Rotinas Trabalhistas

Cristiane Tavares Casimiro de Oliveira

UFMT

Cuiabá - MT

2015

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica

© Este caderno foi elaborado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia-Tocantins para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso.

Equipe de Revisão

Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT

Coordenação Institucional
Carlos Rinaldi

Coordenação de Produção de Material Didático Impresso
Pedro Roberto Piloni

Designer Educacional
Daniela Mendes

Designer Master
Daniela Mendes

Diagramação
Tatiane Hirata

Revisão de Língua Portuguesa
Lívia de Sousa Lima Pulchério

IFTO- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia-Tocantins

Coordenação Institucional
Equipe de Elaboração

Coordenador do Curso
Rafael Montanhini

Projeto Gráfico
Rede e-Tec Brasil/UFMT

Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo(a) à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira, propiciando caminho de acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os institutos federais, as secretarias de educação dos estados, as universidades, as escolas e colégios tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade e ao promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e a realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e da educação técnica - capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!
Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Agosto de 2015

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de Ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou "curiosidades" e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Reflita: momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.



Palavra da Professora-autora

Prezado/a estudante:

Este material foi elaborado com muita atenção e dedicação, pensando na sua realidade e principalmente visando contribuir com sua formação profissional.

Lembre-se que, mesmo com um caderno rico em informações, é preciso disciplina e comprometimento para desenvolver um aprendizado satisfatório.

A sua parcela de responsabilidade é estar atento e disponível para que os conhecimentos aqui propostos possam fazer sentido no universo da sua vida acadêmica.

Podemos formar uma boa parceria. Daqui eu vou emitir bons fluidos para que você se sinta disposto e cheio de energia para realizar suas tarefas e seus estudos.

Bom trabalho!



Apresentação da Disciplina

Este material didático é resultado de reflexões e discussões desenvolvidas pelos professores da equipe do Curso Técnico em *Marketing*, na modalidade Educação a Distância do Instituto Federal do Tocantins.

O caderno Rotinas Trabalhistas está dividido em nove aulas e tem como objetivo oferecer a você, aluno, a possibilidade de contato com o conteúdo teórico básico da disciplina e, principalmente, provocar a reflexão e discussão acerca dos conteúdos, tendo como base fatos da vida cotidiana e do mercado de trabalho. Uma preocupação muito presente e constante durante a organização desse material foi tentar unir abordagens pedagógicas que permitam a construção do conhecimento em cursos na modalidade a distância com as teorias da área de *Marketing*, com uma linguagem simples e de fácil compreensão. Por isso, nosso empenho em organizar um material em que você possa interagir com o texto durante sua leitura. Também por esse motivo indicamos, no final de cada aula, outras mídias para auxiliar na sua aprendizagem.

Quando preparamos o material, também nos preocupamos com a maneira com que ele poderia ser melhor aproveitado por você. Então, aqui estão sete passos, ou dicas, de como você pode dar sequência a seus estudos:

1- Leitura de contato - Neste momento, você irá ler a aula sem se preocupar em responder as questões ou memorizar os conceitos que estão sendo apresentados. Trata-se apenas de uma leitura inicial, pois imaginamos que é a primeira vez que você está tendo contato com aquela teoria e talvez com algumas das palavras. É uma fase importante, então faça essa leitura com muita atenção e procure utilizar um dicionário para buscar os significados das palavras que você ainda não conhece e com um lápis anote os significados próximos a essas palavras de maneira que você possa consultar mais tarde.

2 - Segunda leitura - Nesta etapa, você já teve um primeiro contato com o texto, então é hora de realmente começar a estudar. Leia atentamente o texto e responda as questões no momento em que elas aparecem durante a aula. **Nada de deixar para responder tudo no final.** Essa dinâmica é

importante porque permite uma reflexão mais profunda sobre o texto que você está lendo.

3 - Grifo – Depois de ter lido o capítulo resolvendo as atividades, releia-o fazendo uso de um lápis para grifar no texto as ideias que julgar mais importantes.

4 - Resenha – No glossário, você tem a explicação mais completa sobre o que é uma resenha. Mas, a grosso modo, pode-se dizer que é um texto onde o autor (você, nesse caso) resume as ideias apresentadas no texto base (o capítulo estudado) de forma crítica, dando seu ponto de vista sobre o tema. Você irá escrever o conteúdo com suas palavras, de forma sintética. Essa atividade é fundamental para o estudo, pois é nela que você vai ver se conseguiu entender o que foi dito durante o capítulo.

5 - Acesso às outras mídias - É importante que você se empenhe em assistir aos filmes indicados, ouvir as músicas e acessar os *sites*, porque essa atividade vai propiciar duas coisas: **primeiro**, um outro tipo de contato com o conteúdo que você estudou (assim ele poderá fazer mais sentido para você); e, **depois**, essa atividade poderá contribuir para ampliar seu universo cultural (você terá contato com coisas diferentes daquelas que já tem no seu cotidiano). Isso é muito importante para que você consiga relacionar as teorias que irá estudar durante seu curso com situações comuns. Essa capacidade de "de ligar as coisas" pode fazer toda diferença no mercado de trabalho, além de ajudar na sua capacidade criativa. **Mas, preste atenção**, para que essa atividade não se torne um simples entretenimento. É fundamental que, ao final de um filme, ou outro acesso às mídias, você produza um pequeno texto fazendo a relação entre o conteúdo que acabou de ver e o texto que estudou no livro. Assim, você trabalhará e exercitará sua capacidade de fazer relações e também conseguirá gravar melhor o que está estudando.

6 - O acesso ao ambiente *moodle* – É muito importante, pois os fóruns são espaços privilegiados de convivência entre os alunos e entre professores, tutores e alunos. No ambiente, as dúvidas que você encontrar durante a leitura deverão ser socializadas e sanadas. Nele também estarão as aulas e os conteúdos que você estudou através do material didático, mas que serão apresentados de formas diferentes, com animação e cores. Isso faz com que seu estudo seja mais completo e menos cansativo e monótono.

7 - Criar uma situação problema – Não deixe de, ao final do acesso, ten-

tar imaginar uma situação cotidiana que possa exemplificar o conteúdo que você estudou. Essa atividade vai fazer com que você busque fazer a interação entre seu meio, sua vida, situações que você já viveu ou viu em algum lugar com os conteúdos teóricos. Isso é fundamental, uma vez que você irá realmente construir o seu conhecimento e não tentará memorizar conteúdos para fazer as avaliações.

Esses passos foram sistematizados partindo do princípio de que você está fazendo um curso a distância e deve ter autonomia para desenvolver seus estudos. Então, organizar seus estudos em passos foi o caminho que encontramos para auxiliá-lo nessa caminhada e também explicar de maneira simples a importância do seu envolvimento ao cumprir e desenvolver cada atividade.

Com essa abordagem pedagógica, acreditamos que você poderá, no correr do curso, ir construindo seu conhecimento de forma significativa e aproveitando (e também ampliando) sua bagagem cultural.

Aproveite todos os recursos didáticos e lembre-se: mais do que nunca você é responsável por sua formação profissional. Sendo assim, busque se qualificar da melhor maneira possível e a forma mais segura é através da informação. Estude muito, leia as indicações, ouça as músicas, acesse os *sites* e o ambiente *moodle*, assista aos filmes, participe dos encontros presenciais, faça com dedicação as atividades e as pesquisas e tire as dúvidas com os professores e com os tutores. O mercado de trabalho exige, pois, capacidade, conhecimento e competência.

Conte sempre com a nossa equipe. Você não está sozinho nessa jornada.

Bons estudos!!

Profª Cristiane Tavares Casimiro de Oliveira.



Sumário

Aula 1. Ambiente de trabalho e as relações interpessoais **15**
1.1 Comunicação 15

Aula 2. QI e QE **31**

Aula 3. Diferenças entre grupo e equipe **43**

Aula 4. Liderança e chefia **53**

Aula 5. Criatividade e inovação **63**

Aula 6. Organizações como prisões psíquicas **75**

Aula 7. Trabalho e lazer **89**

Aula 8. Organização, sistemas e métodos **103**

Aula 9. Habilidades e competências **115**

Palavras Finais **127**

Glossário **128**

Referências **134**

Currículo da Professora-autora **137**



Aula 1. Ambiente de trabalho e as relações interpessoais

Objetivo:

- identificar e estabelecer a importância das relações interpessoais e a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Nesta aula, iremos discutir um pouco sobre ambiente de trabalho e as relações interpessoais.

Todos os conteúdos apresentados serão discutidos com o intuito de levá-lo, cursista, a refletir um pouco mais sobre a importância das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho, para um bom desempenho profissional e para o sucesso da empresa. Essa discussão se faz necessária, pois a área funcional do marketing é responsável pela administração das relações da empresa com o mercado. Assim, a reflexão proposta será muito presente no cotidiano profissional do técnico em marketing.

Não deixe de responder as questões e de aproveitar os espaços para interagir com o texto. Aproveite essa e as outras mídias indicadas no final na aula para se aprofundar e aprender mais sobre o conteúdo e, assim, relacioná-lo com outros que serão apresentados na sequência.

Bons estudos!!!

1.1 Comunicação

A questão da comunicação entre as pessoas é um aspecto que vem ganhando bastante destaque por sua importância na qualidade de vida. Em uma organização, as diversas tarefas e unidades de trabalho especializadas precisam estar integradas porque elas são interdependentes.

O que é interdependência? Para realizar uma tarefa, é preciso realizar outra.

Interdependência é palavra-chave no processo de coordenação, que procura fazer as partes especializadas se encaixarem umas nas outras, de forma que o conjunto consiga cumprir sua finalidade.

A comunicação entre as unidades de trabalho (ocupantes de cargos e departamentos) pode acontecer segundo diferentes padrões de interação: um a um, dois a dois, de um grupo para outro etc.

Mas, será que a comunicação entre as pessoas é diferente de acordo com o ambiente em que ela acontece?

Pense um pouco sobre os ambientes que você frequenta e em como você se comporta em cada um deles.

Pensou?



Atividade de Aprendizagem

Então, agora, escreva com suas palavras, um pequeno texto respondendo a questão: O ambiente influencia o comportamento dos seres humanos? Por quê? (Não tenha medo de errar, dê a sua opinião).

Podemos, por exemplo, observar em uma igreja a maneira como as pessoas se comportam quando estão lá dentro, a limpeza, o clima, a decoração, as roupas que as pessoas usam. Tudo isso faz com que ajamos de determinada maneira, que geralmente não é a mesma maneira como agimos quando vamos para a "balada" com amigos.



