

Unidade IV

7 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Os conflitos fazem parte do processo de evolução da humanidade e das pessoas individualmente. São necessários para o desenvolvimento do sistema familiar, social, político e organizacional.

O conflito ainda era visto, até bem pouco tempo, somente de forma negativa por alguns profissionais, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis. Era associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, era considerado prejudicial ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações. Porém, há a visão positiva do conflito, como sendo uma fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo porque permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

Para entendermos a visão positiva do conflito, iremos nos ancorar aqui no conceito de que seja um processo em que uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses. Isso quer dizer que, no dia a dia, vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas não atravessam nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo que alcancemos nossos objetivos? Dessa forma, o conflito não deve ser visto apenas como impulsor de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como sendo um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.



Lembrete

O conflito tem de ser considerado necessário em alguns momentos e em determinados níveis, se não se quiser entrar em um processo de estagnação.

O tamanho da empresa não importa: tendo oito ou oitenta mil colaboradores, a fórmula é a mesma, e o foco deve ser o mesmo. A maioria dos problemas, conflitos e crises ocorre nas organizações porque as pessoas não estão caminhando na mesma direção ou até mesmo porque não sabem a direção a seguir. E mais, qualquer organização pode ver-se envolvida em algum conflito.

Os casos de divergências comportamentais entre funcionários ou departamentos, assédio moral, assédio social, *bullying*, preconceitos, desrespeito à diversidade e opiniões *on-line* são conflitos infelizmente ainda recorrentes nas empresas.

O Desenvolvimento Organizacional está calcado no indivíduo. Por isso, é imprescindível estar atento aos seus desejos, necessidades, dificuldades e incompreensões do grupo, pois podem levar as organizações

tanto ao sucesso quanto ao oposto. Algumas empresas permanecem muito tempo em estado de letargia, principalmente quando ignoram a origem e evolução dos conflitos que eventualmente surgem.

É muito importante destacar que o elemento surpresa da ocorrência de um conflito ou uma crise é o que mais dificulta os administradores a manter o controle da situação, visto que é muito difícil pensar estrategicamente em solução quando se está dominado por acontecimentos inesperados e que, normalmente, são envolvidos por uma excitação coletiva.

A organização precisa adotar uma postura proativa, colocar-se no comando das operações, antecipando às necessidades de mudanças para prevenir e evitar conflitos de qualquer tipo, bem como avaliar os riscos para o seu negócio e reputação. Quase sempre as organizações só reconhecem que são vulneráveis a conflitos e crises depois que um fato de grave natureza acontece. A conduta reativa obriga-a a tomar posições para as quais não se preparou. Conhecer e aceitar o que está ocorrendo no seu ambiente externo e preparar o ambiente interno para as tomadas de decisão mais rápidas e assertivas colocam a organização em condição de vantagem, permitindo agir antes de ser forçada pelas circunstâncias adversas de conflito.



Lembrete

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias adequadas para lidar com cada situação.



Observação

Argenti (2006, p. 261) faz um panorama bastante real e esclarecedor sobre o efeito das crises e conflitos no dia a dia das organizações, ocorridos nos últimos 25 anos, seus reflexos e consequências, principalmente junto aos funcionários dessas empresas. Vale dizer que será enriquecedor o estudo de toda essa obra.

Segundo Argenti:

Para a geração dos *baby-boomers*, a crise que definiu seu tempo foi o assassinato do presidente John F. Kennedy. Praticamente todos que estavam vivos naquela época se lembram do que estavam fazendo quando ouviram a notícia de que o presidente Kennedy tinha sido assassinado. Os membros da Geração-X nos Estados Unidos provavelmente sentem a mesma coisa quando falam da explosão do ônibus espacial Challenger em janeiro de 1986. Certamente, muitas pessoas no mundo inteiro se lembrarão dos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos, como o momento definidor do novo milênio. Esses eventos ficaram gravados na consciência pública por vários motivos.

Em primeiro lugar, as pessoas têm maior tendência a lembrar e a serem movidas por notícias negativas do que positivas. Os norte-americanos, especialmente, parecem preocupar-se com essas notícias negativas. As redes de notícias de televisão a cabo realçam esse ponto. Os telespectadores raramente veem matérias com "boas" notícias, simplesmente porque elas não se vendem para um público acostumado aos mais dramáticos eventos, que podem ser vistos no horário nobre da televisão.

Em segundo lugar, a tragédia humana associada com uma crise tem apelo psicológico para quase todas as pessoas. Um teleférico que se soltou dos trilhos nos Alpes franceses em 1999; o voo 587, da American Airlines, que caiu logo após a decolagem sobre a cidade de Nova York, matando 265 a bordo em novembro de 2001; os ataques terroristas que atingiram o metrô e o sistema de ônibus de Londres em julho de 2005 – esses acontecimentos nos fazem perceber como somos vulneráveis e com que rapidez os eventos podem transformar cidadãos comuns em vítimas inocentes.

Finalmente, as crises associadas às principais empresas permanecem na mente do público porque muitas grandes empresas nunca tiveram credibilidade. Um público que está predisposto a desconfiar das grandes empresas petrolíferas não pode ficar totalmente surpreso pelo que aconteceu com o Exxon Valdez ou com o processo de discriminação racial da Texaco. Na verdade, esses eventos validaram as suspeitas do público, por isso o prazer que sentiam ao ver tais empresas enfrentarem dificuldades equivalia à tristeza de ver o que o acidente com o Valdez causou ao meio ambiente e a maneira como a Texaco tratava as minorias. Em outros casos, as crises causam impacto porque nos surpreendem. Considere a gigante da energia Enron, classificada em 2000 entre as mais admiradas empresas da Fortune e elogiada por sua cultura interna de companheirismo e comunicação aberta. Pouco tempo depois, seu colapso resultou na maior falência da história dos Estados Unidos e na demissão de 11 mil funcionários e na perda de suas economias – um total de US\$ 1 bilhão investidos nos planos 401 (k) associados às ações da empresa. Ao analisarmos outras crises importantes, começaremos a ver mais claramente por que esses eventos permanecem gravados na psique da opinião pública (ARGENTI, 2006, p. 261).

Com o advento das novas tecnologias, ocorre um fenômeno de difícil controle para as organizações. Se, por um lado, essas tecnologias proporcionam maior agilidade e competitividade às empresas, elas também permitem que sejam manipuladas por pessoas e grupos visando outros fins.

Argenti, novamente, destaca o roubo de dados: a face *on-line* da crise no novo milênio:

Com os computadores pessoais e a internet agora sendo parte integrante da vida empresarial, as organizações enfrentam novos desafios e o potencial

para crises com as quais nunca tinham lidado. O vírus "*I Love You*", lançado em 2000, custou às empresas em vários setores um total em danos estimado em US\$ 10 bilhões. Cinco anos mais tarde, a IBM divulgou um relatório identificando os primeiros vírus que se espalharam dos computadores para atacar e extrair informações pessoais de dispositivos de mão, como celulares e PDAs – os instrumentos utilizados por profissionais e certamente por executivos seniores para conduzir seus negócios diários. Empresas de todos os tipos também estão tendo de lidar com questões de segurança da informação, envolvendo roubo ou tentativa de roubo de dados e de clientes (ARGENTI, 2006, p. 268).

Argenti ainda alerta para um tipo de crime que vem provocando conflitos e crises a partir do ataque à reputação de pessoas e organizações:

Hoje em dia, a maioria dos ladrões *on-line* está optando por táticas mais sub-reptícias para roubar informações confidenciais. Os vírus agora são mais comumente usados para instalar "cavalos de Tróia" em computadores de uso pessoal ou nos escritórios – *software* mal intencionado que rouba as informações confidenciais armazenadas em um computador e as transmite para o criminoso. *Phishingé*, o nome de outra tática popular utilizada pelos criminosos que enviam *e-mails* falsos (mas que parecem legítimos) aos clientes, se fazendo passar por empresas conhecidas e solicitando informações pessoais, como senhas de contas e os números de seguro social sob o pretexto de atualizar o cadastro *on-line* da empresa.

A proliferação desse tipo de ameaça à segurança *on-line* resultou em situações de crise para várias empresas em todo o mundo, que agora devem redobrar seus esforços para se proteger e manter a confiança e a lealdade dos clientes. A batalha não é fácil, especialmente porque os avanços tecnológicos permitem aos criminosos cibernéticos exercitarem cada vez mais sua criatividade. George Samenuk, presidente do Conselho e CEO da empresa líder em *software* de segurança McAfee, estima que a pirataria de *software* custe à indústria da computação mais de US\$ 25 bilhões ao ano em termos de perda de receitas. E, de acordo com a Federal Trade Commission (FTC) dos Estados Unidos, o roubo de identidade afeta cerca de 5% dos adultos, custando às empresas e aos clientes US\$ 53 bilhões anualmente. Infelizmente, a ameaça só está aumentando; em 2004, 246 mil incidentes de roubo de identidade foram informados ao FTC, quase o triplo do número informado em 2001. Por que o problema alcançou um nível de crise para tantas empresas? Além das indenizações que as empresas devem cobrir para os clientes afetados, as dúvidas sobre a segurança de processos *on-line* colocaram em questão a reputação de muitos varejistas e bancos virtuais. No cenário *on-line*, a reputação realmente pode ser tudo. Uma pesquisa conduzida em maio de 2005 pela Gartner revelou que mais de 42% dos consumidores *on-line* e

28% das pessoas que realizam atividades bancárias *on-line* estão "reduzindo essas atividades devido aos ataques do tipo *phishing*, outros resultados com dados confidenciais". Ainda mais perturbador é o impacto financeiro desse abalo de confiança nos varejistas e bancos *on-line* – 33% dos consumidores preocupados com as fraudes afirmam que estão comprando menos do que comprariam se não estivessem preocupados; 77% dos consumidores *on-line* preocupados reportam o uso de serviços bancários virtuais com menos frequência; e mais de 4% abandonaram completamente os serviços pela internet. Mesmo o *marketing* pode ser afetado negativamente – com 80% dos indivíduos entrevistados informando um nível menor de confiança em função de problemas com a segurança *on-line*, existe uma cautela maior por parte dos consumidores e mais de 85% excluem "mensagens suspeitas" sem abri-las. Muito provavelmente, mensagens legítimas enviadas por *e-mail* se perdem em razão dos mecanismos de defesa pessoal. O que as empresas estão fazendo como resposta a essas ameaças? Algumas são mais eficientes do que outras em sua resposta. Em maio de 2003, apesar da maior sensibilidade dos consumidores *on-line*, a Wachovia enviou aos clientes do seu serviço *on-line* um *e-mail* solicitando que eles atualizassem seus nomes e senhas clicando em um *link* – uma tática de *Phishing* amplamente divulgada e que os clientes foram treinados a reconhecer e rechaçar. A solicitação era legítima, pois a Wachovia estava fazendo a migração dos clientes para um novo sistema; no entanto, um terço dos seus clientes questionou o *e-mail* e congestionaram as centrais de atendimento da empresa com chamadas. Cada vez mais, as empresas precisam entender e funcionar dentro do contexto atual de maior nível de desconfiança dos consumidores e realizar esforços concentrados para vencer esses receios.

