

GERMANO
FENNER

FENNER © – Todos os direitos reservados.

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Germano Fenner, MSc, CBPP, PMP
gfenner@fanor.edu.br

FENNER © – Todos os direitos reservados.

Apresentação

GERMANO
FENNER

Especialista em planejamento e gestão de projetos, participa como membro filiado ao *Project Management Institute (PMI)*, organização mundial voltada ao gerenciamento de projetos, da Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP), do *International Project Management Association (IPMA)*, da *Scrum Alliance* e do *Information Systems Audit and Control Association (ISACA)* e da *Association of Business Process Management Professionals International (ABPMP)*. Graduado em Informática, Mestrado em Sistemas e Processos Industriais pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), MBA executivo em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Doutorado em Ciência da Computação pela UFC.

Certificado *PMP (Project Management Professional)*, pela ABPMP como *Certified Business Process Professional* como CBPP®, pelo *PMI*, *ITIL*, *ISO/IEC 20.000* e *ISO/IEC 27.002* pelo *Examination Institute for Information Science (EXIN)*, *COBIT* pelo *Information Systems Audit and Control Association (ISACA)*. É *Certified Scrum Master (CSM)* pelo *Scrum Alliance*, *Microsoft Project Orange Belt* pelo *International Institute for Learning (IIL)* e *Microsoft Certified Technology Specialist* pela *Microsoft Corporation*.

É autorizado pela *Microsoft* como *Microsoft Certified Trainer (MCT)* para treinamentos *Microsoft Project*. Tem orientado profissionais na capacitação em boas práticas de gerenciamento e controle de projetos e em cursos visando à implementação de *PMO* e *Gestão por Processos*. Possui experiência em implantação de Escritórios de Projetos, mapeamento e implantação de processos, desenvolvimento de metodologias e ferramentas de apoio.

Participou da revisão para o português do *The Standard for Program Management 2ª Edition*, o Guia Padrão para o Gerenciamento de Programas do *PMI*. Autor dos Livros *Gerenciando Múltiplos Projetos com o Microsoft Project Server* e *Microsoft Project Professional 2010 com Boas Práticas PMI*. É professor convidado da FGV e instrutor em cursos de Gerenciamento de Projetos, Governança de TI, *Microsoft Project Professional* e *Server* e Planejamento Estratégico em várias turmas: *Philip Morris*, Secretaria de Segurança do Estado do Ceará, Grupo Edson Queiroz, Banco do Nordeste do Brasil S.A., Detran, TRT, Petrobras e Infraero.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Informações para Contato

GERMANO
FENNER

gfenner@fanor.edu.br

Fortaleza – Ceará – Brasil

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Objetivos da Disciplina

GERMANO
FENNER

Acompanhar a realidade organizacional, suas tendências e o impacto da globalização na administração das empresas.

Elaborar diagnóstico organizacional referente aos elementos básicos da administração: planejamento, organização, direção e controle.

Elaborar uma apresentação, de forma clara e dinâmica, sintetizando o conteúdo teórico e a prática, fruto do trabalho de pesquisa às empresas do mercado.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Planejamento de Aula

GERMANO
FENNER

- Horário
- Dúvidas
- Avaliações
- Programa



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Programa

GERMANO
FENNER

- Capítulo 1 - A organização como Um Sistema Social
- Capítulo 2 - Cultura Organizacional
- Capítulo 3 - Formas de Aprendizagem
- Capítulo 4 - Tipos de Culturas
- Capítulo 5 - Motivação
- Capítulo 6 - Liderança
- Capítulo 7 - Comunicação
- Capítulo 8 - Tomada de Decisão
- Capítulo 9 - Cenários de Empresas
- Capítulo 10 - Trabalho Prático

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Perfil da Turma

GERMANO
FENNER



**Conhecendo
a Turma!**

Perfil da Turma

- Nome
- Sobre você
- O que espera da disciplina

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Dúvidas



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

GERMANO
FENNER

23 3 35 2
23 12 35
23 5 1
523152

523

2 2

3 3 35 212

A Organização
Como Um Sistema Social

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

**GERMANO
FENNER**

Neste Módulo Iremos Aprender

- Conceito de Organização
- A Mudança no Ambiente de Negócios
- A Empresa Sociopolítica e Sociocultural
- Responsabilidade Social
- Exercício de Análise da Organização

**GERMANO
FENNER**

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

A Organização Como Um Sistema Social

**GERMANO
FENNER**

O que é Organização?



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

**GERMANO
FENNER**

Comportamentos



Comercial BC

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

A Organização Como Um Sistema Social

**GERMANO
FENNER**

Existem diversas **Respostas....**

“Operacionalização (ou ativação) de uma estrutura” (**ORG** = instrumento, estrutura; **IZAR** = operacionalizar, realizar e **AÇÃO** = ato, ação de)

“Um grupo grande de pessoas comprometidas, em atividades dependentes, que têm um propósito determinado”

(Guest - 1962)

“Grupos de atividades e de relações de autoridade”

“Soma de relações humanas, em qualquer atividade de grupo”

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

A Organização Como Um Sistema Social

GERMANO
FENNER

A organização como um sistema social

“Sistema” é “um conjunto de partes ou órgãos **interdependentes** que **interagem entre si**”. Assim, uma pessoa, um grupo, um departamento dentro de uma organização, uma empresa, uma comunidade, um país - **são sistemas**, pois se compõem de órgãos ou partes que **devem funcionar coordenada e integradamente**.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

A Organização Como Um Sistema Social

GERMANO
FENNER

Organizações

Sistema
Toyota

1

4

2

5

3

6

Antonov

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

A Organização Como Um Sistema Social

GERMANO
FENNER

A Organização/Empresa é considerada como um Sistema “Sócio-Técnico”:

- **Sistema-Técnico** - É constituído por um conjunto de instalações, máquinas, equipamentos e procedimentos. **Somente as pessoas podem tornar a organização viva**, fazendo funcionar o sistema técnico. Deste sistema fazem parte os fatores: metas ou objetivos, economia e finanças, estruturas formais de organização (previsões, planejamento, organização, gerência, coordenação, processos administrativos), cargos, tarefas, informações, políticas, normas e diretrizes;
- **Sistema-Sócio** - Tem como constituinte as pessoas. Nele **a organização é uma rede de relações entre pessoas**. Este “Sistema Psicossocial” ou “Humano-Comportamental” inclui dimensões como necessidades, motivações, valores, interesses, atitudes internas, percepções, sentimentos e emoções, expectativas, reações pessoais, moral, clima, estilos pessoais, comunicação, organização informal, cultura (crenças, valores, normas informais, etc).

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

A Organização Como Um Sistema Social

GERMANO
FENNER

É da transação **indivíduo X empresa**, da transação Sistema Humano X Sistema Técnico, que resultam e **dependem os resultados** sob a **forma de produtos ou serviços**, que se avaliam segundo parâmetros de produção e produtividade, segundo conceitos de eficiência e eficácia.

Vendas, prestação de serviços, lucro, retorno de investimentos, fluxo de caixa, parcela de participação no mercado, satisfação do público ou do consumidor, etc - **tudo é função dos fatores comportamentais**, tudo é função da transação dos empregados com a empresa em que trabalham.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

A Organização Como Um Sistema Social

GERMANO
FENNER

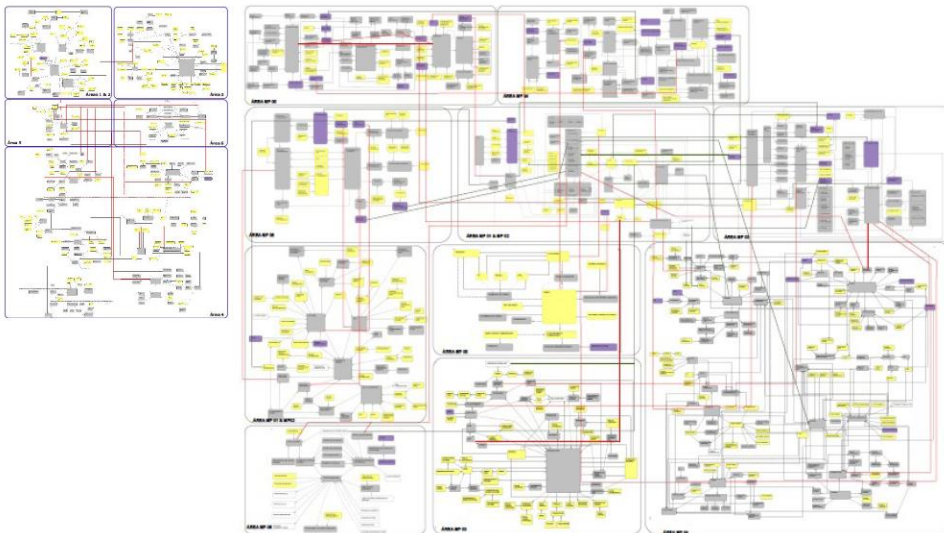
Em outra palavras...