Atividade de Aprendizagem

Reflita um pouco sobre o exemplo e cite duas situações cotidianas que fazem com que você se comporte de maneiras diferentes e explique como os ambientes em que elas acontecem podem influenciar diretamente seu comportamento.

Mas, se você pensar bem, vai notar que não é só o tipo de ambiente que influencia nosso comportamento, a forma como o ambiente é moldado, decorado, o tipo de roupa permitido, a climatização, o visual, as cores das paredes e o conforto em geral também influenciam muito. Então, se tantos fatores exercem influência sobre o comportamento das pessoas, podemos supor que o ambiente de trabalho também influencia esse comportamento.

Pense mais um pouco...

Será que o ambiente de trabalho exerce influência diretamente nas relações interpessoais? E nos resultados da empresas?

Observe com atenção as imagens.



Figura 1 - Feira livre com disposição desordenada dos produtos
Disponível em: <www.guiataubate.com.br> Acesso em: 21 jul. /2009



Figura 2 - Feira livre com disposição ordenada dos produtos
Disponível em: <www.tudomaringa.com> Acesso em: 21 jul. /2009

As duas imagens são de feiras livres, mas podemos observar que, na primeira fotografia, as bancas de produtos são dispostas de maneira desordenada. Há comidas prontas sendo vendidas ao lado de roupas, perfumes, artesanato, legumes e verduras. Está tudo misturado, passando ao cliente ideia de confusão. Uma pessoa que vai a essa feira pela primeira vez encontra dificuldade para se localizar e para encontrar os produtos que procura.

Diferentemente, a segunda fotografia demonstra organização, já que as bancas são agrupadas por tipo de produtos, estão alinhadas (o que aumenta a sensação de ordem). A aparência mais ordenada também transmite a ideia de limpeza e as pessoas conseguem encontrar os produtos que procuram com menos esforço.

Atividade de Aprendizagem

Imagine a situação

Um dia de calor intenso, perto de 40 graus. Um comerciante que trabalha com venda de verduras acorda "com aquela dor de cabeça", com o estômago "meio ruim" e com a certeza de que "está mal do fígado". Logo após o almoço, no qual não conseguiu comer quase nada, seu Cícero apanha as verduras, coloca-as no carro e se dirige à feira (aliás, como faz todos os sábados). Ao chegar à feira, depara-se com o chão todo sujo com restos de comidas e pedaços de embalagens (que as pessoas jogaram por descuido), o teto de zinco que faz com que a sensação térmica seja de mais uns três graus. Como se não bastasse, ao seu lado direito está uma barraca que vende pastéis fritos na hora, do outro lado uma barulhenta máquina de moer cana-de-açúcar e em frente uma peixaria.

Análise

Com todos esses cheiros, barulhos, movimento de clientes e com as condições do ambiente, será que seu Cícero conseguiria tratar bem seu cliente, "estar com aquele sorriso no rosto", ser simpático com as pessoas? Ou será que ficará o tempo todo esperando pela hora de ir embora?

Aquele mal-estar que ele estava sentindo foi aumentado pelas condições de trabalho?

Nas condições apontadas pela narrativa acima, será que ele consegue vender bem?

Em sua opinião, uma melhor organização desse ambiente poderia minimizar os problemas enfrentados por seu Cícero? Em condições diversas a essas, ele poderia trabalhar mais e melhor?

Registre suas percepções e conclusões no espaço abaixo:

Ao longo da história, pode-se observar uma grande evolução no ambiente de trabalho desde a Revolução Industrial até o final do século XX. Hoje, quando se pensa nele, é necessário considerar que muitos aspectos e formas podem e devem ser modificados. Há autores que consideram que **"o ideal poderia ser o nosso ambiente de trabalho tornar-se a extensão de nossa casa"**.



Atividade de Aprendizagem

Considerando o que foi discutido até agora, responda: Como o ambiente de trabalho pode influir nos relacionamentos interpessoais?

O homem é fruto do meio em que vive e é gerido por necessidades básicas:

- **necessidades fisiológicas:** alimentação, sono, atividade física etc.;
- **necessidades psicológicas:** segurança íntima, participação, autoconfiança e afeição;
- **necessidades de autorrealização:** impulso para realizar o próprio potencial.

Essas necessidades podem motivar ou não uma pessoa. Uma vez que essas necessidades não são satisfeitas, também são motivadoras de comportamentos, podendo levar à desorganização de comportamento, agressividade, a reações emocionais, alienação e apatia.

Motivação e ambiente de trabalho

Para Chiavenato (2002), motivação é um comportamento causado por necessidades de dentro do indivíduo que o leva em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades. Considerando essa ideia, pode-se dizer que o homem é um animal dotado de necessidades que se alternam. Assim, quando uma necessidade é satisfeita, outra surge em seu lugar. Pode-se dizer que as necessidades motivam o comportamento humano.

Os relacionamentos interpessoais dependerão das realizações e satisfações das necessidades individuais, mas também se pode verificar que muitas vezes os homens se comportam de forma dualista.

Dualista??? Como assim???

Quer dizer que tanto pode cooperar como pode competir com os outros, dependendo de como seus objetivos poderão ser atingidos. Em caso de seus objetivos só poderem ser atingidos diante de esforços coletivos, então haverá cooperação, mas se seus objetivos forem disputados e pretendidos por outros, então haverá maior competição.

Atividade de Aprendizagem



Com base em tudo o que você discutiu até agora durante a leitura do texto, identifique no cotidiano do ambiente de trabalho relações que demonstrem e exemplifiquem situações de cooperação e de competição. Não se esqueça de que a cooperação e a competição dependerão de como os objetivos poderão ser atingidos.

Cooperação	Competição

A influência do ambiente

Não se podem exigir resultados de uma equipe se ela não tiver um mínimo de comodidade e de condições para realizar suas necessidades básicas.



Quanto mais bem atendidas forem as necessidades básicas, melhor será o desempenho de uma equipe!

Atividade de Aprendizagem



O ambiente de trabalho é constituído de duas partes, a **física** (instalações, móveis etc.) e a **social** (as pessoas que estão nesse ambiente). Cite cinco exemplos da parte física e cinco da parte social do ambiente de trabalho.

Parte física	Parte social

Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho

As pessoas são produtos do meio onde vivem, têm emoções, sentimentos e agem de acordo com o conjunto que as cerca, seja o espaço físico ou social.

PENSE NISSO

Segundo Bom Sucesso (2002), a valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem interage e transforma o meio ambiente e, por outro lado, é também através dele que o homem estabelece relações interpessoais, que podem servir para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição.

Cada pessoa tem uma história, uma maneira de pensar a vida. Assim também é no trabalho. As pessoas têm objetivos diferentes e muitas vezes priorizam o que melhor lhes convém, o que às vezes estará em conflito com a própria empresa.

Para Bom Sucesso (2002), o autoconhecimento e o conhecimento do outro são fatores fundamentais para o entendimento de como a pessoa se comporta no trabalho, dificultando ou facilitando as relações. Dentre as dificuldades mais encontradas, estão: a falta de objetivos pessoais, a dificuldade em priorizar e a dificuldade em ouvir.

Esse conhecimento pode ajudar a entender os motivos que fazem com que um trabalhador, mesmo com boas condições financeiras, segurança e conforto no trabalho, pode apresentar um enorme desgosto e grande sofrimento "só de pensar no trabalho"; enquanto outro, em condições muito precárias, pode apresentar contentamento e esperança de melhorias.

Atividade de Aprendizagem



Aponte duas maneiras, que você imagina, as quais um trabalhador possa encontrar na empresa onde trabalha para melhorar sua produtividade com base nas relações interpessoais com seus colegas de trabalho.

Como essas ações podem fazer com que o trabalhador possa interferir, modificando o seu ambiente de trabalho?

No nosso dia a dia, muitas vezes percebemos que as pessoas costumam passar a responsabilidade por seus insucessos para a outra parte, seja para o patrão, ou outro. Porém, é **importante lembrar que todos nós somos produtos do meio, mas também influímos sobre o meio.**

Qualidade de vida é uma conquista pessoal. O autoconhecimento e a descoberta do papel de cada um nas organizações, da postura facilitadora, empreendedora, passiva ou ativa, transformadora ou conformista é responsabilidade de todos.

Arranjo físico e ambiente de trabalho

Os objetivos de um arranjo funcional são:

- **Para os funcionários:** garantir conforto, bem-estar, satisfação e segurança;
- **Para os clientes:** garantir melhores condições de visualizar os produtos, além de um ambiente saudável e agradável de ser visitado;
- **Para a empresa:** oferecer flexibilidade na disposição dos materiais, melhor aproveitamento do espaço, propiciar aumento dos níveis de qualidade, aumento da produtividade e eliminação dos desperdícios.

Atividade de Aprendizagem

Observe as imagens e identifique nelas os objetivos de um arranjo funcional.

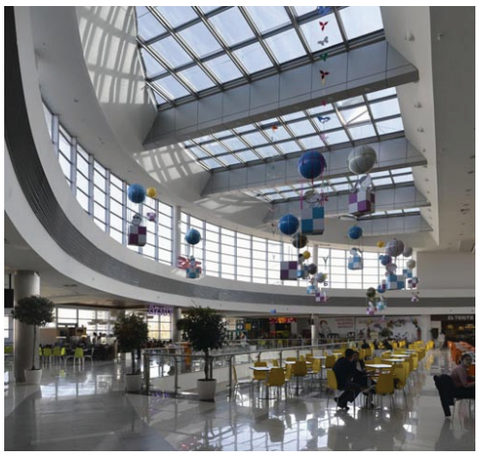


Figura 3 - Shopping center, Ankara
Disponível em: <www.nikiomahe.com> Acesso em: 15 dez. 2008



Figura 4 - Feira livre de Caicó
Registro: Julho/2006 Crédito: Helder Macedo
Fonte: Acervo do Projeto Patrimônio Cultural Potiguar em Seis Tempos

Vamos um pouco além

Esses objetivos são **interdependentes**, uma vez que um funcionário que se

sente bem na empresa pode produzir melhor, mais concentrado, aumentando, assim, a produtividade da empresa. Produzindo mais, com melhor qualidade, a empresa evita desperdícios e pode oferecer um produto de melhor qualidade e com preços mais competitivos, garantindo assim seus clientes.