As reações mais eficazes concentraram-se em comunicações claras e consistentes, disseminadas a clientes antes e logo após um ataque *on-line*. Mais importante, as comunicações devem se concentrar em educar o cliente. O Citibank, por exemplo, realça formas de evitar a prática de *phishing* em seu site, incluindo um gráfico intitulado *Spot a Spoof* ("Como identificar mensagens falsas"), que descreve maneiras de identificar mensagens de *e-mail* fraudulentas. A empresa também levou essas medidas preventivas um passo além: em maio de 2005, o Citigroup anunciou sua colaboração com a National District Attorneys Association (NDAA) para trabalhar com promotores públicos em todo o país no desenvolvimento de novas estratégias para prender e processar ladrões de identidade. As empresas também começaram a se reunir e aumentar o diálogo entre si no sentido de comunicar melhorias práticas e compartilhar experiências e, assim, melhor combater os incidentes de segurança *on-line* (ARGENTI, 2006, p. 268-271).

Ainda que os conflitos e crises ocasionados por ações dos tipos descritos acima prejudiquem setores variados das organizações, das pessoas e mesmo da sociedade, no âmbito da Gestão de Recursos

Humanos, são necessárias ações pontuais e enérgicas no sentido de orientar, educar e conscientizar as pessoas dos males resultantes desses crimes. O objetivo maior é tentar evitar que eles aconteçam.

Outra manifestação criminosa que, infelizmente, vem crescendo, pela dificuldade em combatê-la é a chamada opinião *on-line*. Mais uma vez, Argenti esclarece:

O roubo de dados é apenas um dos tipos de ameaça contra a qual a empresa precisa se proteger. Outra dimensão da nova face das crises é como a internet pode ser usada para criar "comunidades" anticorporativas e antimarcas, nas quais as pessoas compartilham informações, opiniões e ressentimentos guardados contra as grandes empresas em geral. Um dos primeiros exemplos da influência desses *sites* é a crise enfrentada pela Dunkin' Donuts no verão de 1999, quando um cliente insatisfeito usou a internet para divulgar sua experiência ruim em uma loja da Dunkin' Donuts. Quando a Dunkin' Donuts anunciou café "do seu jeito", o cliente ficou decepcionado ao saber que a rede não oferecia a sua escolha de leite desnatado. Como a empresa não tinha um site oficial para que ele pudesse formalizar sua reclamação, o cliente insatisfeito criou seu próprio *site*, escrevendo: "Dunkin' Donuts não presta. Saiba por que".

O *site* começou como uma pequena seção de sua página pessoal na *web*, mas logo o Yahoo! o detectou na sua seção de opinião dos consumidores. Em pouco tempo, o *site* gerava 1.000 visitas por dia. Como a Dunkin' Donuts não tinha um fórum oficial para sugestões ou reclamações de clientes, o *site* que fugia completamente ao controle da empresa acabou se tornando esse fórum. O consumidor insatisfeito comprou mais espaço na *web* e o nome de domínio www.dunkindonuts.org, passando a discussão para um local que parecia ter um nome oficial.

Dois anos inteiros se passaram após o lançamento do *site* até que a Dunkin' Donuts conseguisse comprá-lo (depois de escrever primeiro uma carta ao indivíduo que o criara, gentilmente solicitando que ele o tirasse do ar e depois ameaçando-o com um processo judicial) e construísse seu próprio *site* corporativo aproveitando a página na *web*. Os clientes agora têm várias opções para entrar em contato com os gerentes de franquias específicas ou com a sede da empresa via *e-mail* ou números gratuitos e compartilhar seus comentários.

No final das contas, a Dunkin' Donuts aprendeu o valor de oferecer seu próprio fórum na internet para comentários e reclamações de clientes, mas poderia ter mitigado a crise agindo antes para assumir o controle da situação. Esse exemplo mostra o poder da internet de tornar a voz de um indivíduo mais alta do que a de uma importante empresa e também como os mecanismos de busca são um meio gratuito de aumentar ainda mais

a visibilidade de sites anticorporativos, por menores e mais "caseiros" que possam ser.

Desde a *debacle on-line* da Dunkin' Donuts, os "sites de ódio" contra empresas se multiplicaram; a mi2g baseada em Londres estima que, desde dezembro de 2004, houve mais de 10.500 sites direcionados a atacar marcas globais importantes. Esse é um enorme salto em relação aos 1.900 sites de ódio *on-line* no final de 2000 ou os 550 publicados no final de 1997. Os sites são tão numerosos que a revista Forbes compila uma lista das cem melhores páginas anticorporativas, "honrando os melhores na categoria ódio *on-line*", usando um sistema de classificação baseado nos seguintes critérios: facilidade de uso, frequência de atualizações, número de mensagens, nível de hostilidade, relevância e valor do entretenimento. Entre os mais contados estão o site antiMicrosoft, www.MS-Eradication.org (cujo design foi copiado do site oficial da Microsoft), antiAmerican Express, www.amexsux.com).

De muitas formas, os defensores e os consumidores agora se valem da tecnologia para se reunir e abastecer ou agravar a crise – criando desafios adicionais para a empresa em questão. Considere as milhares de mensagens de texto enviadas entre os usuários de celulares nas Filipinas para induzir centenas de milhares de manifestantes a tomar as ruas, forçando a renúncia do então presidente Joseph Estrada em 2001. Dessa maneira, a proliferação dos *weblogs* ("*blogs*") *on-line* aumentou a visibilidade e o alcance dos sentimentos anticorporativos. Vinte e três mil sites surgem na internet todos os dias, permitindo que as informações sejam disseminadas a uma velocidade sem precedentes. Esses diários eletrônicos normalmente defendem postos de vista muito específicos, que podem manchar a reputação de uma empresa se forem lidos e divulgados por qualquer um dos cerca de 70 milhões de adultos diariamente *on-line*. Como as mensagens tendem a permanecer *on-line* durante longos períodos de tempo – e muitas vezes simplesmente não são retiradas do ar –, os *blogs* também podem ter um impacto muito mais duradouro do que aqueles transmitidos via veículos tradicionais, como o meio impresso, que são reciclados no dia seguinte. E, com os serviços como da Wayback Machine e Google Cache oferecendo um arquivo morto de páginas da internet datadas de até nove anos atrás, as informações *on-line* talvez nunca venham a desaparecer por completo.

A fabricante norte-americana de cadeados de bicicletas Kryptonite teve oportunidade de vivenciar a influência dos *blogs* em primeira mão, com uma queda brusca das vendas em 2004 depois que um *blogger* publicou um vídeo demonstrando como quebrar um de seus cadeados de bicicleta em 30 segundos usando uma caneta Bic. Dois milhões de pessoas leram sobre a tática de quebra do cadeado via *blogs*, resultando em gastos de US\$10 milhões para a Kryptonite que teve de substituir os cadeados. A empresa

liquidou uma ação coletiva pagando US\$3 mil por bicicleta roubada e emitindo cupons de US\$10 para qualquer cliente que optasse por manter o cadeado, além de US\$690 mil em honorários advocatícios relacionados. Embora as mesmas informações tivessem sido publicadas em 1992, na revista da indústria *New Cyclist*, foi preciso que a "blogosfera" desse pernas à informação para transformar a situação em uma crise.

Embora muitas empresas não tenham um enfoque oficial desenvolvido para lidar com os *bloggers*, um bom ponto de partida é identificar os mais veementes e visíveis *bloggers* que tratam dos tópicos relacionados à indústria e fornecer a eles informações corporativas precisas. Em 2005, a General Motors lançou seu primeiro *blog* corporativo oficial intitulado GM "FastLane", escrito pelo vice-presidente da GM para o desenvolvimento de produtos globais Bob Lutz.

O "FastLane" assumiu um enfoque ousado, permitindo que os consumidores publiquem sem nenhum tipo de triagem mensagens sobre a GM, seus produtos ou mensagens anteriores enviadas ao *blog*. Muitos benefícios surgiram como resultado desse enfoque, inclusive *insights* gratuitos sobre produtos a serem compartilhados com o pessoal de *marketing* da GM e, mais importante, um aumento da reputação da empresa. Os clientes – usuários de internet particularmente experientes que fazem pesquisas *on-line* de empresas e produtos – apreciam a solicitação de comentários sinceros da empresa. Em momentos de crise, essa credibilidade previamente estabelecida pode ser inestimável. O público tenderá a conceder à empresa o benefício da dúvida, procurando ouvir sua resposta antes de fazer julgamentos ou – no mínimo – saber onde procurar a mais recente informação, caso surja uma crise. A GM regularmente utiliza seu *blog* em situações fora de crise para gerenciar sua reputação e se defender contra "artigos na mídia que sejam considerados injustos, tendenciosos ou desinformados". Com o poder da *blogosfera* e o crescimento exponencial da internet, as empresas não têm outra opção a não ser aderir ao mundo *on-line* para gerenciar suas reputações e afastar as crises potenciais.

