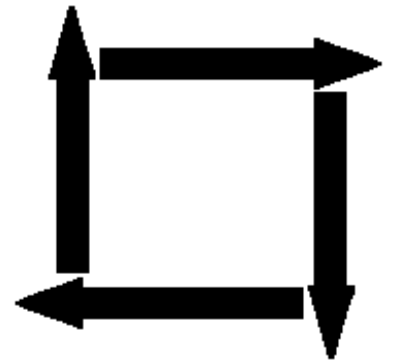
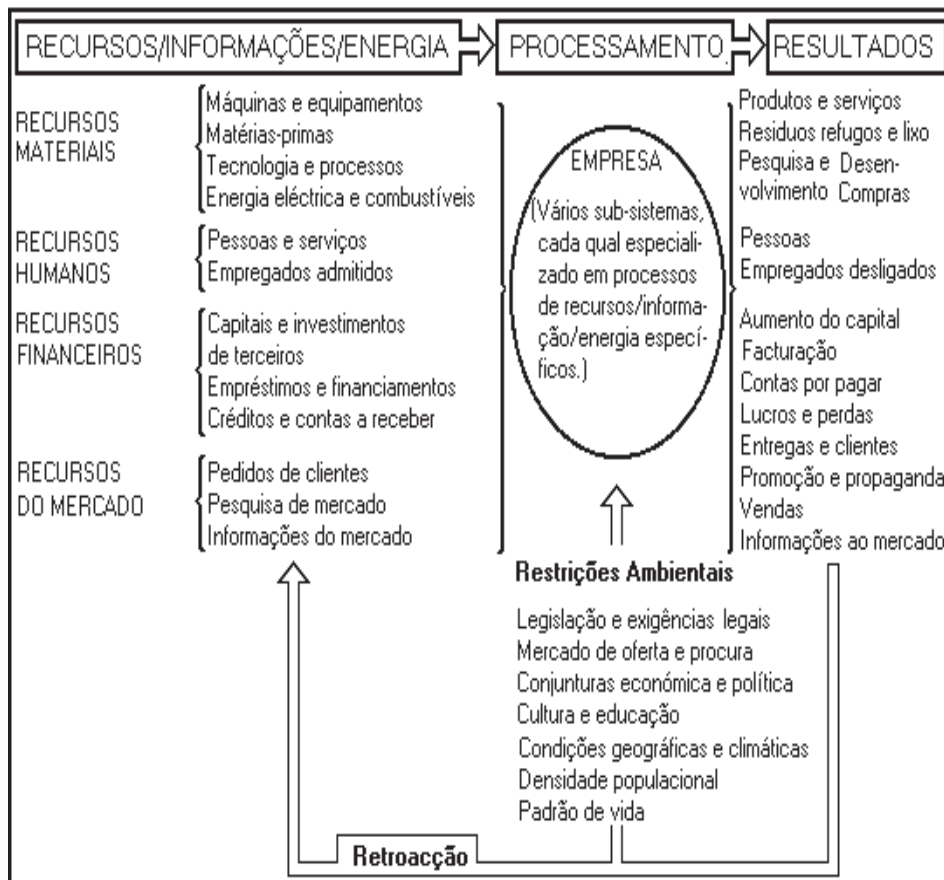
- O SISTEMA ABERTO apresenta interdependência com o meio ambiente.
- O SISTEMA ABERTO adapta-se* ao seu meio ambiente mudando a estrutura e os processos dos seus componentes (ou sub-sistemas) internos.
 - * (Ex. Máquinas novas; pessoal mais recente; inovação de estratégias da empresa; etc.).
- A ORGANIZAÇÃO pode ser considerada em termos de um modelo genérico de sistema aberto.

NOTA:

Toda a empresa pode ser vista como um sistema aberto que existe (e só pode existir!) pela troca de materiais com o seu meio ambiente.

Assim, os processos de entrada - operação - saída constituem o trabalho que a empresa tem de fazer para sobreviver.

A EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO



NOTA:

A teoria dos sistemas oferece um esquema conceptual que permite, ao mesmo tempo, a análise e a síntese da organização num ambiente complexo e dinâmico. As partes da organização são vistas como subsistemas inter-relacionados dentro de um supra-sistema.

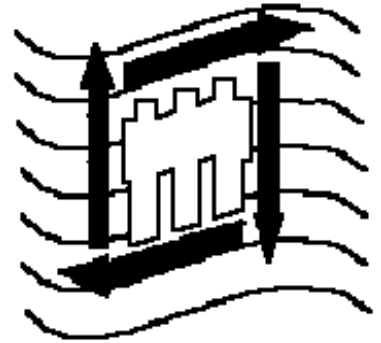
AS ORGANIZAÇÕES E O MEIO AMBIENTE

Organização como um “sistema aberto”, porque tem um meio ambiente instável:

Essa instabilidade é causada por inúmeros factores, como por exemplo: rápido desenvolvimento da tecnologia, expansão dos mercados, grandes mudanças sociais e económicas, etc.

Assim, produzem-se pressões para que a organização mude, se adapte e cresça, de tal forma que cumpra as exigências do meio ambiente. Deste modo, a interação contínua introduz um elemento de controle ambiental na organização: o FEEDBACK.