De acordo com Moreira (2000), esses fatores em si não promovem a satisfação, mas a sua ausência a inibe. No entanto, fatores como oportunidade de autorrealização, reconhecimento pela qualidade e dedicação no trabalho, a atratividade do próprio trabalho em si e a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador são motivadores em essência. Por esse motivo, **são considerados como fatores de motivação.**

Princípios dos 5s

Os 5S surgiram no Japão na década de 1950 e aqui podemos traduzir como:

SENSO de utilização,

SENSO de ordenação,

SENSO de limpeza,

SENSO de saúde,

SENSO de autodisciplina.

São sinônimos de qualidade para o ambiente de trabalho. Com isso, vamos refletir um pouco e fazer algumas observações sobre como a realidade e percepção do ambiente são observadas de maneiras distintas por cada pessoa.

Preste muita atenção:

Silva (1995) ressalta a importância de se prestar muita atenção para que se possa perceber a realidade. Para ele, nossos sentidos e os nossos valores podem nos confundir e, quando isso acontece, deixamos de ver a bagunça, o desperdício e todo tipo de comportamento que gera má qualidade de vida.

Atividade de Aprendizagem

Agora, volte à primeira fotografia (lá no início da aula) e observe bem as pessoas trabalhando.Elas parecem incomodadas com o ambiente de trabalho? A você parece que elas estão incomodadas com o desperdício de frutas e legumes caídos no chão?

Agora, faça a intertextualidade entre a afirmação do autor Silva (1995) e a fotografia observada no desenvolvimento da questão anterior. Que relação você identifica entre elas?

A partir da releitura da fotografia e da afirmativa do autor, produza um texto de no máximo 15 linhas, relacionando a realidade lida na fotografia e os princípios dos 5 S. No seu texto, procure sugerir ações que possam trazer melhorias no ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos trabalhadores em questão.

Os 5 sensos ou bom senso procuram mostrar que, com uma boa utilização dos materiais, uma boa ordenação, com uma limpeza constante, com saúde e higiene e acima de tudo com autodisciplina, alcançam-se maior conforto e um melhor relacionamento no trabalho. *Consequentemente, alcançam-se melhores resultados para a empresa.*

Os passos que se devem seguir são:

1 - faxina geral, limpar o ambiente e os objetos;

2 - separar tudo o de que se precisa com frequência daquilo que se usa esporadicamente, fazendo uma arrumação que facilitar a vida no trabalho e guardando cada coisa em seu lugar;

3 - manter os equipamentos em ordem e em bom funcionamento;

4 - combater o desperdício, ordenar as informações, estar atento às condições de saúde e higiene; e

5 - cultivar a autodisciplina e buscar aperfeiçoamento constante do local de trabalho.

Praticando os cinco sensos (utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina), a mudança no ambiente de trabalho deverá ocorrer, mas também deve acontecer dentro de cada um dos funcionários. Essa prática é muito falada em nosso cotidiano em outras situações que não ocorrem no interior de uma organização. Como exemplo, podemos observar os versos de Hebert Vianna na música "Tendo a Lua", gravada pela banda Paralamas do Sucesso, na qual o eu lírico fala:

"Hoje joguei tanta coisa fora,

Vi o meu passado passar por mim,

Cartas e fotografias, gente que foi embora,

A casa fica bem melhor assim..."

Nessa composição, ele fala da importância de arrumar a casa para que se permita refletir e arrumar as coisas dentro de si para então "tocar a vida em frente".

Atividade de Aprendizagem

Para terminar

Ao lançar mão de outras mídias, procure relacionar o conteúdo apresentado ou discutido nelas ao conteúdo que você viu durante o estudo da aula.

Para desenvolver essa atividade de intertextualidade (conforme você viu na aula 1), é importante que, em uma folha à parte, ao terminar de assistir a um filme, ouvir uma música, ou navegar em um *site* indicado, você produza um texto fazendo a relação entre os conteúdos. Esse texto produzido vai ajudá-lo a fixar a matéria estudada e vai facilitar muito na hora de estudar para as avaliações.

Resumo

O ambiente de trabalho é constituído da parte física e social. Ele exerce influência sobre os trabalhadores, ao mesmo tempo em que também é influenciado por eles. Todos nós somos produtos do meio e exercemos influência sobre ele.

Com os cinco sensos a mudança no ambiente de trabalho deverá acontecer, não só no ambiente, mas também dentro de cada um dos funcionários.

Hoje, quando se pensa em ambiente de trabalho, é necessário considerar não apenas a parte física. É muito importante levar em conta a parte social, as relações interpessoais nesse ambiente. Há autores que consideram que **"o ideal poderia ser o nosso ambiente de trabalho tornar-se a extensão de nossa casa".**

Atividade de Aprendizagem

Como atividade final, para que você avalie o que conseguiu aprender nesta aula, faça uma resenha (consulte o glossário) sobre a aula que acabou de estudar.

Dica: antes de começar a fazer a atividade, releia os conteúdos da aula e, com um lápis, grife no texto as ideias que julgar mais importantes. Em seguida, redija o seu texto.

Finalizamos nossa primeira aula. Como foi seu aprendizado? Na próxima aula, trataremos de um assunto super interessante: o conceito e a diferença entre quoeficiente emocional e o quoeficiente intelectual. Veremos a importância desses dois temas nas relações de trabalho. Vamos em frente?



PARA NAVEGAR...

http://pt.wikipedia.org
Nesse *site*, você poderá encontrar outras informações sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho e informações correlatas.

http://vagalume.uol.com.br/paralamas-do-sucesso/directory/
Nesse *site*, você encontrará a letra da música indicada na aula, outras músicas da banda e de outras bandas de que você gostar.

PARA ASSISTIR

Ao Mestre com Carinho
Vale a pena assistir a esse filme, pois nele você poderá identificar várias situações e conteúdos abordados durante a aula.

Duas Vidas
Aborda o assunto de relacionamentos inter e intrapessoal e nele você também poderá fazer a relação com o conteúdo estudado durante toda a aula .



PARA OUVIR...

Tendo a Lua
Essa letra de Hebert Vianna é bem interessante e permite uma correlação entre fatos vivenciados pela maioria das pessoas no cotidiano e o texto que você acabou de estudar. Vale a pena acessar o *site*, conhecer a letra e ouvir a música.



Aula 2. QI e QE

Objetivos:

- diferenciar quoeficiente de inteligência (QI) de quoeficiente emocional (QE);
- identificar a importância do QE nas relações pessoais e no ambiente de trabalho; e
- reconhecer as inteligências múltiplas nas relações interpessoais e sua importância para o sucesso profissional.

O convite que faço agora é para discutirmos um pouco sobre as inteligências múltiplas, suas relações com o ambiente de trabalho e sua importância nas relações interpessoais.

Os conteúdos apresentados serão discutidos com o intuito de levá-lo a refletir um pouco mais sobre a importância das inteligências e do controle emocional para um bom desempenho profissional e o sucesso da empresa.

Aproveite as mídias indicadas no capítulo para se aprofundar e aprender mais sobre o conteúdo e, assim, relacioná-lo com os outros que serão apresentados na sequência.

Para que você possa aproveitar bem o conteúdo apresentado nessa aula, é muito importante que você tenha feito um bom estudo na aula I, pois assim, com o conhecimento teórico sobre o ambiente de trabalho e a relevância das relações interpessoais, ficará mais fácil assimilar a questão da importância das inteligências múltiplas no cenário profissional.

Bom trabalho!!!

Você já ouviu falar nessas siglas? QI e QE??

Elas significam quoeficiente de inteligência e quoeficiente emocional.

Você já deve estar fazendo a relação entre os dois, mas vamos aos poucos.

Vamos tentar entender o que isso significa e a importância do QI e do QE para o dia a dia do técnico em marketing.



Atividade de Aprendizagem

Para você, o que significa quoeficiente de inteligência e quoeficiente emocional?

Vamos lá!

QI – É a mesma coisa que quoeficiente de inteligência. É um índice que tem por objetivo avaliar o grau de inteligência de um indivíduo. Ele oferece uma medida do grau de inteligência de uma pessoa, obtida por meio de testes psicológicos e avaliada em função da idade cronológica desse indivíduo e da média de inteligência de uma determinada população.

Não se deve confundir coeficiente de inteligência com idade mental. O conceito de idade mental é utilizado para comparar as habilidades de aprendizagem de crianças da mesma idade, não para comparar crianças de idades diferentes.



Atividade de Aprendizagem

Pense e responda

Se duas pessoas têm idade cronológica de 8 anos, mas uma delas tem idade mental de 6 anos e a outra de 10 anos, é fácil concluir que este último é mais inteligente. Já não é tão fácil comparar duas crianças quando uma delas tem 12 anos e idade mental de 10 e a outra tem 6 anos e idade mental de 8.

Então, qual das duas é mais inteligente? Por quê?

Bem, não se pode dizer que a primeira é mais inteligente, embora tenha idade mental mais elevada. A segunda é mais inteligente porque se sobrepõe à média de inteligência de seu grupo de idade, ou seja, a maioria das crianças de seis anos têm idade mental de seis anos e não de oito, como a do exemplo.

O conceito de quociente de inteligência, por sua vez, supera esse problema de diferença de idade, pois compara a idade mental de uma criança com sua idade cronológica.

Então, reflita um pouco sobre as questões.

Atividade de Aprendizagem



O que é QI? Essa medida da inteligência é realmente importante para uma pessoa se colocar no mercado de trabalho? Qual é a importância de se saber o grau de inteligência de um indivíduo? O fato de uma pessoa, através do grau de inteligência medido pelo teste de QI, se mostrar mais inteligente que outra garante que ela terá condições de resolver melhor seus problemas no trabalho?

A título de curiosidade, muitos gênios famosos, através do teste de QI, foram considerados pessoas com coeficiente de inteligência extremamente baixo.

Com isso, questiona-se muito a questão da influência da inteligência para o sucesso profissional e até pessoal de um sujeito.

PENSE...

Quantas vezes na sala de aula os alunos considerados os melhores (os famosos "CDF") não foram os que mais rápido desistiram dos estudos?

Para exemplificar um pouco a questão da distinção entre *inteligência e condições de realização*, sugerimos que você lance mão de outra mídia, um filme. O título é *Uma Mente Brilhante* e nele você irá acompanhar a vida conturbada de um pesquisador, inteligentíssimo, que, apesar de desenvolver uma teoria de economia, não consegue lidar com problemas pessoais, que fazem parte da vida de qualquer pessoa, o que compromete o seu convívio social.