Na "nova economia", esses fenômenos, acoplados com uma preocupação pública generalizada em relação à segurança da informação, têm o poder de afetar os resultados da empresa de forma substancial. As empresas precisam reconhecer a crescente influência da Internet em um público cada vez maior e mais variado e devem manter essa dimensão em mente ao planejar e administrar as crises (ARGENTI, 2006, p. 271-274).

A constatação é que os conflitos e crises, independente de sua origem, quando tratados de forma inadequada, podem provocar a destruição de reputação, imagem, empresas, patrimônios e empregos, além dos prejuízos que tudo isso acarreta.

7.1 Conflitos intergeracionais

Os conflitos intergeracionais ou conflitos entre gerações são, talvez, o tipo mais comum e conhecido. Todo mundo, de alguma forma, já vivenciou um ou mais conflitos em função das diferenças entre a sua geração e a anterior ou a posterior. Os mais comuns são entre pais e filhos, nas várias fases de suas vidas, especialmente na adolescência, pois a rebeldia e a discordância fazem parte da natureza humana. É até saudável, pois, da discussão das diferenças, surgem novos padrões e até mesmo ganhos de valores, aprendizado, adequação cultural e respeito.

Não é diferente no ambiente das organizações. Sempre haverá jovens contestando os mais velhos, tentando impor suas ideias e competências e vice-versa. Quando o necessário acordo comum acontece, todos lucram. A experiência dos mais velhos, somada à ousadia, percepção e disposição dos mais jovens gera inovação, mais experiência e competitividade.

A chamada "geração Y" possui inúmeras qualidades inexistentes nas gerações anteriores, mas, para aproveitar melhor essas características, ela precisa aprender a fazer escolhas, principalmente no que diz respeito a valores humanos positivos, como ética, integridade, solidariedade e sustentabilidade.



Observação

A "geração Y" é a geração pós 1985, quando as novas tecnologias eletrônicas, notadamente nas telecomunicações, disseminaram-se pelo mundo e forjaram um novo padrão de comportamento.

Essa geração jovem e promissora vive um momento impressionante. Ela nasceu em um mundo com inúmeras possibilidades e com novas tecnologias que fazem com que a velocidade das mudanças faça parte de sua vida. Bill Gates já alertava:

Os negócios vão mudar mais nos próximos dez anos do que mudaram nos últimos cinquenta [...]

Se a questão dos anos 80 era a qualidade e a dos anos 90, a reengenharia, então a questão da primeira década do próximo século será a velocidade: com que rapidez a natureza dos negócios mudará, quão rápidas serão as transações comerciais e como o acesso à informação irá alterar os estilos de vida dos consumidores e suas expectativas em relação às empresas. A melhoria da qualidade e o aperfeiçoamento dos processos empresariais irão ocorrer muito mais depressa. Quando o aumento da velocidade dos negócios é suficientemente grande, a própria natureza das empresas muda. Um fabricante ou comerciante que responde a mudanças nas vendas em horas, em vez de semanas, não é mais, na essência, uma firma de produtos, mas uma empresa de serviços que oferece produtos.

Essas mudanças ocorrerão devido a uma ideia muito simples: o fluxo de informação digital. Estamos na Era da Informação há cerca de trinta anos, mas a maioria das informações que circulam entre as empresas permanece em papel, por isso o processo em que os compradores encontram os vendedores continua sem alterações. A maioria das empresas está usando agora ferramentas digitais para monitorar suas atividades básicas: operar seus sistemas de produção; gerar faturas; cuidar da contabilidade e dos impostos, mas esses usos, em geral, apenas automatizam processos antigos.

Muito poucas companhias estão usando tecnologia digital a fim de criar processos novos para melhorar radicalmente seu funcionamento, obter proveito de todas as capacidades de seus funcionários e dar-lhes a velocidade de resposta de que irão precisar para competir no mundo dos negócios de alta velocidade que está surgindo. A maior parte das empresas não percebeu que as ferramentas para realizar essas mudanças já estão disponíveis para todos. Embora a maioria dos problemas das empresas seja essencialmente de informação, quase ninguém a está utilizando bem.

Um número excessivo de profissionais da alta administração parece admitir como inevitável a pouca agilidade das informações. As pessoas acostumaram-se tanto a viver sem informações na ponta dos dedos que não percebem o que estão perdendo (GATES, 2000, p.9).

O futuro será o resultado do que essa geração construir e será tão bom quanto a sua capacidade de aproveitar o melhor do que receberam das gerações anteriores, e a partir daí empreender esforços no sentido de conquistar novos patamares de excelência e bem estar.

Ainda segundo Bill Gates:

Mas a internet está possibilitando um novo modo de vida, que chamo de "estilo de vida web" [...] Uma mudança tão substancial quanto a mudança para o estilo de vida web será até certo ponto geracional. As crianças que crescem com a nova tecnologia, naturalmente, é que vão nos mostrar todo o seu potencial [...] (GATES, 2000, p.122).

Por isso, é oportuno e inadiável que se trave um diálogo objetivo continuado para que as diferenças entre gerações não seja um empecilho, mas um ponto de partida para as mudanças que certamente virão. A experiência tem mostrado que a melhor maneira de proporcionar, alimentar e manter esse diálogo em alto nível é quando as atenções se voltam para ouvir, aceitar, valorizar, elogiar e a compartilhar experiências com o outro. Havendo troca e ganho para ambos, o diálogo se desenvolve e as diferenças se tornam menos significativas do que as conquistas comuns possíveis.



Saiba mais

Continua sendo uma leitura obrigatória para os profissionais de Gestão de Recursos Humanos, pela atualidade e profundidade da abordagem do tema:

GATES, B. *A empresa na velocidade do pensamento*: com um sistema nervoso digital. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

7.2 Como se preparar para solucionar conflitos

Não raro, o significado da palavra conflito confunde-se com o de crise. Ocorre que, às vezes, um conflito desencadeia uma crise e vice-versa. Os cuidados que as organizações devem ter com ambos são muito parecidos e muitas vezes coincidentes. Convém esclarecer que os conflitos existem desde os tempos imemoriais do início da humanidade e são resultados de divergências de opinião entre pessoas e/ou grupos. As crises são associadas a ocorrências mais amplas como guerras, catástrofes naturais, incêndios etc.

As organizações vencedoras nos mostram como a transparência está tomando conta do ambiente de trabalho. Bem menos estressante, a autenticidade é o melhor caminho para se obterem relações harmônicas e saudáveis. Com esses princípios e valores, as empresas se preparam para os conflitos e crises, desenvolvem previamente planos formais detalhados para tal eventualidade, sempre levando em conta que cada conflito ou crise é único e exclusivo nas suas causas, características, evolução e consequências.

O primeiro passo é designar uma pessoa competente e responsável para tratar dos conflitos. Por sua vez, é quem deverá formar uma equipe, se for necessário, que desenvolva um plano, começando por avaliar os riscos que os possíveis conflitos poderão trazer para a organização e igualmente determinar os efeitos possíveis sobre os seus diversos públicos. Estabelecida a probabilidade do risco para conflitos potenciais, é preciso definir as diferentes pessoas e os grupos que poderão ser mais afetados, uma vez que alguns grupos são mais relevantes que outros.

O plano deve ser impresso e enviado a todos os gerentes apropriados que assinarão um comprovante de que o receberam, leram e estão de acordo com ele. Deverá conter uma lista de quem deve ser informado em caso de uma emergência ou conflito, bem como uma abordagem pontual para as eventuais relações com a mídia e, da mesma forma, uma estratégia para informar os funcionários.

Os objetivos de comunicação sobre o conflito devem ser definidos, bem como qual canal a ser utilizado para grupo de interesse, visando à eficiência na transmissão das mensagens. Conforme Argenti (2006, p. 262):

Os funcionários devem ser vistos de forma análoga às famílias em uma crise pessoal. Funcionários sendo informados pela mídia sobre algo que afeta a organização pode ser algo semelhante a um membro da família que sabe de

um problema pessoal por alguém de fora. Uma organização deve assumir as dores de garantir que um plano de informação dos funcionários seja criado por profissionais de comunicação interna antecipadamente e incluído no plano geral para conflitos.

É importante que haja um local específico para gerenciar o conflito e seja designada uma equipe diferente para cada conflito. Faz parte do planejamento da comunicação estabelecer, antecipadamente, quem estará em qual equipe em cada conflito, uma vez que problemas diferentes requerem conhecimentos diferentes. Porém, o tratamento do conflito será mais eficaz quando centralizado. Isso poderá ajudar a manter abertas as linhas de comunicação por toda a organização e dissipar mal entendidos, fatores importantes para o sucesso da operação.

Tratemos agora das crises, com a seguinte definição de Argenti (2006, p. 257):

Crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, além da devastação intangível, como a perda de credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultado de erro humano.

Vejamos ainda em seguida o pensamento de Argenti (2006, p. 284) a respeito do planejamento da empresa para momentos de crise. Ele chega a propor passos que julga mais importantes a serem dados com relação à comunicação:

Todo o planejamento que uma organização pode gerar permite apenas uma preparação parcial para uma crise. A verdadeira medida do sucesso é como se lida com um problema quando ele ocorre. Se o plano for suficientemente abrangente, os gerentes poderão, ao menos, ter uma posição inicial sólida. O que se segue são os passos mais importantes a serem dados em relação à comunicação durante uma crise. Todas as crises são diferentes, o que significa que os gerentes devem adaptar essas sugestões às suas necessidades, mas as crises têm muitos elementos comuns para que essas prescrições sejam um ponto de partida para todo o gerenciamento de crise:

1. Assumir o controle da situação

O primeiro passo é o gerente apropriado assumir o controle da situação assim que possível. Isso envolve a definição do problema real com o uso de informações confiáveis e o estabelecimento de objetivos de comunicação mensuráveis para lidar com elas. Não conseguir realizar essa etapa aparentemente óbvia e essencial pode ser devastador para os esforços de gerenciamento da crise.

Quando uma crise eclode, todos precisam saber a quem contatar, mas, em grandes organizações, isso muitas vezes não é realista.

2. Coletar o máximo de informação possível

Compreender o problema que se tem nas mãos é o ponto de partida correto para que os comunicadores comecem a lidar com a crise. Isso muitas vezes envolve o gerenciamento das informações oriundas de diversas fontes.