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER



FENNER © - Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

A Mudança no Ambiente de Negócios

Essa mudança baseia-se na assertiva de que, **apesar do visível sucesso obtido pelo sistema capitalista**, quando confrontamos seus resultados econômicos e monetários com outros resultados sociais (redução da pobreza, degradação de áreas urbanas, controle da poluição, diminuição das iniquidades sociais, entre outros), verificando que ainda há muito a ser conseguido e que o crescimento do PNB - Produto Nacional Bruto **não é e nunca será uma medida adequada para avaliar a performance social**.

Fonte: Gustavo Arruda

Como a empresa é percebida:

A Empresa Como Instituição Sociopolítica

A Empresa Como Instituição Sociocultural

Empresa Sociopolítica

Uma quantidade crescente de atenção, **por parte das organizações**, tem se voltado para preocupações de caráter político-social, tais como:



- Proteção ao consumidor
- Controle da poluição
- Segurança e qualidade de produção
- Assistência médica e social
- Defesa de grupos minoritários

A sociedade **tem ficado mais atenta** ao **comportamento ético das empresas**, bem como sobre a atuação de seu corpo de executivos, o que tem resultado **em novas leis e regulamentos** que **tentam melhorar o padrão ético das corporações** e tem provocado o surgimento de novas posturas estratégicas em face das **mudanças provocadas nas regras do jogo**.

EMPRESA X AMBIENTE

VISÃO **TRADICIONAL** (ECONÔMICA)

- Preço e qualidade do produto;
- Escolha de empregados;
- Uso de recursos ;
- Quantidade produzida.

EMPRESA X AMBIENTE

VISÃO **MODERNA** (SOCIAL)

- Mudanças nos valores e ideologias sociais;
- Ambiente Internacional;
- Intervenção crescente da atuação do estado na economia;
- Aumento da influência de grupos sociais externos a organização;
- Fortalecimento dos sindicatos e associação de classe;
- Mudança na atitude da sociedade ao papel desempenhado pelas empresas;
- Crescimento da importância das comunicações e do papel desempenhado pelos meios de comunicação;
- Elevação do padrão ético a ser desempenhado pelas organizações.

A Mudança no Ambiente de Negócios

GERMANO
FENNER

Empresa Sociocultural

As organizações são, também, **um meio importante pelo qual as pessoas satisfazem suas necessidades** de realização individual e de filiação social, e através dos quais os valores culturais são perpetuados de geração a geração.

Para sua sobrevivência, a organização deve ser criada através de um complexo processo de interação humana que envolve centenas e, com frequência, milhares de pessoas para a adequação entre o seu objetivo e o seu ambiente, mas, também, para a **harmonia entre os grupos de indivíduos** e todo o processo administrativo.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

A Organização Como Um Sistema Social

GERMANO
FENNER

Pense mas
não precisa
responder:



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

A Organização Como Um Sistema Social

GERMANO
FENNER

Na organização que você atualmente
trabalha (ou trabalhou), **está**
consequindo se realizar?

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

A Organização Como Um Sistema Social

GERMANO
FENNER

Uma
atenção
para...



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Responsabilidade Social

A responsabilidade social, como é chamada com frequência, implica um sentido de **obrigação para com a sociedade**. Esta responsabilidade **assume diversas formas**, entre as quais se incluem:

- Proteção ambiental
- Projetos filantrópicos educacionais
- Planejamento da comunidade
- Equidade nas oportunidades de emprego
- Serviços sociais em geral
- Conformidade com o interesse político

Responsabilidade Social

A consideração social refere-se à capacidade de uma organização de responder às expectativas e pressões da sociedade. Para atender a esse novo posicionamento de conscientização social, desenvolveram um modelo conceitual que foi adaptado e que **indica três fases** para situar os mecanismos internos desenvolvidos pelas organizações para lidar com as **mudanças ocorridas no ambiente dos negócios**:

- Percepção;
- Compromisso; e
- Ação.

Dúvidas



Neste Módulo Aprendemos

- 1 • Conceito de Organização
- 2 • A Mudança no Ambiente de Negócios
- 3 • A Empresa Sociopolítica e Sociocultural
- 4 • Responsabilidade Social
- 5 • Exercício de Análise da Organização



Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Neste Módulo Iremos Aprender

- Conceito de Cultura Organizacional
- Componentes da Cultura Organizacional
- Elementos da Cultura Organizacional
- Níveis da Cultura Organizacional
- Formas de Aprendizagem da Cultura Organizacional
- Tipos de Culturas

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

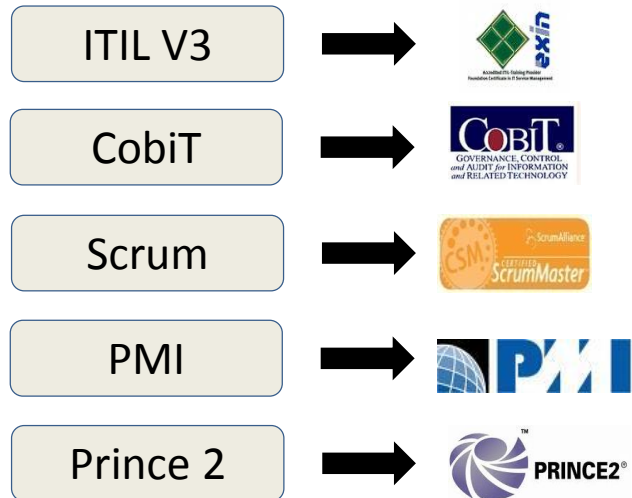
Frustrações



Vontade em querer melhorar!



Cultura Organizacional

GERMANO
FENNER

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Informação Complementar

GERMANO
FENNER

...mas as vezes a organização não corresponde!

Assista ao Vídeo!



PDCA

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Conceito

A cultura organizacional no estudo das organizações significa o **modo de vida da organização** em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc. .

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o **conjunto de hábitos e crenças** estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

Importante

A cultura organizacional compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, **percebidas pelos empregados**, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o **comportamento**.



Web designer

Profissional de TI

Importante

Cada organização **cultiva** e **mantém** a sua própria cultura. É por este motivo que algumas empresas **são conhecidas** por algumas **peculiaridades** próprias.

Os administradores da *Procter & Gamble* **fazem memorandos** que **não ultrapassam** uma página.

Todas as reuniões da *Du Pont* **começam** com um **comentário** obrigatório sobre **segurança**.

O pessoal da *Toyota* está **concentrado** em **perfeição**.

Alerta

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, **influenciando** a pontualidade, a produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente.

Construída ao longo do tempo, ela passa a **impregnar todas as práticas**, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.

Exemplos de cultura nas organizações




IBM

Bradesco

Governo Brasileiro

Componentes da Cultura Organizacional

O entendimento de quatro pressupostos à cultura da organização, é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico organizacional, geralmente naquelas intervenções onde se torna fundamental compreender como a organização funciona ao ponto de vista do comportamento humano.