Um conceito que vem surgindo e que parece conseguir avaliar melhor as habilidades pessoais é o de inteligências múltiplas.

Inteligência múltipla

É o conjunto de capacidades para resolver problemas ou criar produtos que sejam valorizados conforme um ou mais critérios culturais.

De onde saiu essa tal inteligência múltipla?

Essa teoria foi desenvolvida, a partir da década de 1980, por uma equipe de pesquisadores da Universidade de Harvard liderada pelo psicólogo Howard Gardner. Ela defende o pluralismo da inteligência. Após anos trabalhando com o conceito de inteligência e aplicando vários testes, os pesquisadores chegaram à conclusão de que existem outros tipos de inteligência e que elas podem ser aprendidas. Essa ideia surge como alternativa para o conceito de inteligência como uma capacidade inata, única e geral.

Um exemplo dos diferentes tipos de inteligência que pode ser observado em nosso cotidiano são os artefatos produzidos por pessoas portadoras de deficiências mentais. Embora algumas dessas pessoas possam ter um com-

prometimento no desenvolvimento mental, elas são perfeitamente capazes de produzir uma infinidade de objetos, conforme ilustra o exemplo abaixo. **Repare. São obras de arte!**



Figura 5 - Artesanato produzido por alunos da APAE –Anápolis-GO
Fonte: autora

Atividade de Aprendizagem

Observe atentamente as duas fotografias, reflita e responda quais habilidades foram necessárias para a produção dessas peças? Essas habilidades são um tipo de inteligência? Essa inteligência pode ser aprendida?

Já que estamos falando em várias inteligências, você já ouviu falar em "inteligência emocional"?

O que é a inteligência emocional?

(Procure pesquisar em livros, revistas, na internet ou em programas de televisão e responda a questão de maneira resumida no espaço).

Podemos entender inteligência emocional como um conjunto de aptidões utilizadas no processamento e conhecimento das informações relacionadas à emoção. Na psicologia moderna esse termo expressa um estágio na evolução do pensamento humano: a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o estado emocional próprio ou de outra pessoa de forma organizada.

A inteligência emocional pode ser dividida em quatro domínios:

1- Percepção das emoções - identificação de sentimentos por estímulos: através da voz ou expressão facial. A pessoa que se sobressai nessa habilidade percebe a variação e mudança no estado emocional de outra.

2- Uso das emoções – capacidade de empregar as informações emocionais para facilitar o pensamento e o raciocínio.

3- Entender emoções - habilidade de captar variações emocionais nem sempre evidentes.

4- Controle (e transformação) da emoção, o aspecto mais habitualmente identificado da inteligência emocional – aptidão para lidar com os sentimentos.

A personalidade de um indivíduo é formada pela soma de dois aspectos **herdados e adquiridos** ao longo da vida. São eles o Q.I e o Q.E.

O QI é genético (hereditário - herdado de nossos familiares) e corresponde a 20% da capacidade que uma pessoa tem de aprender.

Podemos dizer que ele o ajuda a conseguir um emprego.

Mas o Q.E (quoeficiente emocional) corresponde aos 80% da capacidade de uma pessoa aprender. Aprende-se, pois, em qualquer idade.

Podemos concluir que ele o ajuda a se manter no emprego.

Atividade de Aprendizagem



Escreva, com suas palavras, um comparativo entre QI e QE.

Ter inteligência emocional significa saber controlar as emoções. Sendo assim, o desequilíbrio emocional pode arruinar a carreira, a vida, o relacionamento e a conduta moral de qualquer pessoa.

Pense um pouco!!!!

Toda pessoa desequilibrada gosta de chamar a atenção e muitas vezes até monta um circo, sobe no picadeiro, monta um roteiro, atua e dirige uma cena lamentável de escândalo e descontrole. Para os desequilibrados, a platéia é importantíssima.

Você concorda comigo?

Não há nada pior do que presenciarmos uma situação de baixaria! Fica na memória uma imagem negativa e uma recordação desagradável.

Imagine isso no ambiente de trabalho.

Como vimos na aula anterior, o ambiente de trabalho influencia muito as relações com os colegas e a dinâmica geral da empresa. Imagine conviver com pessoas desequilibradas em um ambiente desses.

Nem todo mundo consegue ser equilibrado sempre, mas também não é uma coisa tão difícil. Manter o controle sobre si requer algumas táticas e treino diário. **É uma questão de empenho!**

1. Você precisa estar com a sua autoestima em alta.

2. Precisa ter autocontrole e domínio próprio.

3. Precisa sentir-se seguro e confiante profissionalmente.

As nossas emoções são resultado daquilo que vivemos e em que acreditamos.

Controlar os impulsos e instintos negativos de raiva, explosão e nervosismo é fazer com que uma situação se torne positiva e a nosso favor.

Imagine a seguinte situação:

Duas pessoas desequilibradas emocionalmente raramente irão se entender, pois, quando uma grita, espera que a outra dê um tom mais alto. Quando uma delas diz um palavrão, espera ouvir o repertório da outra, para dar sequência ao "diálogo".

Já pensou???

Atividade de Aprendizagem

Agora, pense nessa situação dentro de uma empresa, um ambiente de trabalho. Crie uma situação em que haja descontrole emocional no ambiente de trabalho e, retomando o capítulo anterior, aponte os problemas que esse descontrole pode gerar para a empresa.

Você deve ter percebido que controlar as emoções faz parte da inteligência emocional nos relacionamentos interpessoais. Não há uma receita milagrosa para que tudo dê certo nem na vida, muito menos no ambiente de trabalho, mas a inteligência emocional tem alguns aspectos a serem compreendidos:

- **Leia os seus próprios pensamentos** - Ocupe a sua mente com coisas boas a fim de sentir e identificar pensamentos negativos e transformá-los em positivos.

- **Controle seus impulsos** - Mantenha a calma e domine as suas emoções. Gritar, usar de violência física ou verbal cria situações negativas e comprometedoras.

- **Organize o seu raciocínio** - Não permita que pensamentos negativos "invadam sua cabeça". Tente tirar proveito de uma circunstância negativa que pode ser revertida em seu benefício.

- **Mantenha a calma e o otimismo frente às adversidades** - Confie em seu potencial, seu conhecimento e seu preparo.

- **Sintonize-se com os outros** - Não julgue o outro por uma atitude isolada. Tente se colocar no lugar do outro para poder compreendê-lo.

Tudo bem? Está sendo fácil para entender até aqui?

Atividade de Aprendizagem



Então, retome o exercício anterior. Com base nos aspectos destacados, refaça a situação imaginada e a descreva de forma que, dessa vez, tenha um desfecho favorável.

As pessoas com domínio emocional têm muito mais chances de vencer na vida, pois o equilíbrio das emoções garante saúde física e mental, paz de espírito; reafirma a personalidade; faz-nos pessoas muito mais dignas e distintas, tornando-nos aptas ao convívio social.

Com base em tudo o que você viu durante o estudo das aulas 1 e 2, considere um ambiente de trabalho e crie uma situação em que o controle emocional favoreça a qualidade de vida naquele ambiente e aponte efeitos que pode gerar para uma empresa.

Atividade de Aprendizagem

Com atenção, faça um resumo crítico (comentando e dando sua opinião) sobre a aula que acabou de estudar. Dica: antes de começar a fazer a atividade, releia o material da aula e, com um lápis, grife no texto as ideias mais importantes.

Para terminar

Ao utilizar outras mídias, procure relacionar o conteúdo apresentado ou discutido nelas ao conteúdo que você viu durante o estudo da aula.

Para desenvolver essa atividade de intertextualidade (consulte o significado no glossário), é importante que, em uma folha à parte, ao terminar de assistir a um filme, ouvir uma música ou navegar em um *site* indicado, você produza um texto fazendo a relação entre os conteúdos.

Esse texto produzido vai ajudá-lo a fixar a matéria estudada e vai facilitar muito na hora de estudar para as avaliações.

Resumo

QI é um índice que tem por objetivo avaliar o grau de inteligência de um indivíduo. Esse fator é herdado dos pais e representa 20 % da capacidade de aprendizagem de um indivíduo.

Inteligência emocional é um conjunto específico de aptidões utilizadas no processamento e conhecimento das informações relacionadas à emoção. O QE é adquirido ao longo da vida e representa 80% da capacidade de aprendizagem de um indivíduo.

No mercado de trabalho, o domínio das emoções é considerado mais importante do que o QI, pois o indivíduo com controle emocional tende a conseguir lidar melhor com as situações reais do mundo do trabalho e propor soluções para os problemas cotidianos.

Finalizamos mais uma aula. Tenho a impressão de que esse conteúdo despertou bastante seu interesse. Sempre ouvimos falar sobre QI e o conceito de QE é mais recente, porém também ganhou relativo espaço nas discussões sobre a aprendizagem, rendimento e mais recentemente no mercado de trabalho e relações interpessoais nas organizações. Mas, ainda não acabou. Temos muito pela frente. Na próxima aula, veremos sobre um tema também muito relevante na vida profissional: equipes e grupos. Será que estamos falando sobre o mesmo assunto ou existem diferentes conceitos sobre a temática? Vamos descobrir?

PARA NAVEGAR...

http://pt.wikipedia.org/wiki/howard_gardner
http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%AAncia_emocional
Nesse *site*, você poderá ter mais informações sobre a teoria das inteligências múltiplas, inteligência emocional, a biografia do pesquisador e outras informações que você quiser.

PARA ASSISTIR

Um filme que considero interessante e que pode ajudar a entender a ambiguidade entre os tipos de inteligência é **Uma Mente Brilhante**. O filme é de 2001, dirigido por RON HOWARD, e trata da história de um pesquisador ganhador do prêmio Nobel, que encontra muita dificuldade para se relacionar e viver em sociedade. Vale a pena!!!

PARA OUVIR

Há uma música do compositor e cantor Gabriel o Pensador e Itaal Shur, que sintetiza alguns dos aspectos da inteligência emocional, o título é **Sem Parar.** Talvez você já a conheça, mas vale a pena ouvi-la para tentar identificar e fixar mais os aspectos estudados durante a aula . No *site* vagalume, você pode encontrar essa música e a letra.

PARA LER

É interessante que você procure ler um artigo publicado na **Revista Mente & Cérebro**, nº 179, páginas 34 a 43 (2007). Ele trata do assunto abordado durante essa aula e pode ser mais uma oportunidade de contato com o conteúdo.