Disponibilizadas as informações, alguém deve ser designado para avaliá-las: se for um acidente industrial, qual a sua gravidade? Houve perda de vidas? As famílias já foram informadas? Se o incidente envolver uma aquisição hostil, quais são os detalhes da oferta? Foi absurdamente baixa? Existem planos para que a empresa se defenda?

Muitas corporações foram criticadas por reagirem muito lentamente durante uma crise porque estavam tentando desesperadamente coletar informações sobre o incidente. Se for levar mais do que algumas horas para se obter as informações corretas, o porta-voz deve informar isso para a mídia e outros grupos importantes imediatamente, deixando claro que a empresa não está passiva. Ninguém criticará uma organização por tentar descobrir o que está acontecendo, mas uma empresa pode enfrentar um tratamento hostil caso os grupos de interesse achem que a direção está obstruindo o fluxo de informações deliberadamente.

3. Montar um centro de gerenciamento de crise

Ao mesmo tempo em que os gerentes devem entrar em contato com as pessoas certas e reunir informações, também devem tomar providências para criar uma central de crise, como descrito antes neste capítulo. Esse local funcionará como uma plataforma para todas as comunicações durante a crise. As organizações também devem fornecer um local confortável para ser usado pela mídia, incluindo computadores ou conexões com a internet adequados, telefones, aparelhos de fax etc. Todas as comunicações sobre a crise devem partir desse local único e centralizado.

4. Comunicar-se com rapidez e frequência

O porta-voz da organização precisa passar todas as informações de que dispõe assim que possível. Especialmente, se a crise envolver ameaças a vidas e a propriedades, os comunicadores devem tentar proteger os grupos contra o pânico, acalmando alguns dos prováveis receios que as pessoas enfrentarão durante a situação. Os funcionários, a mídia e outros grupos importantes devem saber que a central de crise divulgará informes atualizados a intervalos regulares, até notícia em contrário. Mesmo se houver empresas de relações públicas contratadas para ajudar a lidar com a crise, as empresas precisam ter bastante gente interna nas linhas de frente da comunicação sobre a crise e estimular os gerentes a adotarem uma abordagem de equipe com as outras pessoas envolvidas.

Acima de tudo, evitar o silêncio e o adiamento das respostas. Em 2000, a crise do *recall* de pneus da Bridgestone/Firestone mostrou como a comunicação tardia pode ser nociva. Centenas de acidentes e mortes foram vinculadas ao descolamento das bandas de rodagem

dos pneus Firestone nos Ford Explorers. Ainda que a maioria dos 6,5 milhões de pneus tenha sido recolhida, a resposta da Firestone se concentrou mais em culpar a Ford e recusar a responsabilidade do que se comunicar claramente e de forma ampla com os consumidores afetados, que estavam ávidos por informações. Como resultado dessa crise amplamente divulgada, a Firestone caiu para o final da lista da pesquisa de 2001 da revista Fortune das empresas mais admiradas, ocupando o último lugar entre as empresas de borracha e plástico.

Portanto, comunique valores, como preocupações com a segurança pública, e demonstre compromisso em auxiliar as pessoas afetadas pela crise, mesmo que você não tenha todos os detalhes ainda.

5. Entender a missão da mídia em uma crise

Jornalistas em geral trabalham em ambientes extremamente competitivos, o que explica por que todos querem dar o furo de reportagem. Estão mais acostumados a um ambiente de crise no trabalho. O que procuram é uma boa crise com vítimas, vilões e muito apelo visual.

6. Comunicar-se diretamente com o público afetado

Usar a mídia para obter informações é bom, mas é muito importante manter uma boa comunicação com os funcionários, o *staff* de vendas, a liderança organizada, a segurança do local, os operadores e recepcionistas, uma vez que todos serão as melhores fontes da mídia para obter informação durante uma crise. Os públicos externos também precisam ser contatados. Estes incluem outros três tipos de públicos além dos funcionários – clientes, acionistas e comunidades –, assim como fornecedores, serviços de emergência, especialistas e autoridades. Todas as tecnologias disponíveis devem ser empregadas para a comunicação, incluindo *e-mail*, correio de voz, fax, transmissões diretas de satélite e serviços *on-line*.

Antes da comunicação, as empresas também devem considerar quais públicos são prioridade. Um dos piores erros cometidos pela Firestone durante o escândalo do recall de pneus de 2000 foi direcionar sua primeira rodada de esforços de RP às revendedoras, em vez de diretamente aos próprios consumidores – o público mais diretamente afetado pela crise em primeiro lugar.

7. Lembrar que os negócios devem continuar

Para os gerentes envolvidos, a crise certamente será pior enquanto durar, mas para os demais funcionários da empresa, os negócios devem continuar apesar da crise. Além de encontrar substitutos adequados de antemão para aqueles que estão na equipe de crise, os gerentes devem tentar prever os efeitos da crise em outras frentes do negócio. Por exemplo, se uma campanha de publicidade estiver em andamento, será que deveria ser interrompida durante a crise? Os executivos financeiros pararam de negociar as ações da empresa? Será necessário que a organização mude temporariamente durante a crise? Essas e outras perguntas relacionadas ao andamento dos negócios deverão ser feitas pelos gerentes e pela equipe que está fora da crise o quanto antes.

8. Fazer planos para evitar outra crise imediatamente

Após a crise, os executivos de comunicação empresarial devem trabalhar com outros gerentes para garantir que a organização estará ainda mais preparada para a próxima vez em que enfrentar uma crise. As empresas que já passaram por crise tendem a acreditar que essas situações podem se repetir e também reconhecerão que a preparação é fundamental para lidar com as crises com sucesso.

A experiência da Johnson & Johnson em 1982, quando fez recall do Tylenol, ajudou a empresa a lidar com outro episódio da contaminação do mesmo produto quatro anos mais tarde, quando um nova-iorquino morreu depois de ingerir cápsulas de Tylenol com cianureto. Não existe melhor hora para se preparar para uma crise do que o período imediatamente após a crise anterior, pois a motivação é alta para aprender com os erros cometidos da primeira vez.

O Websters Dictionary informa que a palavra crise vem do grego *krisis* – que significa decisão, do verbo *krinein*, *decidir*. Hoje em dia, conhecemos o termo em momentos decisivos de instabilidade nos quais a liderança e a tomada de decisões podem determinar o resultado final da situação para melhor ou pior. Como visto, às vezes as empresas emergem mais respeitadas após uma crise bem administrada.

Como o autor britânico Aldous Huxley bem colocou: "O mundo só poderá melhorar com os sacrifícios nos momentos de crise; depende dos esforços feitos e constantemente repetidos durante os períodos rotineiros e enfadonhos do dia a dia, que separam uma crise da outra e que constituem boa parte do nosso cotidiano normal".

Fonte: ARGENTI, 2006, p. 284.



Saiba mais

É obrigatória para o satisfatório entendimento do tema *conflitos e crises* a seguinte leitura:

ARGENTI, P. Capítulo 10. In: *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 257.

Na página 274 do mesmo livro, são descritas algumas das outras importantes crises que as organizações enfrentaram nos últimos 20 anos.

O terremoto e o *tsunami* que atingiram a costa leste do Japão em março de 2011 demonstram com assustadora evidência as consequências que fenômenos naturais podem provocar. De um lado, uma enorme crise econômica, aumentando ainda mais a que o país já vivia, com prejuízos incalculáveis para a economia, com a interrupção do fornecimento de energia elétrica prejudicando indústrias, comércio,

serviços essenciais e toda a população da região atingida, reflexos negativos para todo o país. Além disso, a enorme destruição causada provocou uma desestruturação na vida das vítimas, sem contar as perdas de entes queridos, estas sem parâmetro de cálculo de prejuízo.

A imprensa mostrou à exaustão as imagens da tragédia, bem como o quanto aquelas pessoas estavam ou não preparadas para enfrentá-la. Tudo isso demonstra com clareza que os fatores imprevisibilidade e inevitabilidade podem comprometer seriamente o mais completo e consistente programa de prevenção e administração de conflitos e crises.

8 ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Dentre os assuntos estudados na Administração de Recursos Humanos, há algo que não volta atrás e que necessita, portanto, ser aproveitado: o tempo. Podemos afirmar que este, como os recursos humanos e o dinheiro, é fator fundamental e crítico para a determinação do planejamento estratégico de uma organização. A distribuição de tempo, como a alocação de todos os recursos, deve ser determinada pelo que realmente será necessário para alcançar o objetivo da empresa, em vez de buscar uma solução de curto prazo (ARGENTI, 2006).

O tempo, como o vento, não para nem espera que nós terminemos os nossos caprichos, desleixos e vestígios, para dizer que já passou!

Reclamar da falta de tempo para realizar suas tarefas e que o dia precisaria ter 30 ou 50 horas ou qualquer outro valor é só mais uma desculpa sem fundamento das pessoas que não conseguem desenvolver suas atividades respeitando um cronograma. O fato é que, mesmo que houvesse mais horas, se as mesmas não fossem bem aproveitadas, o problema da falta de tempo persistiria.

Na prática, porém, entre as principais causas geradoras da falta de tempo para os profissionais nas organizações, há o aumento da carga de trabalho, o número reduzido de funcionários, as pressões por resultados rápidos, as mudanças no mercado e a falta de planejamento organizacional. Essas seriam as principais razões, segundo os profissionais e suas empresas, que impedem as pessoas de administrarem seu tempo disponível de forma eficiente.

No embate constante, guerra contra os ponteiros do relógio, algumas coisas acabam não sendo percebidas ou são esquecidas, e isso vem dificultando as pessoas na administração de suas tarefas e de seu tempo. Contudo, a administração do tempo não é uma técnica, mas sim um comportamento. Ainda não existe técnica milagrosa ou mágica nem programa de computador ou agenda eletrônica que resolva o problema da má administração do tempo. Administrar tempo é comportamento, é a atitude assertiva diante de uma tarefa.