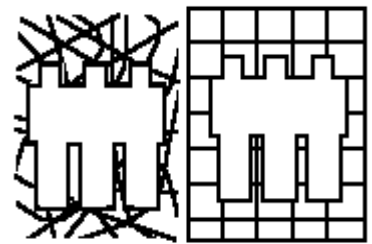
Em conclusão, as relações entre as organizações e o meio ambiente são altamente complexas, uma vez que as “organizações vivem num mundo humano, social, político, económico”.



NOTA:

Harold J. Leavitt, William R. Dill e Henry B. Eyring, “The Organizational World. A systematic View of Managers and Management” (p.285).

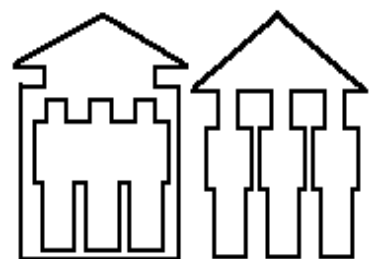
3. ORGANIZAÇÃO FORMAL-INFORMAL. OBJECTIVOS OFICIAIS-REAIS.



Assim, tentando definir ORGANIZAÇÃO, vemos que as posições dos autores varia muito, mas é possível encontrar:

3 POSTULADOS QUE ATRAVESSAM A MAIORIA DAS DEFINIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO

1. ASSOCIAÇÃO DE INDIVÍDUOS OU GRUPOS
2. EXISTÊNCIA DE OBJECTIVOS
3. ESTRUTURAS DESENVOLVIDAS COM O FIM DE ATINGIR OBJECTIVOS



Consideremos cada um dos postulados:

1. Nenhuma dúvida quanto à composição social.
Difícil por vezes estabelecer as fronteiras da organização no que se refere aos elementos que a compõem.
2. Dizer que uma organização tem objectivos coloca-nos face a um processo de reificação.
3. Se a estrutura concebida deliberadamente para a obtenção dos objectivos - organização formal - é um elemento importante na definição da organização, não podemos deixar de considerar uma outra estrutura: a organização informal.

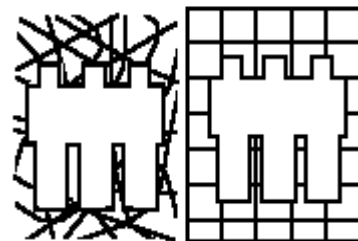
NOTAS:

REIFICAÇÃO - Atribuição a uma construção teórica duma realidade concreta e qualidades antropomórficas de pensar e de agir levando-nos a tratar os objectivos organizacionais como dados evidentes.

A ORGANIZAÇÃO FORMAL (Organigrama) - É aquela que foi planificada pelos seus criadores: prescrita e regulamentada, é o reflexo oficial dos seus postulados sociais, psicológicos e administrativos.

A ORGANIZAÇÃO INFORMAL - Não foi concebida: resulta da formação de grupos de afinidades e de ligações que se constituem infalivelmente quando os homens se interrelacionam diariamente.

(Paralelismo entre objectivos oficiais-reais e organização formal-informal).



Se só retivermos o “Objectivo da Organização” - Objectivo Formal - corremos o risco de:

- Privilegiar um objectivo único.
- Ignorar a existência de objectivos múltiplos.
- Limitar a possibilidade de detectar eventuais oposições e contradições entre os objectivos dos diferentes grupos sócio-profissionais.

Portanto, podemos concluir como CYERT & MARCH que "AS ORGANIZAÇÕES NÃO TÊM OBJECTIVOS, SÃO OS HOMENS QUE OS FIXAM".

Diferenciação entre:

- OBJECTIVOS OFICIAIS: razão social da organização e expressão dos seus dirigentes;
- OBJECTIVOS REAIS: objectivos verdadeiros seguidos pela organização e pelos diferentes grupos existentes no seu interior.

Assim:

Não há um objectivo formal único, mas múltiplos objectivos dentro de uma organização, que são defendidos de uma forma cooperante ou conflituosa.

NOTA:

Ora é evidente que na prática, para melhorar o relacionamento interpessoal no trabalho, os indivíduos e os grupos devem ter a capacidade de encontrar OBJECTIVOS COMUNS que rentabilizem ao máximo a vida da organização.

Assim, por exemplo, todos procuramos um aumento de produção na empresa, de qualidade de vida, etc.

4. EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E SUCESSO ORGANIZACIONAL



Assim, para se atingirem esses “aumentos” que todos querem, é necessário verificar o conceito de EFICÁCIA ORGANIZACIONAL:

A eficácia - Relaciona-se com o alcance dos “objectivos da organização”.
Refere-se aos fins.

A eficiência - Está relacionada com a utilização dos recursos de que a organização dispõe, isto é, com a relação entre entradas e saídas.
Refere-se aos meios.

NOTA:

William H. Starbuck, “Organizations and Their Environments” in Handboock of Industrial and Organizational Psychology.

Para ARGYRIS, a eficácia organizacional depende de três espécies de actividades:

- 1) Alcance de objectivos
- 2) Manutenção do sistema interno
- 3) Adaptação ao ambiente externo

NOTA:

Chris Argyris, “A integração Indivíduo - Organização”.



CONCLUSÃO:

A eficácia e o sucesso organizacional constituem realmente um problema muito complexo, face às múltiplas relações com os elementos ligados à organização.

Contudo, a formação profissional desempenha um papel muito importante para se atingir a eficiência (fazer as coisas correctamente) e a eficácia (alcançar os objectivos) chegando assim ao sucesso organizacional.