Aula 3. Diferenças entre grupo e equipe

Objetivos:

- diferenciar grupo de equipe;
- identificar as características principais de um grupo e de uma equipe; e
- reconhecer a importância dos papéis desempenhados por uma equipe e sua relação com a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Durante a aula 3, **iremos discutir sobre grupos e equipes, enfocando a diferença entre os dois.**

Aproveite as mídias indicadas na aula para se aprofundar e aprender mais sobre o conteúdo, e assim, relacioná-lo com os outros que serão apresentados na sequência.

Releia os textos que você produziu sobre ambiente de trabalho e as relações interpessoais, pois essa retomada irá ajudá-lo a compreender melhor os conceitos que serão apresentados durante essa aula e a fazer a relação entre os conceitos de grupo e equipe na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Um bom trabalho!!!

Muitas vezes ouvimos falar de um grupo de pessoas ou de uma equipe, significando a mesma coisa, como se fossem sinônimos.

Mas você já parou para pensar se há alguma diferença entre esses dois conceitos?

Atividade de Aprendizagem

Responda com suas palavras.

Qual é a diferença entre grupo e equipe? Dê exemplos sobre os dois conceitos.

Qualquer agrupamento de pessoas pode ser chamado de um grupo de pessoas, mas não pode ser chamado de uma equipe.

Observe cuidadosamente as fotografias.

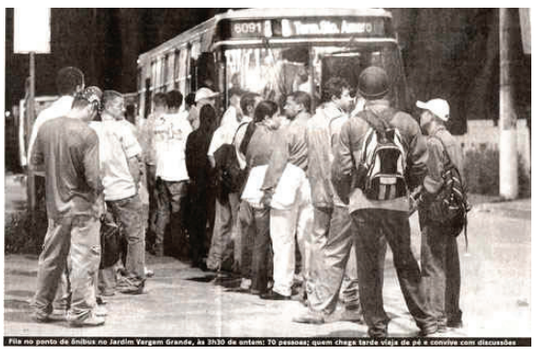


Figura 6 - Pessoas em fila para pegar ônibus
Fonte: autora



Figura 7 - Seleção brasileira de vôlei
Fonte: autora

Analisando a primeira fotografia, percebemos que as pessoas na fila formam um grupo de pessoas. Apesar disso, não podemos dizer que têm um objetivo comum, que só será atingido com o esforço e habilidades de cada um.

Já a segunda fotografia, mostra a nossa seleção masculina de voleibol. Se lembrarmos dos jogos de vôlei, perceberemos que neles está presente a melhor definição de equipe, **que é a de um grupo pequeno de pessoas com um objetivo comum, com metas específicas de desempenho, que têm habilidades complementares e uma metodologia sobre como atingirá aquele objetivo.**

Uma equipe é um grupo de pessoas, mas nem todo grupo de pessoas é uma equipe.

Atividade de Aprendizagem

Descreva, nos espaços abaixo, situações cotidianas em que você observa a existência de:

Um grupo:	Uma equipe:

No ambiente de trabalho, muitas vezes, convivemos com grupos e algumas vezes formamos uma equipe.

Retome a leitura dos textos que você produziu sobre os conteúdos das aulas 1e 2 . Com base nessa leitura e no que está sendo apresentado na aula III, escreva um texto discutindo qual seria a situação ideal de trabalho para que, em uma empresa, o funcionário pudesse atingir seus objetivos pessoais e ao mesmo tempo as metas da empresa.

Em uma equipe, seus membros se sentem mutuamente responsáveis pelo desempenho conjunto. As pessoas se sentem **interdependentes**, isto é, **elas têm consciência de que todos seus membros são igualmente importantes** e que atingirão os objetivos ou fracassarão juntos.

Você já deve ter pensado ou pelo menos ter ouvido falar sobre o fato de que "nossa seleção nacional de futebol tem os melhores talentos individuais do mundo, mas, ao mesmo tempo, não atua como um time e, muitas vezes, acaba fracassando".

Pense e pratique um pouco



Atividades de Aprendizagem

Responda: Por que isso acontece?

Uma explicação pode se dever ao fato de que, quando as pessoas que fazem parte de um grupo tentam se sobressair como indivíduos, elas estão formando uma "pseudoequipe" (uma equipe de mentira). Elas não estão jogando pelo resultado do time e sim por seus interesses e vaidades pessoais.

Um líder, como o técnico da seleção, por exemplo, pode ajudar muito nesse processo (por isso se elogia tanto o Bernardinho e o Felipão), mas não conseguirá mágica alguma se os membros do time não atenderem aos requisitos de uma equipe de verdade.

Atividades de Aprendizagem

Considere agora um ambiente de trabalho e diga como um líder pode ajudar para que os funcionários atendam aos requisitos de uma equipe?

Vamos refletir sobre a diferença entre grupo e equipe.

Hoje, podemos dizer que a tecnologia está disponível juntamente com o seu próprio financiamento nas prateleiras. Um empreendedor, por exemplo, pode comprar desde um software para modernização e instalação de sua empresa, até comprar dinheiro (crédito e financiamento) para investir na abertura e manutenção de seu negócio.

Os pontos de venda e as plantas industriais são ofertados, vendidos (assim como os insumos, os produtos e as mercadorias) a todos aqueles que dispõem de recursos (ou têm acesso a crédito), para adquiri-los. Assim, a diferença entre uma organização e outra está cada vez mais centrada nas pessoas que formam o grupo ou a equipe. **E isso pode fazer toda a diferença para o sucesso ou fracasso do empreendimento.**

Pensando em uma empresa

Normalmente, *denomina-se grupo as pessoas que fazem parte de uma empresa, unidade ou setor, cuja finalidade específica de cada membro é alcançar determinada meta de caráter individual.*

***Já essa mesma reunião de pessoas é chamada de equipe quando o resultado que se busca é feito em função do todo e, neste caso, os objetivos individuais são considerados em segundo plano*, pois, quando algo é alcançado, o resultado sai em nome da equipe e beneficia a todos, independentemente de a meta ter sido atingida pela ação de um membro isoladamente.**

Atividade de Aprendizagem

Com suas palavras, defina grupo e equipe, ressaltando as diferenças entre os dois.

Na prática de uma empresa, não há equipe ou grupo puros e, portanto, para fazermos essa diferenciação, podemos utilizar alguns critérios:

- bom senso;
- predominância;
- comportamento;
- grau de comprometimento;
- formato da ação;
- compartilhamento dos resultados; e
- as ações de celebração.

Esses critérios podem ser claramente observados quando assistimos ao programa "O Aprendiz", exibido pela Rede Record de Televisão.

Como as empresas são sistêmicas, o objetivo do gestor deve ser a busca pela formação de equipes.

As empresas de sucesso costumam ter pessoas que se comportam na maioria do tempo propiciando a existência de características que denotam a formatação de equipe.

A diferença entre trabalhar junto e trabalhar em equipe

Resumindo

Trabalhar em equipe significa um maior volume de atividades, maior

responsabilidade, comprometimento, flexibilidade, colaboração e esforço pessoal.

Já trabalhar junto significa ter a obrigação de apresentar resultados com a ajuda de outras pessoas, mas sem que isso seja algo construtivo para ambas.

Por isso, o trabalho em equipe é uma exigência que sempre aparece nos processos de seleção das empresas, quando, nas dinâmicas de grupo, o profissional de recursos humanos verifica como cada candidato se comporta diante de desafios que precisam ser solucionados em conjunto, bem como de que forma cada participante lida com seu colega/concorrente.

Preste atenção!!!

Essa prática está a cada dia mais presente no trabalho diário de profissionais de diferentes áreas de atuação.

O perfil do profissional que procura estar em constante **autodesenvolvimento** inclui a preocupação com a facilidade para relacionar-se e criar um **ambiente de harmonia** onde todos possam desenvolver suas atividades com **maior produtividade.**

Sendo assim, a clareza na **comunicação** permite que os problemas sejam mais bem compreendidos e tenham soluções rápidas. Agilidade, flexibilidade e criatividade são, pois, fatores decisivos para o sucesso.

As palavras, ou conceitos, que estão em negrito você já os viu em aulas anteriores. Se julgar necessário, retome a leitura para relembrá-los.

O trabalho em equipe passou a substituir o trabalho individualizado. As tarefas do posto de trabalho foram substituídas pelas ilhas de produção e o que caracteriza esse trabalho é a responsabilidade que as pessoas têm no dia a dia de gerenciarem a si mesmas e ao trabalho que fazem com o mínimo de supervisão direta, lidando com as suas atribuições e tomando decisões para melhorá-lo e inová-lo.

O desenvolvimento das pessoas e a transformação de grupos em equipes decorrem de mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos e atitudes, devendo ser uma atividade de reeducação

permanente.

Para que isso aconteça, é necessário haver:

- **uma diretriz compreensível;**
- **boa comunicação;**
- **papéis definidos;**
- **entendimento de todo o processo de trabalho; e**
- **responsabilidade equilibrada**

Por isso há a exigência de as organizações e as pessoas terem valores comuns e compartilhados, que permitam a criação de um código de conduta, o que possibilitaria a aplicação de uma autodisciplina para criar uma visão compartilhada, em que o processo de autorrealização tenha um núcleo comum aos membros do grupo.

Leia com muita atenção a afirmativa abaixo.

As pessoas devem ter consciência da própria imagem e da sua capacidade, passando a respeitar e a exigir mais de si mesmas. Devem ter coragem de assumir riscos e participar, vendo a organização como uma oportunidade de desenvolvimento e não como um emprego.



Atividade de Aprendizagem

A partir da afirmativa destacada, produza um texto discutindo a diferença entre grupo e equipe, o papel deles e a influência que exercem na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Para terminar

Ao utilizar outras mídias, procure relacionar o conteúdo apresentado ou discutido nelas ao conteúdo que você viu durante o estudo da aula.

Para desenvolver essa atividade de intertextualidade (consulte o significado no glossário), é importante, em um folha à parte, que, ao terminar de assistir a um filme, ouvir uma música, ou navegar em um *site* indicado, você produza um texto fazendo a relação entre os conteúdos.

Esse texto produzido vai ajudá-lo a fixar a matéria estudada e vai facilitar muito na hora de estudar para as avaliações.

Resumo

Uma equipe é um grupo de pessoas que compreende seus objetivos individuais, coletivos e a interdependência entre eles. Essas pessoas estão engajadas em alcançar os objetivos de forma compartilhada. A comunicação entre os seus membros é verdadeira e as opiniões divergentes são estimuladas, pois o diferente não é errado, é apenas diferente. O aprendizado se dá na diferença e não no igual e isso estabelece uma forte relação de confiança entre os membros.