O tempo é um recurso constante, mas limitado no nosso dia a dia. O tamanho de uma hora ou de um minuto é o mesmo, esteja você em uma reunião de trabalho ou jogando uma partida de baralho. Os dias sempre têm 24 horas, e nesse espaço de tempo temos que nos dedicar, além do trabalho, ao lazer, à família, à saúde, ao nosso desenvolvimento, ao necessário relaxamento e descanso. Assim, administramos o tempo de nossa vida, e não do trabalho.

O trabalho é uma das atividades que temos durante as nossas 24 horas diárias de vida. Raramente encontraremos uma pessoa que administra bem o tempo em seu trabalho, mas não consegue fazê-lo em sua vida pessoal ou vice-versa. Ou você administra o seu tempo ou não administra.



Lembrete

Entenda por "seu tempo" o tempo de sua vida, e não o dedicado à sua empresa.

Para administrar melhor o tempo, é necessário que se faça um registro de todas as atividades realizadas durante um dia de trabalho: quantos telefonemas são atendidos em média e quanto tempo isso gasta, quanto tempo gasta atendendo pessoas (clientes, fornecedores), qual o tempo gasto e as prioridades. Quanto tempo passa em reuniões e qual a importância das mesmas. Quanto tempo se passa realizando seu próprio serviço e como poderia torná-lo mais eficiente.

Um dos grandes problemas que as pessoas percebem na administração do tempo é não saber diferenciar urgência, importância e prioridade. São fatores totalmente diferentes entre si. Urgência está ligada ao tempo, ao prazo de execução e de início de uma tarefa; uma tarefa pode ser mais urgente ou menos urgente, dependendo dos prazos que ela tem. Importância é o quanto aquela tarefa irá agregar valor para se atingir os objetivos profissionais ou pessoais.



Lembrete

A prioridade da tarefa surge a partir da combinação de seu grau de urgência e importância.

Todos os dias, executamos muitas tarefas, principalmente aquelas que não têm urgência nem importância, a famosa prioridade "4", que, se não as fizéssemos, não faria a mínima diferença. No entanto, continuamos a fazê-las por não sabermos dizer *não*, seja para o nosso interlocutor, seja para nós mesmos. Temos de entender que isso só prejudica a administração de nosso tempo e ter coragem para negar essas coisas alienantes, dizendo *não* da melhor forma possível, sem criar nenhum choque de relacionamento, mas com convicção, coerência e com a argumentação certa.

É muito importante saber dizer *não*, aprender a delegar tarefas e estruturar melhor a área de serviços, fazer o uso de *softwares* de apoio à gestão e, enfim, otimizar o trabalho e o uso do tempo.

Nesse contexto, saber montar um cronograma e atender a todos os seus preceitos é fundamental. É uma ferramenta muito útil, que pode ser representada por uma planilha gráfica, impressa ou digital, na qual colocamos, na primeira coluna vertical, as atividades que devemos executar, se possível em ordem por prioridade; nas colunas ao lado dela, os prazos em que estas tarefas deverão ser executadas. Esses prazos poderão ser expressos em horas, dias, semanas ou até meses. Depende da abrangência que se pretende. Na coluna final, registram-se as observações factíveis sobre a execução.

A seguir temos um exemplo de cronograma para ilustração.

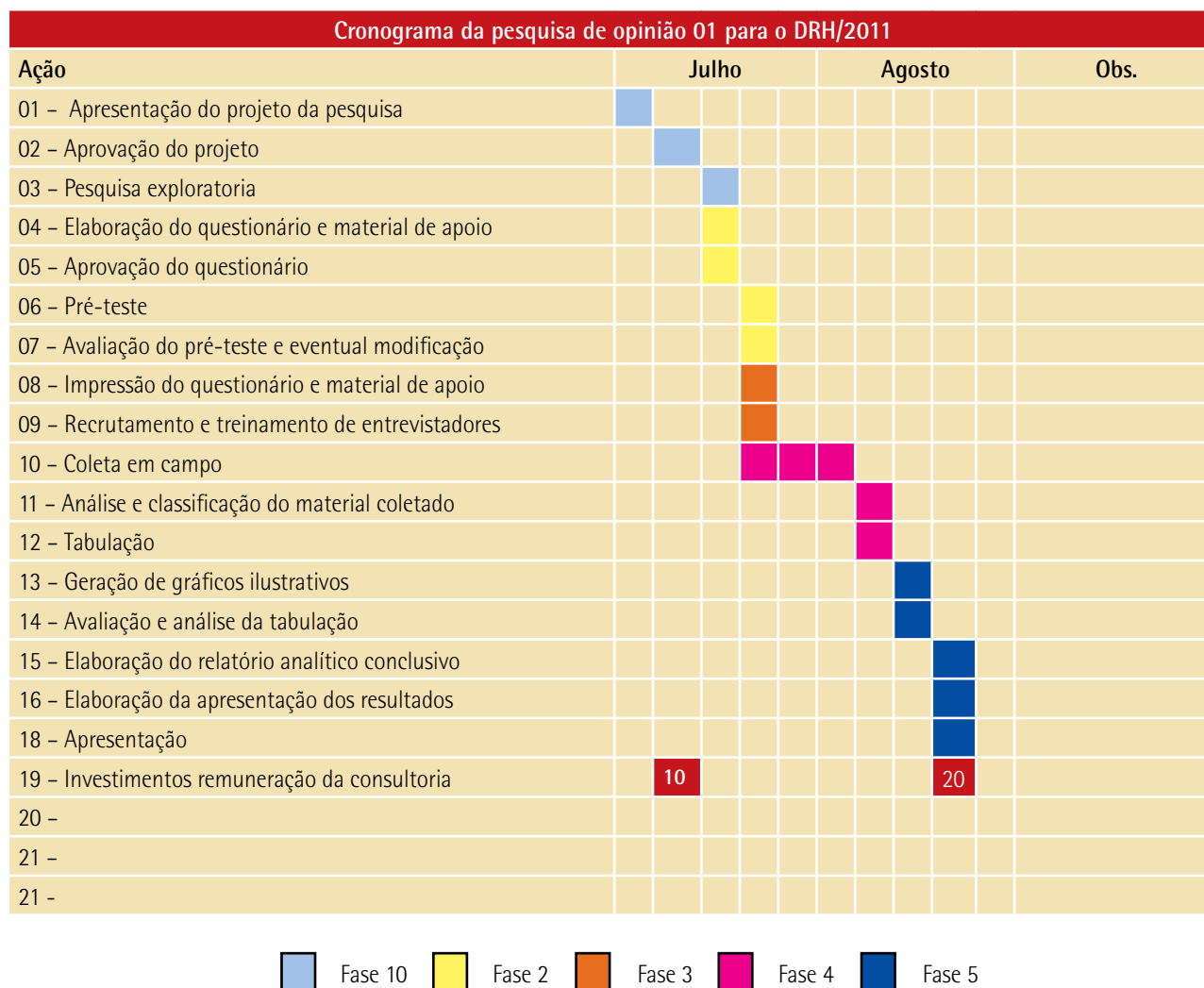


Figura 10 – Modelo de cronograma

Na Coluna *ação*, temos enumerados os procedimentos a serem executados. Nas colunas *julho* e *agosto*, temos cinco quadradinhos correspondentes às semanas de cada mês, sendo que os preenchidos em cores preveem o prazo para realização de cada procedimento previsto. Cada cor representa uma fase do trabalho. Os números nos quadradinhos vermelhos são as datas previstas para o pagamento do trabalho. Sempre que um procedimento é encerrado, coloca-se na coluna *obs.* o respectivo *ok* ou a observação correspondente à razão pelo não cumprimento da data prevista.

8.1 Fatores de pesquisa do clima organizacional

Conhecido também como Ambiente Organizacional, o Clima Organizacional liga-se diretamente à percepção do colaborador em relação à empresa: seus paradigmas, cultura, normas, usos e costumes, além da forma como ele interpreta tudo isso e como reage, positiva ou negativamente.



Lembrete

Ao conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização dá-se o nome de Clima Organizacional.

A Pesquisa do Clima Organizacional é a melhor maneira de mapear o ambiente interno de uma organização para entender onde estão os focos de problemas e atacar efetivamente os principais deles, melhorando o ambiente de trabalho. Com ela, é possível detectar a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, por meio da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a consequente e possível reação a essa percepção.

Ao realizar uma pesquisa de clima organizacional, a empresa obtém inúmeros benefícios, entre eles:

- alinha a cultura com as suas ações efetivas;
- aponta aspectos subjetivos que fazem parte do dia a dia da organização. Isso porque cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, consequentemente, da produtividade da empresa;
- aumenta a satisfação dos clientes internos e externos;
- cria um ambiente de trabalho seguro;
- diminui o índice de rotatividade;
- eleva consideravelmente o índice de motivação das pessoas, pois dentro dessa ação está intrínseco o pensamento "estamos querendo ouvir você", "você e sua opinião são muito importantes para nós";
- eleva sensivelmente a crença na empresa;
- enfoca o cliente interno e externo;
- identifica as satisfações e as insatisfações do público interno;
- identifica necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- integra os diversos processos e áreas funcionais;
- otimiza a comunicação;
- otimiza as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes.

Proposta de pesquisa de clima organizacional:

Escopo do programa

Desenvolver, aplicar e analisar uma pesquisa de clima organizacional, abrangendo a totalidade de colaboradores da empresa, em todos os níveis.

Objetivos da pesquisa

- Levantar, junto aos colaboradores, o grau de satisfação, entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, políticas, normas, procedimentos e costumes existentes e praticados na empresa, bem como as expectativas de progresso, possibilidade de carreira, relacionamento pessoal e profissional com a chefia.
- Analisar e interpretar criticamente esses resultados, informando-os à direção da empresa e aos próprios participantes, por meio de relatórios e/ou outros canais de comunicação.
- Sugerir melhorias nos aspectos considerados pelos participantes da pesquisa como mais "fracos".
- Sugerir reforço nos aspectos considerados "fortes" pelos participantes.

Metodologia

A pesquisa de clima organizacional será desenvolvida de acordo com as etapas descritas a seguir.