Componentes

Normas

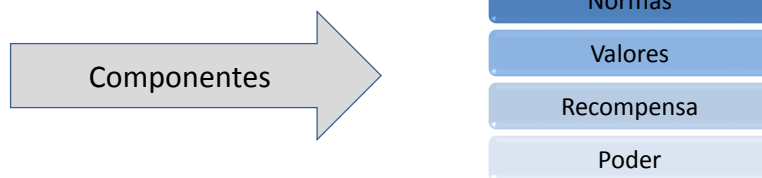
Valores

Recompensa

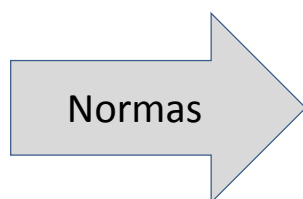
Poder

Componentes da Cultura Organizacional

O entendimento de quatro pressupostos à cultura da organização, é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico organizacional, geralmente naquelas intervenções onde se torna fundamental compreender como a organização funciona ao ponto de vista do comportamento humano.



Componentes da Cultura Organizacional



São padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se **enquadram**. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bem ou mau.

Componentes da Cultura Organizacional

Normas
podem ser

Explícitas: E as pessoas a elas se adequam conscientemente. Ex.: Manuais, estatutos, regulamentos, etc.

Implícitas (subentendidas): Como aquelas regras de conduta às quais as pessoas se conformam, mas não tem consciência.

Quanto **mais conformidade** existir entre os dois tipos de normas, mais desenvolvida e eficaz será uma organização.

Componentes da Cultura Organizacional

Valores

O conjunto daquilo que a força de trabalho **julga positivo ou negativo** numa organização constitui o sistema de valores da organização.

Componentes da Cultura Organizacional



Normas e valores inter-relacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; **os valores podem estar refletidos nas normas**, mas pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação. Refletem esses valores a sociedade onde se insere a organização.

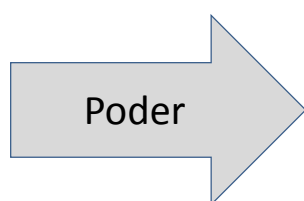
Componentes da Cultura Organizacional

Recompensas

Segundo um postulado das ciências do comportamento: "**As pessoas se comportam como uma função daquilo que recebem de recompensa ou reforço**". Portanto, é indispensável, no desenvolvimento do trabalho, procurar identificar aos gerentes não só laurear os empregados de excepcional rendimento, mas que também possa servir de estímulo aos menos dedicados.

Case: Faz me rir...

Componentes da Cultura Organizacional

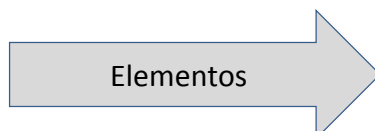


Quem tem poder na organização?

Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas?

Elementos da Cultura Organizacional

Tanto o administrador como o consultor, **precisam conhecer os elementos**, as características e a dinâmica da cultura organizacional para o bom desempenho de suas funções. A cultura pode ser dividida em três elementos componentes, cada um abrangendo uma área de fenômenos.



Preceitos

Tecnologia

Caráter

Elementos da Cultura Organizacional

Preceitos

Conjunto de **normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais** que governam e controlam o funcionamento organizacional. É a função reguladora, de autoridade dentro da organização. Engloba não só as leis formais, como os costumes, rituais, padrões e códigos informais, isto é, não estabelecidos oficialmente, mas obedecido tacitamente.

Elementos da Cultura Organizacional

Tecnologia

Conjunto de instrumentos, processos, *know-how*, modo de fazer as coisas, *lay-out*, distribuição de tarefas, divisão do trabalho e fluxo organizacional. É a função técnica, metodológica, científica, racional e operativa da organização. Engloba o grau de maior ou menor estrutura das funções, grau maior ou menor de certeza das tarefas e contato com o meio ambiente. Os intercâmbios culturais são mais fáceis a nível tecnológico. Mesmo assim, passam pelo crivo dos preceitos e caráter locais.

Elementos da Cultura Organizacional

Caráter

Conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações dos **comportamentos grupais**. Engloba as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais.

Níveis da Cultura Organizacional

Toda cultura se apresenta em três diferentes níveis:

Artefatos

Valores compartilhados

Pressuposições básicas

Níveis da Cultura Organizacional

Artefatos

Constituem o **primeiro nível da cultura**, o mais superficial, visível e perceptível. Artefatos **são as coisas concretas que cada um vê**, ouve e sente quando se depara com uma organização. Incluem os produtos, serviços, e os padrões, de comportamento dos membros de uma organização. Quando se percorre os escritórios de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como elas falam, sobre o que conversam, como se comportam, o que são importantes e relevantes para elas. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são exemplos de artefatos.

Níveis da Cultura Organizacional

Valores compartilhados

Constituem o **segundo nível da cultura**. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais os valores são criados originalmente pelos **fundadores da organização**.

Níveis da Cultura Organizacional

Pressuposições básicas

Constituem o **nível mais íntimo**, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas adotadas na organização, muitas vezes através de pressuposições não escritas e nem sequer faladas.

Formas de Aprendizagem

Formas de Aprendizagem

GERMANO
FENNER

Os funcionários **aprendem** a **cultura organizacional** através de **várias** formas:

Histórias

Contos e passagens sobre o fundador da companhia, lembranças, sobre dificuldades ou eventos especiais.

Rituais e Cerimônias

Atividades que expressam e reforçam os valores da organização como as cerimônias de fim de ano, comemorações do aniversário da organização. Este eventos reúnem e aproximam a totalidade dos funcionários para motivar e reforçar aspectos da cultura da organização, bem como reduzir os conflitos.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Formas de Aprendizagem

GERMANO
FENNER

Os funcionários **aprendem** a **cultura organizacional** através de **várias** formas:

Símbolos Materiais

A arquitetura do edifício, as salas e mesas, o tamanho e arranjo físico dos escritórios constituem símbolos materiais que definem o grau de igualdade ou diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento (como assumir riscos ou seguir a rotina, autoritarismo ou espírito democrático, estilo participativo ou individualismo, atitude conservadora ou inovadora) desejados pela organização. Os símbolos materiais **constituem a comunicação não verbal**.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Formas de Aprendizagem

GERMANO
FENNER

Os funcionários **aprendem** a **cultura organizacional** através de **várias** formas:

Linguagem

Muitas organizações e mesmo unidades dentro das organizações utilizam a linguagem como um meio de identificar membros de uma cultura ou subcultura. Ao aprender a linguagem, o membro confirma a aceitação da cultura e ajuda a preservá-la. As organizações desenvolvem termos singulares para descrever equipamentos, **pessoas-chaves**, escritórios, fornecedores, clientes ou produtos. Também a maneira como as pessoas se vestem e os documentos utilizados constituem formas de expressar a cultura organizacional.

Formas de Aprendizagem

GERMANO
FENNER

Os funcionários **aprendem** a **cultura organizacional** através de **várias** formas:

Assista ao Vídeo!

Linguagem



Tamo Junto

Tipos de Culturas

Culturas Adaptativas

Se caracterizam pela sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para a inovação e a mudança. São organizações que adotam e fazem constantes revisões e atualizações, em suas culturas adaptativas se caracterizam pela criatividade, inovação e mudanças. De um lado, a necessidade de mudança e a adaptação para garantir a atualização e modernização, e de outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização.

O Japão é um país que **convive com tradições milenares** ao mesmo tempo em que **cultua e incentiva** a mudança e a **inovação constantes**.

Tipos de Cultura

GERMANO
FENNER

Culturas Conservadoras

Se caracterizam pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que **não mudam ao longo do tempo**. São organizações conservadoras que se mantêm inalteradas como se nada tivesse mudado no mundo ao seu redor.

Tipos de Cultura

GERMANO
FENNER

Culturas Fortes

Seus **valores** são **compartilhados intensamente** pela **maioria dos funcionários** e influencia comportamentos e expectativas. Empresas como IBM, 3M, Sony, Honda, estão entre aquelas que ostentam culturas fortes. As empresas com cultura forte têm declaração de valor e os executivos encorajam as pessoas a segui-los de maneira regular e seriamente.

Culturas Fracas

São culturas **mais facilmente mudadas**. Como exemplo, seria uma empresa pequena e jovem. A cultura de uma empresa pode ser fraca e fragmentada no sentido de que existem muitas subculturas, poucos valores e normas comportamentais são vastamente compartilhados e existem poucas tradições fortes.