Atividade de Aprendizagem

Faça uma resenha (consulte significado no glossário) sobre a aula que acabou de estudar. Dica: antes de começar a fazer a atividade, releia a aula e, com um lápis, grife no texto as ideias mais importantes.

PARA NAVEGAR...

http://www2.uol.com.br/vyaestelar/grupo_equipe.htm

http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=33&canalsub2=107&id=927

http://pt.wikipedia.org

Nesses *sites*, você poderá ter mais informações e exemplos de equipes.

PARA ASSISTIR...

Carruagens de Fogo - É um filme que aborda o assunto sobre trabalho em equipe. Algumas características e conceitos apresentados no capítulo podem ser ilustrados e observados no filme.

Vida de Inseto - É um desenho animado, infantil, mas que ilustra muito bem o conceito de equipe a partir da vida social de diferentes insetos. É bem legal!!

Jamaica Abaixo de Zero - Inspirado na história real da primeira equipe olímpica jamaicana de "bobsled", o filme aborda a questão de equipe, mostrando os atletas apoiando-se uns aos outros para dar tudo certo. É uma comédia e, além de ilustrar o conteúdo que discutimos no capítulo, ainda é uma boa oportunidade para morrer de rir!

Mais uma aula que se finda. Como foi refletir sobre grupos e equipes? Conseguiu absorver um pouco mais de conhecimento? Trabalhar em equipe é uma habilidade que também envolve inteligência emocional. Você consegue perceber a relação entre os conteúdos? Essa competência só pode ser desenvolvida a partir do esforço e empenho do próprio sujeito que entra como parte ativa do processo. No universo do trabalho e, principalmente na atualidade, o bom profissional precisa desenvolver sua comunicação, empatia e flexibilidade, que são elementos importantes no trabalho em equipe. Vamos saber mais um pouco? Então vamos refletir sobre liderança e chefia.

PARA OUVIR

Se possível, ouça a música "**Todos Juntos**". Ela é parte da peça Saltimbancos, tendo sido composta por Enriquez-Bardoti e Chico Buarque. Apesar de ser considerada como uma música infantil,ilustra bem claramente a função de uma equipe e a importância da soma das habilidades de cada membro para o êxito de todos.

PARA LER

Um livro que pode auxiliar na compreensão do conteúdo estudado aqui é **Transformando Suor em Ouro** publicado em 2006 pela editora Sextante. Nesse livro, o autor Bernardo Rocha de Rezende,o Bernardinho, técnico da seleção masculina de vôlei, dá ênfase à importância da cooperação, da solidariedade e do trabalho em equipe, tanto no esporte quanto em qualquer setor de atividade humana.

Aula 4. Liderança e chefia

Objetivos:

- discutir o papel da liderança nas organizações; e
- refletir criticamente sobre a diferença entre liderança e chefia.

Para que você possa aproveitar bem o conteúdo apresentado na presente aula, é muito importante que você tenha feito um bom estudo da aula 3, pois, com maior clareza sobre os conceitos de grupo e equipe, ficará mais fácil assimilar os papéis de líder e de chefe no cenário profissional.

Aproveite os espaços para interagir com o texto!!!

Bons estudos!!!

Liderança e chefia

Para refletir e praticar

Você já deve ter ouvido falar em liderança e chefia, mas existe alguma diferença entre as duas coisas?

Vamos partir do pressuposto de que sim. Então, a partir dessa premissa, responda: para você, quais são as características de um chefe? E de um líder?

Na aula anterior, discutimos a diferença entre grupo e equipe. No caso da equipe, falamos do importante papel de quem a lidera, ou seja, o papel do líder. Mas será que o chefe não é importante? Ou será que essa figura não existe mais nas organizações? Você já parou para pensar nisso?

Vamos começar falando um pouco da liderança. Para você, o que é liderança?

Pode-se dizer que liderança é o processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam em benefício dos objetivos da instituição. **É a capacidade de levar alguém a cooperar espontaneamente.**

Um exemplo

Quando um gerente não tem liderança, os funcionários adotam a estratégia de fingirem que fazem ou que obedecem e fazem o mínimo necessário para não perderem o emprego.

Você já ouviu falar sobre pessoas que tem esse tipo de atitude, não é?

Vamos pensar um pouco mais adiante.

O que é organização?

Bom, para Maximiano (2004), organização pode ser entendida como a combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Dessa maneira, além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimento. Um sistema é um todo complexo e organizado, formado de partes ou elementos que interagem, para realizar um objetivo explícito.

Teoria X – é uma abordagem chamada de tradicional, envolve convicções negativas a respeito das pessoas e influencia o estilo de admi-

nistração dos gerentes, moldando-os em características autocráticas e impositivas.

Teoria Y (abordagem moderna) – envolve convicções positivas que levam os gerentes a assumir uma postura democrática e consultiva.

Atividade de Aprendizagem



Pense no cotidiano profissional das organizações e dê exemplos de ações que caracterizem cada uma das teorias destacadas.

Vamos retomar à aula anterior. Você se lembra das características de uma equipe? Com base no que foi discutido na aula 3, aponte qual a teoria abordada (X ou Y) que mais se enquadra nos objetivos propostos para a formação de uma equipe e justifique sua resposta com base na leitura da aula 4.

Observando as teorias X e Y, podemos entender que...

Líder é aquele que se enquadra na teoria Y, segundo a qual o mesmo tem respeito às pessoas e às suas diferenças individuais.

Falar de liderança e de competências gerenciais é importantíssimo. Na maioria das vezes, discute-se a respeito do que um líder deve fazer, mas o mais importante é não perder de vista a reflexão sobre aquilo que ele deve **ser**. Assim, torna-se relevante levar em consideração sua personalidade e seu caráter, não apenas as ações e atitudes.

A busca de resultados sempre moveu as organizações e, com o objetivo de atender a essa demanda, foi desenvolvida a Escola Clássica, com base nos estudos e reflexões de autores comoTaylor, com a administração científica, Ford, com a linha de montagem, Fayol, com o processo de administração, e Max Weber, com a teoria da burocracia.

Mais tarde, através dos estudos de Elton Mayo (estudo de Hawthorne), incorporaram-se novas variáveis ao processo de gerência, como, por exemplo, a necessidade de reconhecimento, segurança e sentido de pertinência.

A descoberta desses fatores promoveu a primeira grande mudança na forma de conduzir a empresa e os seus empregados.

Consequência disso...

Mudança dos parâmetros que definiam um bom chefe. Podemos dizer que houve uma mudança de enfoque, mas não uma alteração significativa no modo de lidar com as pessoas dentro da organização, pois elas continuavam sendo vistas como um instrumento para conseguir algo.

Liderar é liberar a capacidade criativa das pessoas, visando atingir objetivos de acordo com os valores da organização.

Isso requer um alto nível de comprometimento e traz dupla exigência: primeiro que a liderança seja digna da confiança dos seus liderados e segundo que os liderados sejam dignos da confiança do líder. A confiança, ao mesmo tempo em que é recíproca, pode ser também uma consequência das atividades do líder.

Analise, com muita atenção, a frase abaixo:

O líder não é aquele que consegue resultados através das pessoas, mas com as pessoas.

Atividade de Aprendizagem



Discorra sobre a dicotomia (contradição) presente na frase destacada.

Fazendo uma breve análise, pode-se observar que, no primeiro caso (através das pessoas), as pessoas são usadas para, por meio delas, se atingir um objetivo. Já no segundo caso (com as pessoas), o resultado é a consequência natural do processo de liderança e as pessoas estão em primeiro lugar, frisando a ideia de união - as pessoas, o líder e a empresa. Assim, pode-se atingir um ponto onde a confiança mútua é manifestada, havendo líderes e liderados realmente trabalhando em conjunto, em prol de um objetivo comum.

Liderança e dominação

Muitos autores fazem uma diferenciação entre chefe e líder, outros chamam de patrão e líder. Observe com atenção o seguinte quadro, pois nele há uma distinção clara entre liderança e dominação.

De acordo com Gibb (apud PENTEADO, 1981),

1 - a dominação é mantida através de um sistema organizado e não por um reconhecimento espontâneo;

2 - o objetivo do grupo é escolhido pelo chefe, de acordo com os interesses dele, sem ser determinado pelo próprio grupo;

3 - na dominação, há pouco ou nenhum sentimento de participação na consecução dos objetivos;

4 - nas relações de dominação, há um abismo entre chefe e subordinados e o chefe procura manter essa distância como uma ajuda à coação que exerce sobre o grupo; e

5 - basicamente, essas duas formas de influência diferem quanto à fonte da autoridade exercida, pois a dominação não leva em conta o consentimento.

Atividades de Aprendizagem

Com essas características, você acredita que seja possível um gerente transformar um grupo em equipe e conseguir, com sucesso, atingir os objetivos em uma organização? Por quê? Fundamente sua resposta.

Para exemplificar e deixar mais claras as diferenças entre patrão e líder, vamos examinar uma tabela apresentada por Penteado (1981).

PATRÃO	LÍDER
Manda	Orienta
Amedronta	Entusiasma
Diz: Vá!	Diz: Vamos!
Baseia-se na autoridade	Baseia-se na cooperação
Diz: eu	Diz: nós
Atrapalha	Ajuda
Procura "culpados"	Assume responsabilidades
Faz mistério	Comunica
Fiscaliza	Acompanha
Desmoraliza	Confia
Promete e não cumpre	Nunca promete o que não possa cumprir

Fonte: Charles W. Johnson (apud PENTEADO, 1981)

Este paralelo mostra os diferentes pontos de vista de quem chefia e de quem lidera. É preciso realizar um esforço para ampliar a visão das empresas no sentido de acreditar que, além das qualificações de gerenciamento, são necessárias também as qualidades de liderança, a fim de que a eficiência e a eficácia sejam alcançadas e o êxito seja concretizado.

Para sustentar as mudanças necessárias, é preciso uma transformação pessoal dos níveis superiores das organizações, que capacite os profissionais a

responder e não a reagir aos desafios.

Resumidamente, podemos dizer que:

***Reagir* é o fundamento da impulsividade ou da acomodação, de acordo com padrões limitadores do passado.**

***Responder* é a base da responsabilidade, agindo de forma consciente, com referência no presente e no futuro.**

Leia atentamente o texto a seguir:

Líderes responsáveis sabem diferenciar as ameaças imaginárias (modelos mentais pessoais) das reais (questões objetivas) e assim conseguem enxergar oportunidades e criar uma visão motivadora. Valorizam o trabalho em equipe e apoiam o aprendizado e a iniciativa. Não abrem mão da ética, pois sabem que a missão da empresa vai além dos resultados financeiros.