Etapas da pesquisa:

- planejamento e preparação;
- preparação dos instrumentos de pesquisa;
- definição da logística de aplicação;
- reunião de apresentação com direção/lideranças;
- assessoria na comunicação aos colaboradores;
- aplicação dos instrumentos de pesquisa;
- acompanhamento da aplicação do formulário;
- entrevistas com o pessoal de liderança;
- tabulação dos dados;

- digitação/conferência;
- emissão dos relatórios;
- análises e interpretações;
- cruzamentos das respostas;
- destaques de pontos fortes e fracos;
- apresentação dos resultados;
- relatórios;
- reuniões de apresentação.

Com base nos resultados da pesquisa proposta, devem ser elaboradas sugestões interessantes para que os departamentos/setores de direito possam desenvolver programas adequados aos propósitos originais da organização.



Saiba mais

A proposta que vimos antes pode ser encontrada no endereço: < <http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c_organizacional.htm>. Acesso em: 20 dez. 2011.

Busquem, na internet, em *sites* especializados como o da Associação Brasileira de Recursos Humanos: <<http://www.abrhsp.org.br>>, estudos sobre Pesquisa de Clima Organizacional, procurando selecionar aqueles cujo conteúdo se assemelhe com a realidade que você está vivendo no trabalho, ou seja, desenvolva uma análise crítica comparativa.

A Pesquisa de Clima ou Ambiente Organizacional é uma importante ferramenta que permite que a empresa encontre alguns pontos que necessitam de uma maior atenção, bem como os fatores de maior força que ela possui.

Dados para pesquisa

- Projeto da Pesquisa: é o primeiro passo. Nele, devem ser especificados, de forma clara e concisa, os objetivos da pesquisa, o seu público-alvo, as hipóteses que antevê, uma boa justificativa para a sua execução, a metodologia a ser utilizada, a logística operacional, custos e um cronograma prevendo o início, as várias ações que serão executadas e o prazo para finalização do trabalho.

- Características demográficas: informações de caráter genérico sobre o cliente como o sexo, a idade, o rendimento, a nacionalidade, a localização geográfica, o nível de instrução, a atividade profissional, o número de pessoas do seu agregado familiar etc.
- Comportamentos: são os dados relativos à forma como os funcionários/pesquisados interagem no ambiente de trabalho. Pode-se perguntar, por exemplo, o que fazem, quanto, quando, onde e por que eles fazem. O propósito é então saber quais são os seus hábitos e procedimentos efetivos, quer de iniciativa, de participação, de um determinado procedimento ou atitude.
- Tamanho e estrutura do questionário: algumas dicas úteis:
 - escreva uma introdução que permita ao entrevistado perceber a razão do estudo a que está sendo submetido;
 - comece por questões fáceis para minorar a eventual resistência do entrevistado;
 - divida o questionário por tópicos, tendo o cuidado de obedecerem a uma estrutura lógica e de fácil percepção;
 - elabore questões claras e específicas;
 - use uma linguagem facilmente compreensível por todos os entrevistados. Varie o tipo de questões, para evitar a confusão e a irritação do entrevistado.

Os tipos de perguntas podem ser:

- abertas: o entrevistado decide a forma e a extensão da sua resposta;
- fechadas: o inquirido deve escolher entre um número reduzido de respostas possíveis;
- formatadas: além de optar por uma das respostas possíveis, o entrevistado pode expressar a escala de atitudes, classificar o seu grau de acordo ou de desacordo com uma dada afirmação.

Principais erros a serem evitados:

- não imprima sua própria opinião;
- não faça um questionário demasiado longo. Pense em quanto tempo estaria disponível para responder, caso fosse você o entrevistado;
- não faça questões muito complicadas, que forcem o entrevistado a adivinhar a resposta;
- não utilize expressões que possam induzir o entrevistado a uma determinada resposta.

Método de realização dos questionários

- Pesquisa via *e-mail* ou internet: são cada vez mais populares, devido ao seu baixo custo, comodidade e rapidez de utilização. Antes de iniciar uma pesquisa via correio eletrônico, procure obter a permissão do potencial entrevistado.

Um bom exemplo de pesquisa para avaliar um aspecto do clima organizacional foi um estudo efetuado no Brasil por Rebeca Chu, que trouxe informações interessantes acerca do assunto. O objetivo do estudo era captar percepções sobre resistência a mudanças em organizações de diversas origens, setores e porte. Sabe-se que as mudanças, ainda que constantes, afetam de alguma forma o clima organizacional por razões diversas. Chu descreve assim os principais aspectos de seu trabalho:

O estudo focou os profissionais de RH, inclusive consultores, devido ao normal envolvimento desses profissionais em processos de mudança organizacional.

O último grupo ao qual o questionário foi direcionado foram os consultores de diversas especialidades.

A maioria dos participantes (121) pertence a organizações prestadoras de serviços profissionais.

O estudo revela que a ideia tradicional de que as pessoas geralmente acreditam que perdem com as mudanças não é tão consensual como se acredita. Pelo contrário, há uma forte tendência de benefícios tanto pessoais quanto profissionais serem percebidos pelas pessoas.

Foi identificado que a percepção sobre ganhos pessoais e profissionais com processo de mudança varia significativamente em função dos fatores idade, posição e papel assumido no processo.

Dependendo da perspectiva em análise, puderam ser detectados diversos aspectos positivos atribuídos à resistência (CHU, 2004, p. 41-45).

Como se vê, a resistência à mudança, fato muitas vezes tido como impeditivo para a execução das mudanças organizacionais desejadas, mostrou-se, na verdade, como de suma importância. Ela pode assim ser reconhecida como uma força de equilíbrio, um filtro que readéqua cada movimento à consecução das mudanças organizacionais. Pode-se verificar a força e a magnitude com que as resistências participam nos processos de mudança das organizações.

É ingenuidade imaginar agrupamentos de pessoas, isto é, organizações, sofrendo processos de mudanças sem que seus membros demonstrem qualquer atitude, seja de contentamento ou não. Mais ainda, é temerário esperar que todas as pessoas concordem com as mudanças. A partir do momento em que o indivíduo recebe ou percebe as novas alternativas e novidades, ele se coloca em estado

de prontidão, objetivando proteger aquilo que considera como parte integrante de si mesmo e faz o possível para defender seu grupo e o *status quo* estabelecido.

Para alguns gestores, ainda hoje, a mudança não foi motivo de preocupação, e a resistência a ela se apresentou como um impeditivo ou motivo de isolamento e rancor contra um ou outro colaborador. Kurt Lewin, Stoner, Rebeca Chu, entre outros, mostram que há aí um equívoco.

É preciso não esquecer que as mudanças ocorrerão com ou sem a ajuda do gestor. Também se faz necessário lembrar que o indivíduo que se posiciona e resiste não deve ser descartado ou rotulado. Ele precisa ser entendido; seus anseios, dúvidas e reivindicações precisam ser ouvidas, interpretadas e transformadas em força produtiva. O sujeito que resiste, o faz por estar exercendo o papel que o grupo conferiu a ele, o de líder. O verdadeiro líder busca proteger seu meio, seu grupo e a si próprio.

Está claro que saber ouvir, abrir o processo de diálogo e a atitude participativa ainda é a melhor saída, não para impedir as mudanças ou acabar com as resistências, mas para fazê-las uma ferramenta de apoio às decisões. O gestor deve interessar-se em planejar as mudanças organizacionais e dedicar um tempo para identificar e compreender as possíveis resistências. Elas devem ser compreendidas como parte da psicologia que move o indivíduo e que pode também transformar as organizações. Ignorá-las é incorrer em um erro que poderá conduzir o processo de mudança para o fracasso. Aceitá-las e usá-las como recurso certamente viabilizará o processo, auxiliando o gestor e a organização a atingirem os seus objetivos muito mais rapidamente.

8.2 Criatividade

Vivemos uma época de grandes transformações na tecnologia e na sociedade. As máquinas podem substituir muitas funções das pessoas, menos sua criatividade, que tem a ver com a capacidade de criar.

Poderíamos considerar a criatividade como a ferramenta mais adequada para encontrarmos maneiras de fazermos mais com menos, de reduzir custos, de simplificar processos e sistemas, de aumentar lucratividade, de encontrar novos usos para produtos, de encontrar novos segmentos de mercado, de diferenciar o currículo, de desenvolver novos produtos e muito mais.

Tania Hoff e Lourdes Gabrielli destacam:

Criar implica liberdade: é expressão de ideias, de sentimentos. Implica intuição, rupturas com o estabelecido. Implica construção de identidade. Quando criamos, estamos dizendo quem somos. Estamos fazendo algo que tem a nossa marca pessoal, a nossa forma de pensar e sentir o mundo.

Quando criamos, experimentamos, em maior ou menor grau, a "angústia" do processo criativo: aquele momento em que queremos expressar algo e ainda não sabemos como. A "angústia", nesse caso, nos leva à ação – quer dizer, fazemos algo.

Não há fórmulas para sairmos da "angústia" do ato criativo. É por isso que dissemos anteriormente: não há fórmulas de como criar. O processo de criação, seja um bolo, um espetáculo de balé, uma nave espacial ou uma campanha publicitária, implica sempre algumas etapas: buscar ideias para definir como vamos fazer algo. Quando encontramos a ideia, executamos para vê-la acontecer e, depois de pronta, verificamos se ela realmente funciona, se ficou conforme nossa vontade, se está adequada etc. (HOFF; GABRIELLI, 2004, p. 57).

Ainda de acordo com Hoff e Gabrielli,

Onde encontrar ideias? O homem é um ser simbólico: criou as linguagens e, com elas, representa o mundo, isto é, cria realidades que não precisam existir de verdade, mas existem nas mensagens.

O homem cria/inventa a partir do que conhece. Quando inventamos um mundo sem doenças nem violência, estamos fazendo uma oposição à realidade que conhecemos. Criamos um mundo sem problemas porque conhecemos essas atrocidades.

A fonte das ideias para inventarmos novos mundos é o mundo em que vivemos. Em outras palavras, é a nossa memória, que é formada pelas experiências vividas e que podem ser atualizadas no dia a dia. A partir dos nossos registros, imaginamos, pois não é possível imaginar sem memória (sem um referencial).