P ENSE
E NQUANTO
N ÃO
S OUBER
E XECUTAR

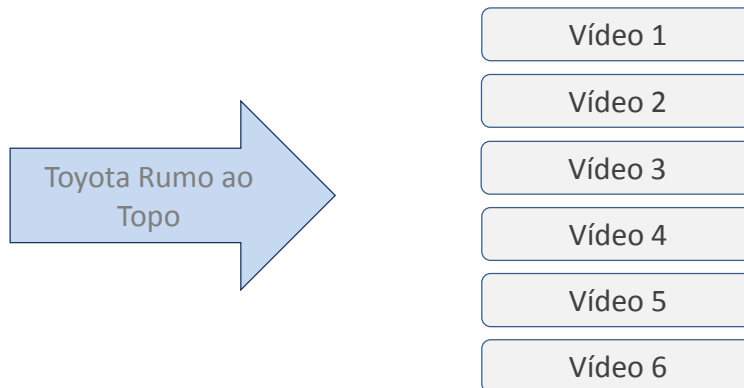
Cultura Organizacional

GERMANO
FENNER

O Poder da Cultura Organizacional

As crenças, objetivos e práticas adequados para a estratégia podem ou não ser compatíveis com a cultura da empresa. Quando não são compatíveis a **empresa encontra dificuldades** para implementar a estratégia com sucesso. Quando a cultura da empresa está sincronizada com o que é necessário para o sucesso estratégico, a cultura precisa ser mudada tão rapidamente quanto possível; quanto mais entrincheirada for a cultura, maior a dificuldade de implementação de estratégias novas ou diferentes. Um forte alinhamento da cultura com a estratégia é uma **alavanca poderosa** a **canalizar o comportamento** e ajudar os empregados a fazer seu trabalho de maneira que proporcione maior suporte para a estratégia.

O Poder da Cultura Organizacional



Cultura Organizacional Ruim

Existem algumas características culturais que são hostis, insalubres, e tendem a minar o desempenho de uma empresa em crescimento rápido.

- **Ambiente interno politizado** - que permite que os gerentes influentes operam seus feudos de maneira autônoma e resistam às mudanças necessárias;
- **Hostilidade** - contra a mudança e contra as pessoas que descobrem novas maneiras de fazer as coisas;
- **Promoção de gerentes** - que entendem de estruturas, sistemas, orçamentos e controles melhor que visão, estratégias, inspiração e formação de cultura.

Clima Organizacional

Refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes da empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional **refere-se especificamente** às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Em termos mais práticos, o clima organizacional **depende das condições econômicas da empresa**, do **estilo de liderança utilizada**, das **políticas e valores existentes**, da **estrutura organizacional**, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio de vida da empresa.

Dúvidas



Dinâmica das Organizações

**GERMANO
FENNER**

Neste Módulo Aprendemos

- 1 • Conceito de Organização
- 2 • A Mudança no Ambiente de Negócios
- 3 • A Empresa Sociopolítica e Sociocultural
- 4 • Responsabilidade Social
- 5 • Exercício de Análise da Organização
- 6 • Tipos de Culturas

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com



Dinâmica das Organizações

**GERMANO
FENNER**

Neste Módulo Iremos Aprender

- Conceito de Motivação
- Que é Importante Para Ter Motivação
- Fatores Motivadores do Trabalho
- Modelos Teóricos da Motivação
- Classificação das Teorias Sobre Motivação

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Clima da Disciplina

**GERMANO
FENNER**

Como está o seu
nível de
motivação?



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Formas de Aprendizagem

GERMANO
FENNER

A motivação é um diferencial que pode passar despercebido, mas pode fazer toda a diferença.

Assista ao Vídeo!

Linguagem



RE – PO - NE

Reunião de Posicionamento de Negócio

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

MOTIVAÇÃO

Motivação tanto quanto emoção provém de um mesmo verbo latino “movere” que significa mover-se. Ambas indicam um estado de despertar do organismo.

“Convencionalmente, temos denominado emocionais os estados intensos e imediatos do despertar, e motivacionais os estados emocionais mais prolongados e dirigidos”

(Telford e Sarwrey, 1973).

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

O QUE É **MOTIVAÇÃO**

Simplificando: motivação é colocar os atores certos no palco, ajustar seus pontos de vista e dar-lhes liberdade para improvisar quando acharem necessário. Significa entender que a rigidez de devoção com respeito a uma ideologia de fato permite que uma empresa deixe as pessoas livres para tentar, mudar, se adaptar e - acima de tudo - agir.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

O QUE É **MOTIVAÇÃO**

Motivo ou Motivação, refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante. A Motivação é algo que não se pode observar diretamente, inferimos a existência de motivação observando o comportamento. Um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele dispensada e por estar dirigido para um objetivo ou meta.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

Técnicas de **MOTIVAÇÃO**

Já está mais do que provado que funcionário descontente **não produz a sua capacidade máxima**. Então a estratégia é utilizar ferramentas adequadas, através das quais chegaremos mais facilmente aos nossos objetivos:

- Implantação de Política de Cargos e Salários;
- Benefícios que possibilitem o enriquecimento;
- Investimento em programas de treinamento contínuo e orientação;
- Participação nos lucros da empresa;
- Recompensas, concursos e reconhecimento;
- Celebrações que consolidem os êxitos e a sensação de ser especial;
- Aproveitamento de mão-de-obra interna.

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

O que é Importante para ter **MOTIVAÇÃO**

Analizadas as opiniões de 150 profissionais de diferentes níveis hierárquicos, escolhidos a dedo pelas organizações sobre o que os fariam lançar “olhares apaixonados” por uma empresa, cinco fatores apareceram como essenciais para despertar essa atração. São eles:

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

O que é Importante para ter **MOTIVAÇÃO**

1

O status da empresa

A companhia tem de ter uma imagem arrojada e sólida no meio empresarial.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

O que é Importante para ter **MOTIVAÇÃO**

2

A transparência do seu sistema de gestão para o mercado

A maneira como a empresa dirige e valoriza as pessoas e administra seus negócios tem que ser clara, tanto para funcionários quanto para a comunidade.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

O que é Importante para ter **MOTIVAÇÃO**

3

Permissibilidade à visibilidade externa

A empresa tem que permitir que seus empregados apareçam no mercado, que possam fazer sucesso também do lado de fora dos muros da organização. Funcionários talentosos querem desenvolver suas habilidades e competências continuamente. A ideia é cuidar da sua empregabilidade externa sem que isso lhes crie problemas interno.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

O que é Importante para ter **MOTIVAÇÃO**

4

Incentivo às mobilidades interna e externas

A empresa deve estimular os funcionários a participar de projetos e ações em toda a organização. Não somente dentro dos departamentos onde trabalham. As exigências vão além: Os talentos querem ser incentivados a representar tecnicamente a empresa no mercado e, dessa forma, desenvolver sua marca pessoal também.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

O que é Importante para ter **MOTIVAÇÃO**

5

A empresa tem de ter um líder visível e avaliável

Um presidente capaz, só, não basta. Ele tem que ser também conhecido dentro e fora da empresa. Tem que circular, fazer sucesso, despertar o orgulho dos funcionários. E, principalmente, precisa ser uma pessoa cujas ações sejam reconhecidamente avaliadas como positivas.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

Fatores **Motivadores** do Trabalho

Para medir a motivação no trabalho, precisamos de conceitos operacionais, ou seja, de conceitos com os quais possamos atuar. O primeiro deles é o de satisfação e seu correlato, o de insatisfação. Generalizando, podemos dizer: **O que causa** satisfação, em geral, motiva; o que causa insatisfação reduz a motivação.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

Fatores **Motivadores** do Trabalho

Outro conceito importante é o de necessidade, que gera impulso nos seres vivos. Este impulso está muito ligado a motivo:

Impulso é considerado a força que põe o organismo em movimento, à busca do seu objetivo.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

Fatores **Motivadores** do Trabalho

Há muitas tendências nas pessoas, capazes de levá-las à ação. Por exemplo:

- Poder
- Realização
- Buscar companhia de outras pessoas (afiliação)
- Independência
- Satisfação sensorial (prazer)
- Segurança pessoal e familiar
- Auto realização
- Conhecer coisas novas (curiosidade)
- Destruir obstáculos