Lendo tudo isso parece fácil, mas precisamos considerar que toda mudança gera muito conflito e ocorre lentamente, em estágios.

Vamos apresentar alguns estágios para que você possa refletir.

- ***Primeiro estágio da mudança - transformação pessoal* - Os novos líderes têm de encarar seus medos, aprender a questionar verdades estabelecidas e práticas que limitam a evolução da empresa. Entre os desafios estão: ter clareza e apoiar os valores no trabalho; estabelecer uma missão e uma visão pessoal e alinhá-las com as da empresa; saber gerenciar a transição. *Libertar-se das atitudes de gerente e apoiar as de líder é ter as competências para lidar com o estresse.***

- ***Segundo estágio - competência emocional* - Eles aprendem a se conectar com os seus colegas para fortalecer o espírito de equipe e de coesão interna. Aprendem habilidades, como a capacidade de escutar de forma ativa e de fazer perguntas desafiadoras (sem oferecer respostas prontas).**

Parece muito difícil?

O fato é que, enquanto muitos dirigentes estão paralisados pelas possíveis consequências das mudanças listadas, principalmente sobre o seu estilo de gestão, seus competidores podem ter reconhecido serem elas o elemento-chave para criar organizações eficientes e de sucesso financeiro.

O resultado final disso é o crescimento da organização como um todo.

Podemos concluir que:

o verdadeiro líder é aquele que percebe essa realidade e tem consciência de que não basta apenas conseguir resultados. É necessário pensar sobre o modo pelo qual se obtém tais resultados.



Atividade de Aprendizagem

Após o estudo dessa aula, faça um resumo crítico (dando suas opiniões e pontos de vista) sobre o conteúdo apresentado. Dica: antes de começar a fazer a atividade, releia os conteúdos da aula e, com um lápis, grife no texto as ideias mais importantes.

Para terminar

Ao utilizar outras mídias, procure relacionar o conteúdo apresentado ou discutido nelas ao conteúdo que você viu durante o estudo da aula.

Para desenvolver essa atividade, é importante, em uma folha a parte, que, ao terminar de assistir a um filme, ouvir uma música, ou navegar em um *site* indicado, você produza um texto fazendo a relação entre os conteúdos.

Esse texto produzido vai ajudá-lo a fixar a matéria estudada e vai facilitar muito na hora de estudar para as avaliações.

Resumo

A liderança ideal é feita por quem sabe influenciar sem manipular, é flexível na medida exata para se adaptar rapidamente a situações diversas, não se deslumbra facilmente com o poder que o cargo lhe confere e, acima de tudo, vibra quando os que estão à sua volta são bem sucedidos. Somente o verdadeiro líder tem essa intenção de ajudar ao seu grupo a ponto de vibrar com uma vitória conjunta.

Olá, estudante, finalizamos mais um grupo de conteúdos que nos oferece informações importantes sobre a realidade que compõe as organizações. Não parece tão difícil na atualidade compreendermos a diferença entre um líder e um chefe. Buscamos a liderança não só no trabalho, mas nas nossas relações sociais e familiares. Desejamos ter alguém que figure força, criatividade, inteligência, mas, ao mesmo tempo, conhecimento e atitudes democráticas. Essa é a grande busca do ambiente moderno. Agora, vamos analisar dois componentes que também são necessários nas rotinas trabalhistas: inovação e criatividade. Vamos?

PARA NAVEGAR...
http://cintia.rosy.vilabol.uol.com.br
http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=6wnhby8f0
ZIEMER, Roberto. **Pessoas: De gerente a líder.** Disponível em: <http://www.clubepmp. com.br/portal/ article162.html> Acesso em: 31 out 2008.

PARA ASSISTIR...
APOLLO 13- DO DESASTRE AO TRIUNFO - Os astronautas e a equipe da missão em terra dão um exemplo de liderança sensata, calma e criativa durante um a crise tensa. Os personagens são confrontados com um problema urgente que só pode ser resolvido com trabalho de equipe, criatividade e direção sensata. Também trata o papel da comunicação na liderança.

PARA OUVIR
Na música "**Para não dizer que não falei das flores**", de Geraldo Vandré, o tom de chamado que essa música apresenta ilustra o discurso condizente com um líder. Ouça e preste bastante atenção na forma como o eu lírico se dirige às pessoas e veja como se identifica com o conteúdo que vimos.

PARA LER
Dois livros podem auxiliá-lo na compreensão do conteúdo estudado aqui: um é **O monge e o executivo**- uma história sobre a essência da liderança, publicado em 2004 pela editora Sextante; outro é **Como se tornar um líder servidor**, publicado em 2006 também pela editora Sextante. Ambos são de autoria de James C. Hunter. Vale a pena conferir.



Aula 5. Criatividade e inovação

Objetivos:

- identificar as diferenças entre criatividade e inovação; e
- analisar a importância dessas categorias para o sucesso profissional em uma empresa.

Durante o estudo desta aula, iremos discutir um pouco sobre a criatividade e a inovação, destacando os pontos que aproximam e que diferenciam essas duas categorias. Procuraremos fazer também a relação entre elas e a área de atuação do técnico em marketing em seu cotidiano de trabalho.

As mídias sugeridas no final da aula podem ajudá-lo a compreender melhor os conteúdos apresentados e, assim, sugerimos que você realmente faça uso delas e busque relacionar todos os conceitos.

Para que você possa compreender melhor o conteúdo apresentado na aula 5, é importante rever os textos que foram produzidos durante as atividades propostas no item "Para terminar" das aulas anteriores . Isso facilitará a identificação dos conceitos de criatividade e inovação em outros momentos do estudo.

Aproveite os espaços para interagir com o texto!!!

Bom trabalho!!!

Existem várias definições para criatividade. Todo ser humano possui criatividade em diferentes habilidades. Acredita-se que a habilidade criativa das pessoas esteja, de certa forma, ligada a seus talentos.

Leia a seguinte definição:

Podemos entender criatividade como:

habilidade de combinar ideias de uma forma única ou de fazer associações pouco comuns entre ideias.

Para refletir e praticar



Atividades de Aprendizagem

Reflita um pouco sobre essa definição de criatividade e responda:

1. Em quais momentos do seu dia a dia você percebe a presença da criatividade? Dê pelo menos três exemplos.

2. Na sua opinião, o que caracteriza uma pessoa criativa? Você conseguiria dar um exemplo de pessoa criativa que esteja na mídia? Por que essa pessoa, que você considerou criativa, se destaca das demais?

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

- **criatividade individual** que é a forma criativa expressa por um indivíduo; e

- **criatividade coletiva** que é a forma criativa expressa por uma equipe ou grupo e que surge geralmente da interação de um grupo com seu exterior ou de interações dentro do próprio grupo.

Vamos observar e analisar exemplos que encontramos a nossa volta para tentarmos entender mais claramente o conceito de criatividade.

Observe atentamente as fotografias a seguir:



Figura 8 - Coco babaçu
Fonte: www.unicamp.br Acesso em: 15 dez.2008



Figura 9 - Babaçu
Fonte: Wikipédia Acesso em: 08 ago. 2015



Figura 10 - Amêndoa do babaçu
Fonte: www.reporterbrasil.com.br Acesso em: 15 dez. 2008

Essa palmeira típica da região amazônica é uma espécie nativa, bastante comum no estado do Tocantins. Você já deve tê-la visto em sua cidade, ou pela televisão.

O fruto dessa palmeira, babaçu, quando quebrado, revela a presença de uma amêndoa rica em óleo vegetal. Sendo assim, o instinto de sobrevivência fez com que os homens que surgiram nessa região percebessem que essa amêndoa poderia ser comestível e se tornar uma rica fonte de calorias.

Muito bem, mas onde está a criatividade nessa história?

A partir de dois conhecimentos:

1- o conhecimento de que o babaçu é comestível; e

2- o conhecimento de que o babaçu é rico em óleo vegetal,

o homem passou a colher o babaçu, não apenas para se alimentar de sua castanha, mas também para produzir outros alimentos derivados dessa castanha.

Esse pode ser um exemplo de criatividade: aproveitar um produto comum na região, como é o caso do babaçu, para se alimentar e aplicar nele uma tecnologia (ainda que bastante simples) com o intuito de manufaturá-lo e transformá-lo de acordo com suas necessidades.

Atividade de Aprendizagem

Com base no exemplo utilizado, pense em outros exemplos de momentos em que a criatividade se manifesta e permite transformar alguma coisa rudimentar e comum em uma mercadoria. Descreva o processo.

Algumas pessoas entendem a criatividade como uma atividade de ficar em torno de ideias até se deparar com a ideia certa. Embora isso funcione para algumas pessoas, muitas situações da vida real requerem uma abordagem mais estruturada.

Processo criativo

Durante o processo criativo, frequentemente distinguem-se os seguintes estágios:

- **Percepção do problema** - É o primeiro passo no processo criativo e envolve o "sentir" do problema ou desafio.

- **Teorização do problema** - Depois da observação do problema, o próximo passo é convertê-lo em um modelo teórico ou mental.

- **Considerar/ver soluções -** Este passo caracteriza-se geralmente pelo súbito surgimento da solução. É o impacto do tipo "já sei!" Muitos desses momentos surgem após estudo exaustivo do problema.

- **Produzir a solução** - A última fase é converter a ideia mental em ideia prática. É considerada a parte mais difícil.

A liberdade para experimentar é essencial para a criatividade, como também alguma disciplina para assegurar objetividade e consistência.

Seja qual for o nível de estruturação adotado, o processo criativo se fundamenta em três princípios:

- **Atenção - concentração na situação ou problema;**

- **Fuga - fugir do pensamento convencional; e**

- **Movimento - dar vazão à imaginação.**

Essas três ações mentais formam uma estrutura integrada em que se baseiam todos os métodos de pensamento criativo. As diferenças entre os diversos métodos encontrados na literatura estão na ênfase dada a cada um desses princípios e nas ferramentas usadas.

Um exemplo de utilização dessas três ações pode ser observado no filme "*A Vida é Bela*".

Atividade prática

Escolha uma empresa em sua cidade e visite-a com o objetivo de identificar no dia a dia os momentos em que a criatividade se faz presente e necessária para a equipe que a compõe.