Memória e imaginação são complementares e ambas atuam na criação. A imaginação implica a criação de uma nova realidade. Com base no passado e no presente, copiamos, rejeitamos ou modificamos o que conhecemos e criamos novas realidades. Usamos nossa faculdade de imaginar todas as vezes que nos perguntamos: como seria o mundo se não fosse assim? Como seria se isso não existisse? Como seria se... etc. A arte e a ciência são exemplos de criação (HOFF; GABRIELLI, 2004, p. 58).



Lembrete

Criatividade é um processo que resulta em um produto novo, um serviço novo ou uma ideia nova, que é aceita como sendo útil para uma pessoa, um grupo de pessoas ou para a sociedade.

Encontrar um sentido lógico para a ação criativa implica saber exatamente o que é, o seu propósito, o seu significado, para se obter uma necessária sequência coerente de raciocínio. Dessa forma, é possível conhecer a função lógica, o que deve fazer a ação criativa, igualmente, seu objetivo lógico ou finalidade, e por fim a razão lógica da ação, a causa, o motivo, porque ela está em curso.

O processo criativo passa por vários estágios:

1. **Percepção de um problema:** é o passo inicial no processo criativo e envolve o "sentir" o problema ou desafio.
2. **Teorização do problema:** após a observação do problema, o próximo passo é convertê-lo em um modelo teórico ou mental.
3. **Considerar/ver a solução:** nessa etapa ocorre o súbito *insight* da solução; é o impacto do tipo "*eureka!*" Muitos desses momentos surgem após o estudo exaustivo do problema.
4. **Produzir a solução:** é a fase final e consiste em converter a ideia mental em ideia prática. É considerada a parte mais difícil, no estilo "1% de inspiração e 99% de transpiração", ou seja, produzir a solução em equipe, a partir do conhecido *brainstorming*.



Observação

Percepção é o ato, efeito ou faculdade de perceber que se desenvolve principalmente a partir de três sentidos:

- 1) intuição, que é o ato de ver, perceber, discernir, pressentir;
- 2) dedução, que é o ato de deduzir, enumeração minuciosa de fatos e argumentos, além da consequência tirada de um raciocínio;
- 3) observação, que é o ato ou efeito de observar, examinar miudamente, atentamente.

Esses são temas que merecem ser estudados com afinco na vasta literatura existente e também em pesquisas pela internet.

A partir da percepção de algum problema ou coisa, ocorre a sua avaliação. Para tanto, será preciso a sua caracterização, ou seja, a descrição com propriedade dos seus caracteres. Em seguida vem a identificação, que é o ato de reconhecer uma coisa ou um indivíduo como os próprios. E vem, por fim, a comparação, que é o confronto, o exame simultâneo para estabelecer semelhanças ou diferenças.

Por exemplo, uma determinada organização resolve avaliar a viabilidade de proporcionar a seus funcionários um novo benefício: o patrocínio de cursos de idiomas. Levando em conta essas etapas que acabamos de descrever, essa decisão da empresa parte da percepção de que a iniciativa traria retorno para a organização em termos de produtividade, competitividade e motivação dos agraciados. Os possíveis cursos, avaliados, deverão necessariamente contribuir para a consecução dos objetivos acima, considerando o seu custo benefício.

A caracterização do benefício é feita da seguinte forma: curso de idiomas, inglês, espanhol, francês, alemão, italiano e mandarim, em até três estágios, básico, fluente e avançado, com duração de até seis meses por estágio. Cada beneficiado perderá o direito a ele se não cumprir determinadas metas combinadas com a empresa como não faltar, não se atrasar sem justificativa plausível e frequentar o curso em horário diferente do seu expediente de trabalho.

A comparação se dará a partir da necessidade de domínio de determinado idioma – inglês ou mandarim, por exemplo –, em função dos objetivos da organização e dos efeitos positivos no desempenho do funcionário beneficiado nas suas atividades profissionais, a partir da assimilação dos novos conhecimentos ou domínio do novo idioma.

No processo de criatividade, embora não seja uma regra definitiva, pode-se estabelecer um plano de ação com questões a serem resolvidas pelo que deverá ser criado, contendo:

1. a formatação do projeto a ser desenvolvido;
2. o conceito a ser trabalhado: por exemplo, preservar e valorizar a cultura organizacional;
3. seus objetivos: como aumentar a produtividade no departamento de vendas em 10% e diminuir os custos em igual percentagem;
4. suas especificações: ações que motivem, entusiasmem e criem um ambiente de saudável competição na equipe;
5. hipóteses de suas características e utilidades:
 - a equipe está desmotivada;
 - a concorrência está mais agressiva;
 - os preços da concorrência estão menores;
 - as condições da concorrência são melhores;
 - os produtos da concorrência são melhores;
 - a nossa logística não é satisfatória;
 - a nossa gestão não está sendo adequada.
6. uma pesquisa de similaridade: definida a ação, pesquisar se existe algo parecido no mercado (onde? funciona bem? pode ser melhorado? qual o nosso diferencial em relação ao similar?);
7. uma pesquisa ou teste de aceitação pelos setores aos quais se destina. Mais importante do que implantar, é necessário saber se vai funcionar com as pessoas que vão utilizar. Não raro, nesse teste surgem sugestões inovadoras e revolucionárias;

8. perspectivas de sucesso: o que poderá proporcionar em termos de resultados positivos a partir da implantação;
9. organograma: quem fará parte do processo e em que ordem e ou hierarquia;
10. cronograma: tempo de desenvolvimento, execução e avaliação;
11. fluxograma: como se dará o funcionamento, envolvendo quais recursos e em qual quantidade;
12. orçamento inicial dos investimentos necessários à implantação, quando da criação de um novo método ou tecnologia;
13. coleta e avaliação de informações importantes sobre o funcionamento e eventuais consequências;
14. definição das estratégias de implantação;
15. definição da logística quando necessário;
16. definição da campanha de lançamento para melhor desempenho;
17. avaliação da implantação;
18. avaliação dos primeiros resultados;
19. correções oportunas necessárias;
20. avaliação do custo benefício da operação.

A adoção desse procedimento, embora pareça limitado à criatividade, oferece parâmetros pontuais para a concentração dos esforços no sentido de encontrar soluções criativas e até originais para o problema apresentado.

Tipos de criatividade

Pode-se classificar a criatividade segundo o lugar de origem e a forma como se manifesta. Um exemplo de classificação é seguinte:

Criatividade individual: é a forma criativa expressa por um indivíduo. Hoje, as organizações incentivam e até recompensam iniciativas individuais que contribuem para o melhor desempenho de setores e até da organização como um todo.

Criatividade coletiva, de grupo ou em equipe: forma criativa expressa por uma organização, equipe ou grupo. Surge geralmente da interação de um grupo com o seu exterior ou de interações dentro do próprio grupo e tem como objetivo principal otimizar ou criar produtos, serviços e processos. São

atitudes também incentivadas e valorizadas nas organizações. Na organização moderna, a criatividade em equipe é o caminho mais curto e mais rápido para a modernização e atualização de seus diversos métodos de gestão e de produção.

Especialistas garantem que a criatividade é uma habilidade potencial em todos nós, mas que deve ser sempre estimulada, valorizada e recompensada.



Resumo

Podemos afirmar que os conflitos fazem parte do processo de evolução da humanidade e das pessoas, sendo necessários para o desenvolvimento do sistema familiar, social, político e organizacional.

Normalmente, os conflitos e crises ocorrem nas organizações porque as pessoas não estão caminhando na mesma direção ou até mesmo porque não sabem a direção a seguir.

O elemento surpresa da ocorrência de um conflito ou uma crise é o fator que mais dificulta os administradores em manter o controle da situação. A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação de estratégias adequadas para lidar com cada situação. No âmbito da Gestão de Recursos Humanos, são necessárias ações pontuais e enérgicas no sentido de orientar, educar e conscientizar as pessoas dos males resultantes dos variados conflitos. O objetivo maior é tentar evitar que eles aconteçam.

Conflitos intergeracionais ou conflitos entre gerações são, talvez, o tipo mais comum e conhecido. Todo mundo, de alguma forma, já vivenciou um ou mais, em função das diferenças entre a sua geração e a anterior ou a posterior. Não é diferente no ambiente das organizações. Sempre haverá jovens contestando os mais velhos, tentando impor suas ideias e competências e vice-versa.

Não raro, o significado da palavra *conflito* confunde-se com o de *crise*. Ocorre que, às vezes, um conflito desencadeia uma crise e vice-versa. Crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Os cuidados que as organizações devem ter com ambos são muito parecidos e muitas vezes coincidentes.

Como se preparar para solucioná-los? Todo o planejamento que uma organização pode gerar permite apenas uma preparação parcial para uma crise ou conflito. A verdadeira medida do sucesso é como se lida com os problema quando eles ocorrem. O primeiro passo é designar uma pessoa competente e responsável para tratar deles. Por sua vez, essa pessoa deverá formar uma

equipe, se for necessário, que deve desenvolver um plano, começando por avaliar os possíveis riscos que poderão trazer para a organização. Os funcionários devem ser vistos de forma análoga às famílias em uma crise pessoal, sendo pontualmente informados acerca do que enfrenta a sua empresa.

Dos assuntos estudados que envolvem a Administração de Recursos Humanos, há um que não volta para trás e que necessita, portanto, ser aproveitado: o tempo. Face às rápidas mudanças no mercado a falta de planejamento organizacional pode caminhar em contramão do tempo, recurso constante, mas limitado, no nosso dia a dia.

Para administrar melhor o tempo, é necessário que se faça um registro de todas as atividades realizadas durante um dia de trabalho. O cronograma é uma ferramenta muito útil que pode ser representada por uma planilha gráfica impressa ou digital, na qual registramos, na primeira coluna vertical, as atividades que devemos executar, se possível em ordem por prioridade, nas colunas ao lado dela, os prazos em que essas tarefas deverão ser executadas e, na coluna final, as observações factíveis sobre a execução.