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

Incentivo X Motivo

- No incentivo, não há envolvimento do “eu”. O indivíduo age levado por pressões externas: ganhar comissão, levar certa vantagem, evitar punições, etc.
- No Motivo, ao contrário, o “eu” está envolvido, isto é, o indivíduo age impelido por força interna, porque gosta e quer.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

Modelos **Teóricos** da Motivação

Teoria Behaviorista

Tem como ponto central o conceito de impulso, entendido como a força que impele à ação e o hábito a via de acesso construída entre o ponto de partida (estímulo) e o destino (resposta). Os hábitos são criados pela contiguidade da resposta ao reforço. A presença do reforço reduz o impulso, uma vez que sacia sua necessidade.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

Modelos **Teóricos** da Motivação

Teoria Cognitiva

Procuram negar que o efeito dos estímulos sobre o comportamento seja automático (colocando-se contra a behaviorista). **Acredita que nós escolhemos**, por meio da percepção, pensamento e raciocínio, os valores, as crenças, as opiniões e as expectativas que regularão a conduta para uma tarefa almejada. **Mas, reconhece** que o comportamento e seu resultado dependerão tanto das escolhas conscientes do indivíduo, como dos acontecimentos do meio sobre os quais não tem controle e que atuam sobre ele.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Motivação e Liderança

GERMANO
FENNER

Modelos **Teóricos** da Motivação

Teoria Psicanalítica

Freud entendia que o comportamento humano é determinado, basicamente, pela motivação inconsciente e pelos impulsos instintivos. Portanto, a mais forte tendência de comportamento não é, necessariamente, aquela que a pessoa conscientemente decide que é melhor para ela. Nesta abordagem, a motivação do comportamento, em grande parte, é proveniente do Id e o comportamento resulta da interação, conflituosa ou não entre ID, EGO e SUPEREGO.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

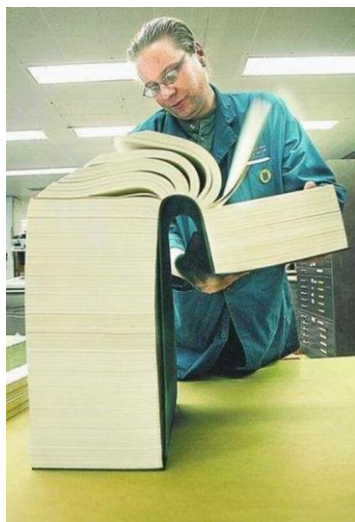
germanofenner@gmail.com

Classificação das **Teorias** da **Motivação**

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

O exame dos mecanismos da motivação gerou, nas última décadas, um **volume muito grande** de pesquisas, escritos e teorias, de modo que tem sido necessário, aos que se preocupam em rever de maneira ordenada o **campo existente de conhecimento sobre motivação**, criar uma classificação sobre as teorias principais que investigam a motivação humana.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

Em 1970, Campbell, Dunette, Lawler e Weick (professores de psicologia e Ciências Administrativas das Universidades de Minnesota e Yale, dos Estados Unidos), após um longo trabalho conjunto de pesquisas, destinado a estudar a produção científica acerca da eficácia gerencial, **criaram uma classificação das teorias sobre motivação**, que é a mais aceita atualmente.

Esta classificação agrupou as teorias motivacionais em duas categorias: .

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

As Teorias Motivacionais de Conteúdo

As teorias motivacionais de conteúdo se interessam menos pelos mecanismos de articulação existentes entre as variáveis que se ligam e mais pelas variáveis propriamente ditas.



Por isso é que os autores citados as designaram genericamente de "teorias substantivas" ou "de conteúdo".

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

1ª

A Teoria motivacional de Abraham Maslow

Maslow não estava interessado em esclarecer através de que processo a satisfação de tais necessidades geravam motivação e, sim, **preocupado com caracterizar a existência destas necessidades**, às quais, para ele, eram motivos determinantes do comportamento.

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

1ª

A Teoria motivacional de Abraham Maslow

Há uma série universal de necessidades fundamentais inerentes ao homem, que têm seus próprios atributos, os quais **não são determinados pelas estruturas sociais**, pelos modelos culturais ou por processo de socialização. O que difere é a ênfase e os meios de satisfazê-los, o que varia de cultura de um grupo ao outro.

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

1ª

A Teoria motivacional de Abraham Maslow

Estudando o comportamento humano, os psicólogos em geral concluem que **todo comportamento é motivado**, isto é provocado de alguma necessidade dentro do homem e não lhe pode ser imposto. Define-se o comportamento, como sendo **uma tentativa de satisfazer uma necessidade**.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

1ª

A Teoria motivacional de Abraham Maslow

Escola Humana da Administração.

O grande pesquisador da área é Abraham **Maslow**.

Teoria das Necessidades



Seus trabalhos mostram que os processos e as atividades tendem a seguir certas características que podem motivar, ou não, o trabalhador **a depender do seu grau de necessidade** (básicas, físicas, fisiológicas e sociais).

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

2ª

A Teoria De Frederick Herzbeg

Também chamada de Teoria dos **Fatores Motivacionais** e não como a mecânica de interligação. Esta teoria foi formulada e desenvolvida a partir de entrevistas feitas com 200 engenheiro e contadores da indústria de Pittsburgh. Estas procuravam identificar **quais as consequências** de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

2ª

A Teoria De Frederick Herzbeg

A entrevista concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores. Essa teoria foi chamada de **teoria dos dois fatores**:



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

2ª

A Teoria De Frederick Herzberg

Fatores de Insatisfação (fatores higiênicos)

Ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente onde as pessoas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são:

- Salário
- Benefícios sociais
- Tipo de chefia ou supervisão
- Condições físicas e ambientais de trabalho
- Políticas e diretrizes da empresa internos, etc.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

2ª

A Teoria De Frederick Herzberg

Fatores de Insatisfação (fatores higiênicos)

De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos **são ótimos**, eles **APENAS EVITAM A INSATISFAÇÃO** e, quando a elevam, **não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo**.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

2ª

A Teoria De Frederick Herzberg

Fatores de Insatisfação (fatores higiênicos)

Quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles **provocam a insatisfação dos empregados**. O mais importante desses fatores é a política da empresa, que segundo muitos indivíduos **pode ser uma grande** causa de ineficiência e ineficácia. Logo, **não se podem alicerçar as bases da motivação do pessoal nos fatores “higiênicos”**, mas, de outro lado, **sua ausência produz insatisfação** com a qual não é possível criar um processo de motivação verdadeira e duradoura.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

A motivação é um diferencial que pode passar despercebido, mas pode fazer toda a diferença.

Assista ao **Vídeo!**

Linguagem



Prostituto de
mercado

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

Mas, afinal, como Motivar?

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

*Por que as práticas de que
falamos não são motivadoras?*

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

**GERMANO
FENNER**

Vamos encontrar
uma resposta na
análise da
natureza
humana.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

**GERMANO
FENNER**

Natureza Biológica X Natureza Psíquica

O homem possui uma natureza biológica e outra psíquica, cujas necessidades e objetivos se encontram num plano **diferente e mais elevado**. Os incentivos tradicionais giram em torno da natureza biológica do homem, atendendo às necessidades que surgem nessa área. Bom salário, vantagens adicionais, colônia de férias, tratamento adequado à pessoa, etc., deixam o ser humano biologicamente satisfeito e atendido em suas necessidades fisiológicas, de conforto, de segurança e de saúde.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

Natureza Biológica X Natureza Psíquica

Contudo, essas práticas pouco têm haver com a natureza psíquica que possui outras necessidades: De realização, de crescer como pessoa (auto realização), de reconhecimento e estima, e fazer alguma coisa que lhe agrada e de fazê-la bem feito, de ascensão social, etc.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

Motivação

Motivar é mobilizar esta área psíquica (superior) da pessoa. É implantar nessa parte da personalidade um móvel ou “motor” de ação. Numa empresa, **o indivíduo gosta de sentir-se** solicitado como pessoa, de receber responsabilidade, de aceitar um trabalho que o desafie.

Partindo desta premissa, pode-se motivar alguém com estas palavras: “Tenho uma tarefa difícil para você. Mas sei que está à altura dela”. Tais palavras **podem tornar-se um gerador de ação** dentro da pessoa.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

3ª

Alderfer e a teoria ERC

A teoria ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento ,ou “ERG” - Existence, Relatedness e Growth), de Alderfer. Esta teoria foi desenvolvida pelo Psicólogo Clayton Alderfer, a partir do estudo da teoria de Maslow e de pesquisas por ele realizadas.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Classificação das Teorias de Motivação

GERMANO
FENNER

3ª

Alderfer e a teoria ERC

Alderfer, citado em Stoner & Freeman (1999), concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém sua teoria diverge da teoria de Maslow em dois pontos básicos:

- Necessidade existencial
- Necessidade de relacionamento
- Necessidade de crescimento

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

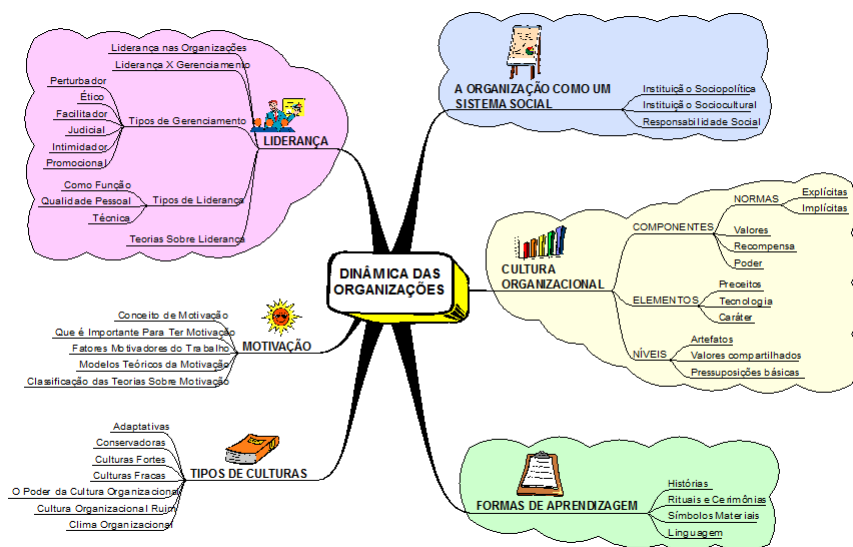
Dúvidas



Neste Módulo Aprenderemos

- 1 • Conceito de Motivação
- 2 • Que é Importante Para Ter Motivação
- 3 • Fatores Motivadores do Trabalho
- 4 • Modelos Teóricos da Motivação
- 5 • Classificação das Teorias Sobre Motivação

Como estamos?





Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Neste Módulo Iremos Aprender

- Liderança nas Organizações
- Liderança X Gerenciamento
- Tipos de Gerenciamento
- Tipos de Liderança
- Teorias Sobre Liderança

GERMANO
FENNER

Liderança

GERMANO
FENNER

O Que é Liderança

A Liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas, onde uma boa Liderança **pode gerar satisfação** num grupo de pessoas envolvidas pelo líder, assim como uma má Liderança **pode gerar separação** do grupo não atingindo o mesmo objetivo da organização.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Formas de Aprendizagem

GERMANO
FENNER

Assista ao **Vídeo!**



Pura Perfumaria

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Liderança

GERMANO
FENNER

Hoje em dia o espírito de Liderança é muito valorizado, tanto no âmbito profissional como no pessoal, **ser Líder não é ser o "chefe" ou o "gerente"**, é muito diferente disto. Os Líderes autênticos são pessoas que já absorveram a verdade fundamental da existência: Que não é possível fugir das contradições inerentes à vida. A mente de Liderança é ampla, ela tem espaço para as ambiguidades do mundo, para sentimentos conflitantes e ideias contraditórias. O comportamento de Liderança envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc., deve ajudar o grupo a satisfazer suas necessidades.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Liderança

GERMANO
FENNER

"Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos".

Tannenbaum, Weschler e Massarik

"Liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo."

George R. Terry

"Influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos."

Robert Tannenbaum, Irving R. Wescgler e Fred Massarik

"A liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum."

Harold Koontz e Cyril O'Donnel

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Liderança Gerenciamento

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Gerenciamento

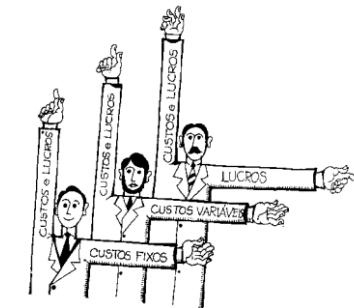
Focado em:

- Resultados
- Alcance de Metas
- Seguir um planejamento
- Mostrar respostas em Números

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

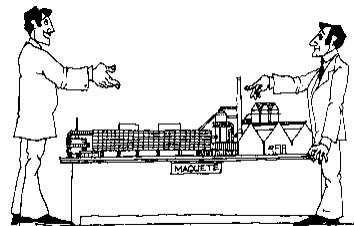
Tipos de Gerenciamento



Tipos de Gerenciamento

Perturbador

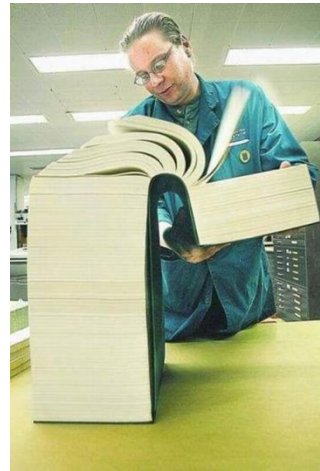
Da unidade e causador desordem.



Tipos de Gerenciamento

Ético

By the book (Pelo livro).



Tipos de Gerenciamento

Facilitador

Sempre disponível.



Tipos de Gerenciamento

Judicial

Aplica julgamento.



Tipos de Gerenciamento

Intimidador

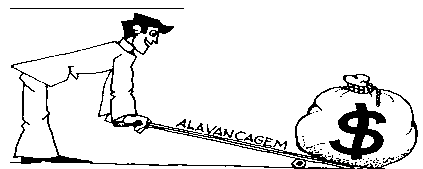
“Não garanto o andamento do projeto senão nos superarmos...”.



Tipos de Gerenciamento

Promocional

Recompensa com trabalho.



Tipos de Liderança



Liderança

Focado em:

- Incentivar
- Criar coragem
- Habilidade de persuasão

Para você **pensar**:

Liderança é uma **questão de redução de incertezas** do grupo, pois **o indivíduo** que passa a contribuir mais com **orientações e assistência** ao grupo (auxiliando para tomada de decisões eficazes), **tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder.**

Tipos de Lideranças

GERMANO
FENNER

Liderança Como **Função**

Decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa. Assim, a Liderança é uma questão de tomada de decisões do grupo.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Tipos de Lideranças

GERMANO
FENNER

Liderança Como **Função**

Do ponto de vista da Liderança Funcional, "A Liderança é função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo". Essa relação funcional somente existe quando um líder é reconhecido por um grupo como possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Tipos de Lideranças

GERMANO
FENNER

Liderança Como **Função**

Quando o grupo elege, nomeia, ou aceita espontaneamente um indivíduo como líder, é **porque ele possui e controla os meios** (como: habilidade pessoal, conhecimento, dinheiro, relacionamentos, posses, etc.), que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Tipos de Lideranças

GERMANO
FENNER

Liderança como **Qualidade Pessoal**

Combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder.



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Tipos de Lideranças

GERMANO
FENNER

Liderança Técnica

A pessoa é líder devido ao seu elevado conhecimento técnico numa determinada área.



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

P ENSE
E NQUANTO
N ÃO
S OUBER
E XECUTAR

FENNER © - Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Você é **mais** líder?

Ou **mais** gerente?



PENSE
ENQUANTO
NÃO
SOUBER
EXECUTAR

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Qual é a **melhor** qualidade?

Líder?

Ou **Gerente?**



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Respostas: **As duas!**



Ambas são
importantes



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Teorias Sobre Lideranças

GERMANO
FENNER

Teorias sobre Liderança



FENNER © – Todos os direitos reservados.