O Clima Organizacional é outro assunto que toca a Administração de Recursos Humanos. Trata-se do conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. A Pesquisa do Clima Organizacional é a melhor maneira de mapear o ambiente interno de uma organização para entender onde estão os focos de problemas e atacar efetivamente os principais deles, melhorando o ambiente de trabalho.

Por fim, lembremos de uma ferramenta cara ao mundo do trabalho: a criatividade. Vivemos uma época de grandes transformações na tecnologia e na sociedade. As máquinas podem substituir muitas funções das pessoas, menos a criatividade humana. Especialmente ela, pode contribuir para que encontremos maneiras de fazer mais com menos, de reduzir custos, de simplificar processos e sistemas, de aumentar lucratividade, de encontrarmos novos usos para produtos, novos segmentos de mercado, de diferenciar o currículo, de desenvolver novos produtos dentre outras tantas demandas.

A criatividade, seja individual ou coletiva, é capital no processo de implementação de um produto novo, execução de um serviço ou uma ideia novos, úteis para uma pessoa, um grupo de pessoas ou para a sociedade.



Exercícios

Questão 1 (prova de Administração, Enade 2009). Leia o trecho:

Dois membros do comitê de gestão dos Jogos Olímpicos de 2016, no Rio de Janeiro, discordam quanto ao local onde devem ser realizadas as provas de remo. Pode-se afirmar que o conflito entre esses dois membros será prejudicial para o desempenho do comitê.

Porque

O conflito não é possível de ser administrado, uma vez que resulta da incompatibilidade interpessoal ou de relacionamento entre dois ou mais membros de um grupo.

A respeito dessas duas afirmações, é *correto* afirmar que:

- A) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- B) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- C) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- D) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- E) As duas afirmações são falsas.

Resposta correta: alternativa E.

Análise das alternativas:

Dois membros do comitê de gestão dos Jogos Olímpicos de 2016, no Rio de Janeiro, discordam quanto ao local onde devem ser realizadas as provas de remo. Pode-se afirmar que o conflito entre esses dois membros será prejudicial para o desempenho do comitê.

Afirmativa incorreta.

Justificativa: um conflito não é necessariamente negativo ou prejudicial e pode ser visto como uma oportunidade de se discutir diferentes pontos de vistas, interesses e valores. Pode ser entendido como uma oportunidade de se afastar da estagnação. A maneira como se lida com um conflito, esta sim, pode ser fonte de problemas. No caso a discordância entre os membros do comitê, parece estar no estágio inicial do conflito, no qual as decisões podem ser racionais e objetivas, portanto positivas.

O conflito não é possível de ser administrado, uma vez que resulta da incompatibilidade interpessoal ou de relacionamento entre dois ou mais membros de um grupo.

Afirmativa incorreta.

Justificativa: muitos conflitos podem ser administrados. Administrar um conflito consiste na escolha e implantação de estratégias adequadas para se lidar com uma situação. O conflito não decorre obrigatoriamente de incompatibilidade ou deficiência de relacionamento. Pode ser resultante, como parece ser o caso, da diferença de percepção entre as partes, podendo ser contornada pela comunicação adequada.

Questão 2. Saiu o resultado da pesquisa de clima organizacional da BomTempo S.A. Entretanto, os resultados relativos ao item *responsabilidade e motivação com o trabalho* são os que mais preocupam Jorge, o Diretor de Recursos Humanos. Estes são os resultados da pesquisa:

Tabela 1

Responsabilidade e motivação com o trabalho	Índice de 5 a 1*	Grau de Importância**
1. Satisfação com o conteúdo e a variedade do trabalho	2,2	Muito importante
2. Satisfação com o nível de responsabilidade sobre o trabalho	2,1	Importante
3. Satisfação com a autonomia para realizar o trabalho	4,5	Muito importante
4. Satisfação com a influência na tomada de decisão para realizar o trabalho	4,2	Importante
5. Satisfação com o <i>feedback</i> no trabalho e nos seus resultados	4,0	Muito importante

* Índice de 1 a 5, sendo 5 muito bom; 4 bom; 3 regular; 2 ruim; 1 muito ruim.

** Escala de 4 opções: muito importante; importante; pouco importante; não importante.

Alguns funcionários relataram, no campo do questionário reservado para comentários adicionais, que as atividades não utilizavam plenamente o seu potencial. Com base nas informações e nos dados apresentados, Jorge solicitou à sua equipe preparar algumas opções de planos voltados para gerar motivação no trabalho e reverter essa situação junto aos funcionários.

Por qual das alternativas, Jorge deverá optar?

- A) Abertura dos canais de comunicação e *feedback*.
- B) Aumento do trabalho em grupo.
- C) Enriquecimento de cargo lateral e vertical.
- D) Participação dos funcionários no processo decisório.
- E) Simplificação das atividades.

Resolução desta questão na Plataforma.

REFERÊNCIAS

Textuais

- AGUIAR, M. A. F. de. *Psicologia aplicada à administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Excellus, 2000.
- ARGENTI, P. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- AQUINO, C. P. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1979.
- BERGAMINI, C.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOTELHO, E. F. *Do gerente ao líder: a evolução do profissional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOYETT, J.; BOYETT, J. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CARVALHO, M. G. Antropologia e as Culturas Organizacionais. *Revista do Mestrado em Educação: Linguagens, Educação e Sociedade*, Curitiba. v. 1, n. 2, p. 107-114, 1997.
- CHINELATO FILHO, J. *O&M integrado à informática*. Rio de Janeiro: LTC, 2004.
- _____. *Como transformar RH de um centro de despesa em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- _____. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenho*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHU, R. A. Resistir é preciso. *RAE Executivo*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 41-45, 2004.
- COTRIM, G; PARISI, M. *Fundamentos da educação: história e filosofia da educação*. São Paulo: Saraiva, 1984.
- DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FERNANDES, F.; LUFT, C. P.; GUIMARÃES, F. M. *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*. 30. ed. São Paulo: Globo, 1993.
- GATES B. *A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

GIBSON, J.; IVANCEVICH, J.; DONNELLY J. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2003.

GOMIDE JR, S.; MARTINS, M. do C. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Uberlândia, v. 13, n. 3, p. 311-316, 1997.

HOFF, T. M. C.; GABRIELLI, L. *Redação publicitária*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

IANNI, O. (org.). *Marx*. São Paulo: Ática, 1982.

JUNQUEIRA, L. A. C. *Delegação: uma autoanálise*. Disponível em: < <http://www.guiarh.com.br/z93.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2011

KARSAKLIAN, E. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, J. P. *Liderando mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2003.

LESSA, E. *A teoria dos tipos psicológicos*. Disponível em: <http://www.jung-rj.com.br/artigos/tipos_psicologicos.htm>. Acesso em: 14 dez. 2011

LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1993.

LUCENA, M. D. S. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. Nova York: Harper & Row Publishers, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

MINUCUCCI, A. *Psicologia aplicada a administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. 15. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

____. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

PETERS, T.; HAMEL, G. Y.; COVEY, S. N.; KANTER, R. M.; OHMAE, K. Seminário Mundial de Estratégia e Liderança, organizado pela Tracy International. *Exame Executive Digest*, Portugal, 2002.

PREVÊ, A. D. *Organização, sistemas e métodos*. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. *Comportamento do Consumidor: conceitos e casos*. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.
- SAMPAIO J. R. GOULART, I. B. *A Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.
- SANTOS, A. *Questionário de clima organizacional na escola*. 2001. Dissertação de Mestrado. Universidade São Francisco, Itatiba, 2001.
- SEBRAE/MG. Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. *Pense nos funcionários*, Belo Horizonte, Minas Gerais, 13 de abril de 2011. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/VersaoImpressao.aspx?cod_conteudo=5598>. Acesso em: 14 dez. 2011.
- SCHEIN, E. H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SENGE, P. M.; CARSTEDT, G.; PORTER, P. L. Innovating our way to the next industrial revolution. *MIT Sloan Management Review*, Boston, v. 42, n. 2, p. 24-38, 2001.
- STONER, J. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.
- TOLEDO, F. de. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1992.
- VROOM, V. H. *Work and motivation*. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.
- WIND, J. Y; MAIN, J. *Provocar mudanças*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- WOOD JR., T. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- ZAJDZNAJDER, L. *Ética, estratégia e comunicação*. São Paulo: FGV, 1999.
- ZAMPOLO, A. *O estado da arte em autogestão: um estudo exploratório*. 2000. Faculdade de Administração. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2000.
- ZARA, A. As qualidades certas para se tornar um líder. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 26 de junho de 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,as-qualidades-certas-para-se-tornar-um-lider,73230,0.htm>>. Acesso em 16 dez. 2011.

Sites

<<http://www.abrhsp.org.br>>

Exercícios

Unidade II – Questão 1: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) 2006*: Administração. Questão 17. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/enade/2006/Provas/PROVA_DE_ADMINISTRACAO.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2011.

Unidade II – Questão 2: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) 2006*: Administração. Questão 18. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/enade/2006/Provas/PROVA_DE_ADMINISTRACAO.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2011.

Unidade III – Questão 1: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) 2009*: Administração. Questão 13. Disponível em: <<http://download.uol.com.br/educacao/enade2009/ADMINISTRACAO.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

Unidade III – Questão 2: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) 2009*: Administração. Questão 15. Disponível em: <<http://download.uol.com.br/educacao/enade2009/ADMINISTRACAO.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

Unidade IV – Questão 1: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) 2009*: Administração. Questão 19. Disponível em: <<http://download.uol.com.br/educacao/enade2009/ADMINISTRACAO.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2011.



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal lines. Each line set includes a solid top line, a dashed midline, and a solid bottom line, providing a guide for letter height and placement.



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal blue lines. Each line is preceded by a small blue dot, serving as a guide for letter height and placement.



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal lines. Each line set includes a solid top line, a dashed midline, and a solid bottom line, providing a guide for letter height and placement.



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal blue lines. Each line is preceded by a small blue dot, serving as a guide for letter height and placement.



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal lines. Each line is preceded by a small blue dot on the left margin, serving as a starting point for letter formation. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page.



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal blue lines. Each line is preceded by a small blue dot, serving as a starting point for letter formation. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page.



Interativa

Informações:
www.sepi.unip.br ou 0800 010 9000