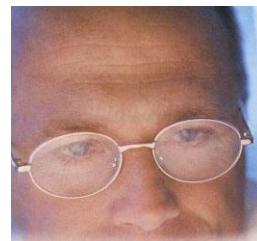
germanofenner@gmail.com

Teorias Sobre Lideranças

GERMANO
FENNER

Teoria de **Traços de Personalidade**

Traço é uma **qualidade** ou **característica** distintiva da personalidade. O líder é aquele que possui **vários traços específicos** de **personalidade** que o distinguem das demais pessoas.



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Teoria de Traços de Personalidade

Com isso o líder apresenta traços marcantes por meio dos quais **pode influenciar o comportamento das pessoas**, passando para elas parte das suas ações, **a maneira de agir em determinada situação**, como lidar com pessoas temperamentais, enfim alguns líderes possuem traços tão marcantes que pode até influenciar as missões importantes como religião ou uma missão militar.

Teoria de Traços de Personalidade

Com isso o líder apresenta traços marcantes por meio dos quais **pode influenciar o comportamento das pessoas**, passando para elas parte das suas ações, **a maneira de agir em determinada situação**, como lidar com pessoas temperamentais, enfim alguns líderes possuem traços tão marcantes que pode até influenciar as missões importantes como religião ou uma missão militar.

Teorias Sobre Lideranças

GERMANO
FENNER

Porém, as teorias de traços **APRESENTAM ASPECTOS FALHOS**, como **não ponderar a importância de cada traço e a reação dos subordinados**, bem como não distinguir traços para alcance de objetivos diferentes. Devemos memorizar os traços mais comumente apontados foram os seguinte:

- **Traços físicos:** Energia, aparência e peso;
- **Traços intelectuais:** Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- **Traços sociais:** Cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
- **Traços relacionados com a tarefa:** Impulso de realização, persistência e iniciativa.

Teorias Sobre Lideranças

GERMANO
FENNER

Teoria de Traços de Personalidade

Um líder **deve inspirar** confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter melhores condições de liderar com sucesso.

Teorias Sobre Lideranças

GERMANO
FENNER

Teoria de Traços de Personalidade

Mas, **NEM TODAS AS PESSOAS PODEM SER LIDERES**, pois para ser um líder, o indivíduo tem que cativar as pessoas com habilidade pessoal, passando para elas confiança, sinceridade, conhecimento, exercendo influencia sobre o grupo ou pessoa. Uma pessoa pode ser um grande líder em uma empresa ou escola, **NO ENTANTO** na comunidade ou até mesmo em seu lar ao menos consegue dar uma opinião.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

PENSE
ENQUANTO
NÃO
SOUBER
EXECUTAR

FENNER © - Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Teorias Sobre Lideranças

GERMANO
FENNER

Teoria de Traços de Personalidade

O poder atribuído aos líderes deve ser orientado, e voltado a satisfação daqueles que são subordinados, pois é crescente o número de casos de chefes que humilham seus subordinados, como forma de mostrar o seu poder, e tornam o que deveria ser uma conquista, um motivo de orgulho, uma rotina de humilhações, que segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) é um dos principais fatores de aposentadoria precoce.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Dúvidas



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

**GERMANO
FENNER**

Neste Módulo Aprendemos

- 1 • Liderança nas Organizações
- 2 • Liderança X Gerenciamento
- 3 • Tipos de Gerenciamento
- 4 • Tipos de Liderança
- 5 • Teorias Sobre Liderança

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

**GERMANO
FENNER**

Comunicação

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Neste Módulo Iremos Aprender

- Comunicação e Liderança
- Comunicação e Planejamento
- Princípios da Comunicação
- PNL
- Comunicação nas Organizações

GERMANO
FENNER

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Você

Se comunica bem



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER



Aqui estou eu!

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

PENSE
ENQUANTO
NÃO
SOUBER
EXECUTAR

FENNER © - Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Nós temos cada vez mais recursos e opções para nos comunicar mas, estamos nos comunicando melhor?

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO FENNER

The collage features a variety of communication technologies: several mobile phones (Alcatel, Nokia), a desktop phone, a laptop screen showing a video call, a webcam, and various software interfaces including Skype, Yahoo! Messenger, and a LAN CAM interface. The date 'Fri Feb 6 2004' and time '03:36 PM' are visible on one of the screens.

FENNER © – Todos os direitos reservados.
germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

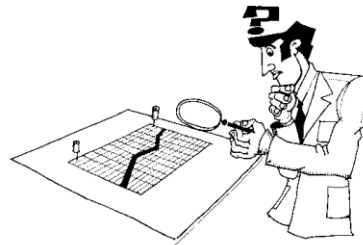
GERMANO FENNER

P
E
N
S
E
N
Q
U
A
N
T
O
N
Ã
O
S
O
U
B
E
R
E
X
E
C
U
T
A
R

Dinâmica das Organizações

**GERMANO
FENNER**

Problemas com comunicação...



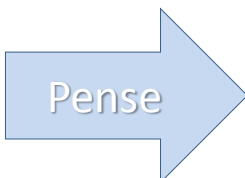
FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

**GERMANO
FENNER**

Tem certos dias que só a filosofia
pode nos conduzir à paz e **reflexões
mais profundas.**



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Há um antigo provérbio árabe que diz:

بالفعل الممضيّة ع تيهله مّيّ تيتاليبعشا تصبأ الله ع نايحما
ع ن ع د ريفه حبسونه ظلما . جاملو بجله والقة صنة تيتالقميه ع تيهلتمبا ن فلكه تلوو ليتايب تصبأ الله ناعما رقتسا بس
الله ع بالفلل الله ع نيه ربي دلنحه الله ليحما الله نيسله ربا مسقه جالبسا نلما ربا . مابلو جلعقا ولعا الله دلزها رينسلا
رسله نيه هتالباغتنه ؟ نيهي لمين دتالقه ؟ نل لمين دتالقتبعشا تصبأ الله تيهله ريفما تالباغتنما والقة . بئانه تالباغتنما والقة
تيتالينما تالباغتنما والقة ؟ المته نلما ربا ريف نيه مونيعة مّيّ دلزها ع دلزها رينس . كحيا بعشا نيه نلما ربا بفتني ع نايحما
بالله الله
الله ع (نايحما الله ع نيسله ربا مسقه ربا)
نايحه الممضيّة ع تيهله مّيّ تيتاليبعشا تصبأ

Pense nisso !!!

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

O Que é Comunicação

A palavra comunicação (do latim, communis = comum) refere-se ao processo total da vida do homem em relação ao grupo social. Cobre um vasto e variado campo da ação humana. "Comunicação é o intercuro feito por palavras, letras ou meios similares e envolve o intercâmbio de pensamentos e opiniões.

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Comunicação e Liderança

Para um liderança eficaz, é necessário um bom fluxo de comunicação dos superiores para os subordinados (para que entendam seus objetivos e sejam motivados) e dos subordinados para os superiores (a fim de avaliarem aqueles).

Comunicação e Planejamento

Planejamento e comunicação andam de mãos dadas. Pode-se ter os planos mais bem elaborados, mas se ninguém souber e investir neles, resultam inúteis. De forma semelhante, os canais de comunicação, tanto formais quanto informais, são apenas isso, dutos.

Princípios da Comunicação

- **Fonte:** É o que fornece as mensagens;
- **Transmissor:** Aquilo que opera a mensagem, da fonte ao canal;
- **Canal:** É o que fica entre o transmissor e o receptor;
- **Receptor:** Aquilo que recebe a mensagem;
- **Destino:** A quem é destinada a mensagem;
- **Ruído:** São as perturbações indesejáveis, que deturpam e alteram, imprevisivelmente, a mensagem;
- **Redundância:** É a repetição da mensagem, para garantir uma recepção correta, minimizando o ruído.

PNL

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Ele foi criado para **melhorar**
nossa comunicação...



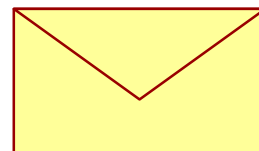
FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Ele foi **criado** para
FACILITAR a nossa
vida!

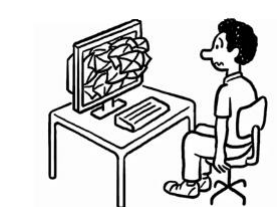


E-mail

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Mas a prática tem
mostrado resultados
diferentes?



Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

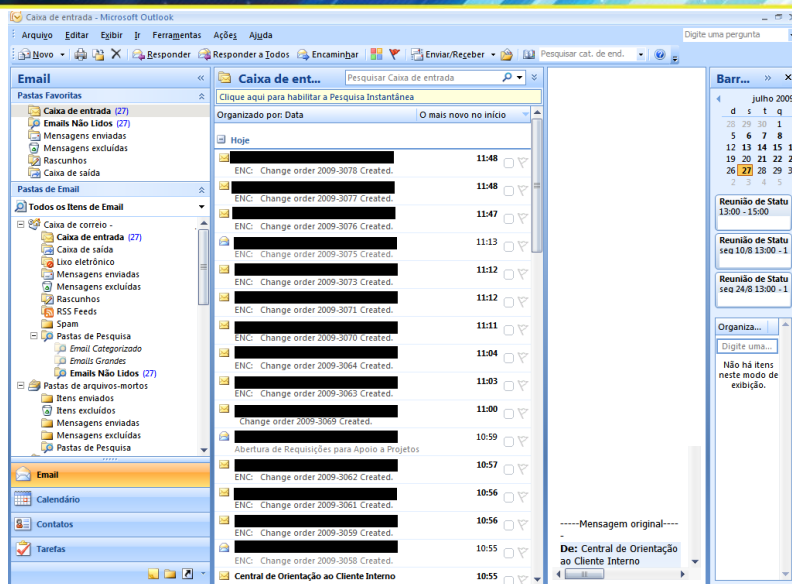


FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

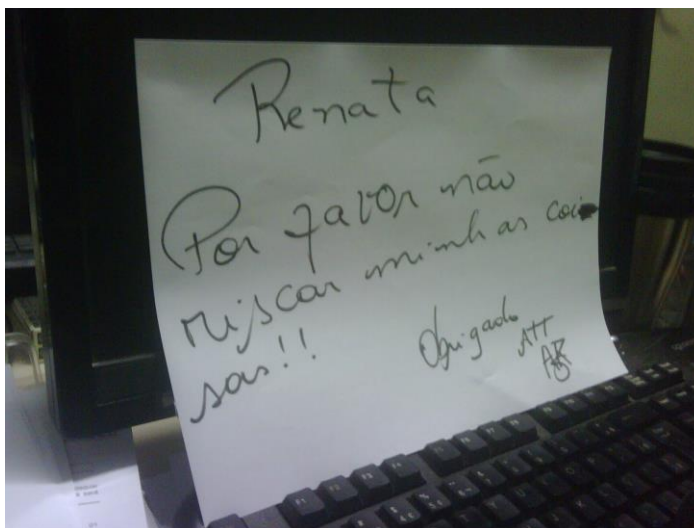
GERMANO
FENNER



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Recado para o colega...



Dúvidas



Neste Módulo Aprenderemos

- 1 • Comunicação e Liderança
- 2 • Comunicação e Planejamento
- 3 • Princípios da Comunicação
- 4 • PNL
- 5 • Comunicação nas Organizações



Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Neste Módulo Iremos Aprender

- Analisar o conteúdo ministrado em aula
- Dinâmica de Sistemas nas organizações
- Analisar o cenário de duas empresas

GERMANO
FENNER

Conteúdo Ministrado em Sala de Aula

GERMANO
FENNER

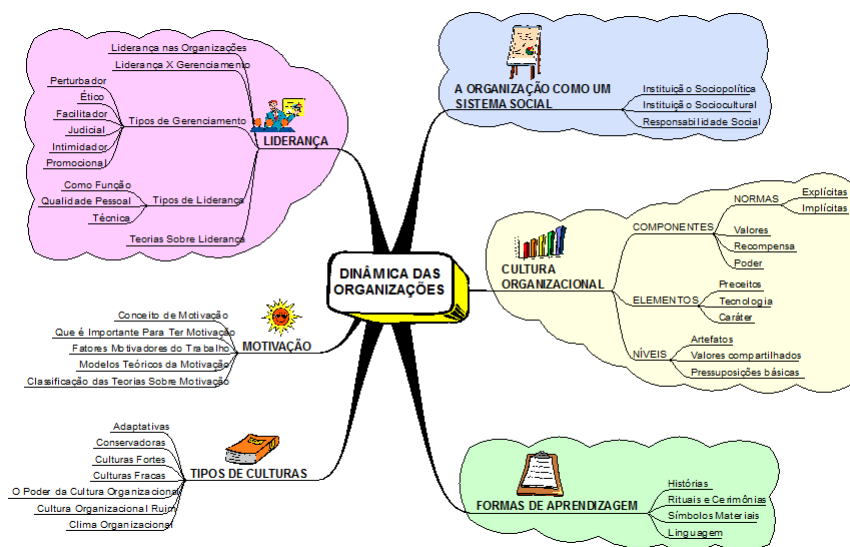
- A Mudança no Ambiente de Negócios
- Como a empresa é percebida - Instituição Sociopolítica
- Como a empresa é percebida - Instituição Sociocultural
- Empresa X Ambiente
- Empresa Sociocultural
- Responsabilidade Social
- Cultura Organizacional e seus Componentes
- Elementos da Cultura Organizacional
- Formas de Aprendizagem
- Tipos de Culturas
- Motivação e Liderança e Teorias da Motivação
- Liderança
- Comunicação

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Conteúdo Ministrado em Sala de Aula

GERMANO
FENNER



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Como a dinâmica das
organizações
acontece nas
empresas?



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Antonov

O maior avião do mundo

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Sobre o Antonov

- Estratégia de aeroportos
- País de fabricação
- Nasceu “duas vezes”

Dinâmica das Organizações e Antonov

- A Mudança no Ambiente de Negócios
- Empresa X Ambiente
- Cultura Organizacional e seus Componentes
- Formas de Aprendizagem
- Tipos de Culturas
- Comunicação

Toyota

Sistema de Produção

Sobre a Toyota

- Cultura Japonesa
- Estratégia de mercado
- Resistência de outros países
- Forte aplicação da Qualidade Total

Conteúdo Ministrado em Sala de Aula

GERMANO
FENNER

Dinâmica das Organizações e Toyota

- Empresa Sociocultural
- Responsabilidade Social
- Cultura Organizacional e seus Componentes
- Elementos da Cultura Organizacional
- Formas de Aprendizagem
- Tipos de Culturas
- Motivação e Liderança e Teorias da Motivação
- Liderança
- Comunicação

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Dúvidas



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

**GERMANO
FENNER**

Neste Módulo Aprendemos

- 1 • Analisar o conteúdo ministrado em aula
- 2 • Dinâmica de Sistemas nas organizações
- 3 • Analisar o cenário de duas empresas

**GERMANO
FENNER**

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

**GERMANO
FENNER**

**Trabalho
Prático**

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

**GERMANO
FENNER**

Formar **três grupos** e **escolher** um dos artigos a seguir:



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

**GERMANO
FENNER**

Equipes Globais - Estudo de caso em uma empresa de joint-venture

Harvard - Fraude Contábil na WorldCom

Harvard - Wal-Mart, 2007

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Prepara apresentação que considere:

- Ideia apresentada no artigo
- A Mudança no Ambiente de Negócios
- Como a empresa é percebida - Instituição Sociopolítica
- Como a empresa é percebida - Instituição Sociocultural
- Responsabilidade Social
- Cultura Organizacional e seus Componentes
- Elementos da Cultura Organizacional
- Formas de Aprendizagem
- Tipos de Culturas
- Liderança
- Comunicação

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Dinâmica das Organizações

GERMANO
FENNER

Dúvidas



FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

Informações para Contato

GERMANO
FENNER

gfenner@fanor.edu.br

Fortaleza – Ceará – Brasil

FENNER © – Todos os direitos reservados.

germanofenner@gmail.com

GERMANO
FENNER

Dinâmica das Organizações

Obrigado

Germano Fenner, MSc, CBPP, PMP
gfenner@fanor.edu.br

FENNER © – Todos os direitos reservados.