Para sistematizar sua observação, sugerimos que você agende uma visita e converse com o gerente ou responsável pela empresa. Sugerimos também que você norteie sua conversa a partir das questões:

Qual é o produto oferecido pela empresa?

Como a criatividade dos funcionários pode ajudar na produção?

A empresa abre espaço para que os funcionários manifestem a criatividade?

De que maneira as ideias dadas pelos funcionários são discutidas com a equipe?

Essas são apenas algumas questões que poderão nortear sua observação, mas outras podem ser incorporadas. **Depende de sua criatividade!**

Atividade de Aprendizagem



A aula fala de criatividade e inovação. Até agora falamos muito em criatividade, mas o que é inovação?

Certamente, você deve estar pensando que, se criatividade e inovação foram postas juntas na mesma aula, significa que devem ser categorias correlatas, devem ter alguma coisa em comum. Então, pense um pouco e responda: qual é a relação entre criatividade e inovação?

Inovação

Significa novidade ou renovação, refere-se a uma ideia, um objeto ou método que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Hoje, a palavra inovação é muito usada no contexto das ideias e invenções, assim como a exploração econômica relacionada, sendo que inovação é invenção que chega no mercado.

Inovação é o processo de transformar uma ideia.

Podemos dizer que a inovação é o processo de transformar uma ideia criativa em um produto, serviço ou método de operação útil.

Tipos de inovação

- Inovação de produto
- Inovação de processo
- Inovação organizacional
- Inovação de *marketing*

A inovação acontece de várias formas. Pode ser um novo produto ou uma nova embalagem, um avanço tecnológico, a simplificação de um processo de produção, uma forma de atendimento especial ou uma ação de marketing inusitada.

Releia, com muita atenção, o exemplo de criatividade apontado no início da aula.

Muito bem!!!

Se você realmente conseguiu entender o exemplo a que se refere a criatividade, agora note...

Ao se apanhar o mesmo fruto, quebrá-lo e dele extrair a castanha, temos um processo de criatividade.



Figura 11 - Quebra do babaçu
Fonte: www.iolandahuzak.com/ensaios/maranhao/4 Acesso em: 21 jul. 2009

Mas, temos outros conhecimentos que podem e devem ser incorporados a essa atividade. Como por exemplo, sabemos que a castanha extraída é muito rica em óleo vegetal.



Figura 12 - Processo de extração do óleo do babaçu.
Fonte: www.agenciasebrae.com Acesso em: 21 jul. 2009

Muito bem!

Agora, com novos conhecimentos científicos e tecnológicos, sabemos também que o óleo vegetal pode ser incorporado ao óleo diesel (extraído do petróleo) e, a partir dessa mistura, pode ser produzido o biodiesel (um importante combustível, cuja produção o governo brasileiro se tem empenhado em fomentar, além de incentivar pesquisas sobre o mesmo). Assim, aquele óleo extraído da castanha do babaçu, que tinha a função restrita de produção de alimentos, passa a ter outras funções, sendo utilizado para a produção de diversos produtos.

Atividades de Aprendizagem



Com base no exemplo, reflita um pouco sobre os tipos de inovação e diga:

O exemplo demonstra que tipo de inovação?

Quais outros podem estar presentes no processo abordado no exemplo?

A partir do exemplo, crie uma situação que envolva todos os tipos de inovação descritos no texto.

Considerando a realidade da região onde você mora, crie e escreva um exemplo de inovação de marketing.

Lembre-se:

O conceito contemporâneo de *marketing* engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo do tipo ganha-ganha, no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. O *marketing* surgiu para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" ideias e programas sociais. Técnicas de *marketing* são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida.

Agora, considere o cotidiano profissional do técnico em *marketing* e escreva um exemplo de criatividade e um de inovação que possam ser observados nessa profissão.

Na sua opinião, qual é a diferença entre criatividade e inovação?

Produza uma resenha sobre a aula que acabou de estudar. Dica: antes de começar a fazer a atividade, releia a aula e, com um lápis, grife no texto as ideias mais importantes.

Para terminar

Ao utilizar outras mídias, procure relacionar o conteúdo apresentado ou discutido nelas ao conteúdo que você viu durante o estudo da aula.

Para desenvolver essa atividade de intertextualidade, é importante que, em uma folha à parte, ao terminar de assistir a um filme, ouvir uma música, ou navegar na internet, você produza um texto fazendo a relação entre os conteúdos.

Esse texto produzido vai ajudá-lo a fixar a matéria estudada e vai facilitar muito na hora de estudar para as avaliações.

Resumo

A diferença entre **criatividade** e **inovação** está no fato de a **criatividade** referir-se a habilidade de combinar ideias de uma forma única ou de fazer associação pouco usuais entre ideias e a inovação ser o processo de transformar uma ideia criativa em um produto, serviço ou método de operação útil.

Terminamos mais um bloco de conteúdos e espero que tenha conseguido, além de aprender, visualizar esse conhecimento na sua prática profissional. Agora, vamos para nossa sexta aula e iremos abordar um tema um pouco mais complexo. Será bem interessante. Vamos aprender?



PARA NAVEGAR
Seria interessante acessar o http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing. Nesse *site*, você poderá encontrar muitas informações sobre esse conteúdo e outros conteúdos relacionados ao tema.
http://pt.wikipedia.org/wiki/Criatividade
http://pt.wikipedia.org/wiki/Inovação
http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing
Outra sugestão é o http://www.youtube.com nesse *site* busque por: **Dança das sombras, Mãos mágicas, e A arte da sombra com as mãos.** A música **A Wonderful World** ganha um charme especial sendo dublada com sombras. É um exemplo fantástico de criatividade. Vale a pena! No mesmo *site* é possível encontrar alguns comerciais muito criativos, como várias campanhas da Coca-Cola e da Nike.

PARA ASSISTIR
Não deixe de assistir ao filme "**A Vida é Bela**", pois trata de muitas questões pertinentes e ainda serve como uma aula de história. Não perca!



PARA LER
O Segredo de Luísa - É um livro muito interessante, que pode contribuir muito para a compreensão de questões como: empreendedorismo, persistência e criatividade. É imperdível ! Leia-o!

Aula 6. Organizações como prisões psíquicas

Objetivo:

- identificar a influência das questões psicológicas de cada indivíduo de uma organização nas relações interpessoais e no sucesso da organização.

A organização desta aula foi baseada em um estudo apresentado pelos alunos, Ana Beatriz Manssour, Carla Nedel Rech e Lourdes Terezinha Francisco, ao programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e está disponível na rede no endereço: **http://nutep.adm.ufrgs.br/adp/prisoesoficial.doc**.

Nesta aula, iremos discutir um pouco sobre ambiente de trabalho nas organizações. Para acompanhar melhor e poder interagir de maneira participativa com o texto, sugerimos que você, antes de iniciar o estudo, leia atentamente o resumo da aula1 e o texto que você produziu após o estudo do mesmo.

Não deixe de responder as questões e de aproveitar os espaços para interagir com o texto. Aproveite essa e as outras mídias indicadas na aula para se aprofundar e aprender mais sobre o conteúdo, e assim, relacioná-lo com outros que serão apresentados na sequência.

Bons estudos!!!

Organizações como prisões psíquicas. Você já ouviu falar nisso?

Relacionar organizações com prisões psíquicas significa utilizar uma metáfora (figura de linguagem) para explicar as organizações.

Figuras de linguagem - São formas de expressão, são palavras utilizadas com um sentido fora do real, um sentido figurado. O escritor pode utilizar essa estratégia no texto para conseguir o efeito que deseja na interpretação do leitor. Por exemplo: Andei feito um camelo.

A análise organizacional estuda as organizações, relacionando-as com diferentes figuras de linguagem, para permitir várias interpretações.

Analisar as organizações como prisões psíquicas pode ser interessante, porque define a organização como um fenômeno psíquico e nos auxilia a administrar e compreender processos de mudanças.

O pensamento crítico, propiciado pela metáfora das organizações como prisões psíquicas, permite penetrar em complexos organizacionais, identificando barreiras às mudanças. Isso vocês poderão observar assistindo ao filme "O Sorriso de Monalisa".

Gareth Morgan (1996), quando compara as organizações com prisões psíquicas, tenta mostrar que fatores psicológicos próprios de cada um dos membros de uma organização interferem no desenvolvimento das atividades, nas relações interpessoais e no sucesso da empresa.

Você já viu essa situação na primeira aula!

Você já tinha pensado nessa relação? Descreva situações do universo de uma organização em que possa ser bastante nítido esse tipo de relação.

Para tentarmos entender um pouco melhor essa relação, vamos ver um pouco de psicologia...

Dentro da Psicologia existem várias escolas ou várias linhas. Uma delas é a Psicanálise, que tem como principais representantes Freud e Jung. Nessa linha, os aspectos inconscientes, afetivos, defensivos, ameaçadores e individuais de cada indivíduo podem ser avaliados.

Dentre as principais contribuições da psicanálise está o conceito de inconsciente, que seria uma parte do aparelho psíquico constituído de conteúdos recalcados (guardados dentro da cabeça, de maneira que nem pensamos neles), que tentam retornar à consciência e à ação. Este retorno se dá através dos sonhos, chistes, atos falhos e sintomas, de maneira "deformada" devido à censura.

A repressão de desejos recalcados é o que insere o indivíduo nas regras sociais.

Parece lógico, não é?

Com isso, se cada pessoa fizesse aquilo que lhe dá na cabeça, seria um risco imenso vivermos em sociedade. Imagine se, cada vez que brigássemos com alguém ou que um chefe fosse injusto, tivéssemos vontade de matar a pessoa e realmente matássemos, não haveria regra alguma nem direitos humanos, seria a barbárie.

A pessoa adulta lida com os conteúdos do inconsciente segundo maneiras variadas e recorre a diferentes mecanismos de defesa para manter esses conteúdos sobre controle. Entre esses mecanismos destacam-se:

- **Negação: recusa em admitir um fato, sentimento ou lembrança que evoque um impulso.**
- **Deslocamento: remessa dos impulsos ligados a uma pessoa ou situação para outro alvo mais seguro.**
- **Projeção: atribuição dos próprios impulsos ou sentimentos a outras pessoas.**
- **Racionalização: criação de elaborados esquemas de justificação para disfarçar motivos e intenções.**
- **Formação reativa: conversão de uma atitude ou sentimento em**

forma oposta.

- **Sublimação: canalização de impulsos primários para formas sociais mais aceitáveis.**

Para refletir e praticar



Atividade de Aprendizagem

Faça um esforço e descreva uma situação ligada à vida profissional, que possa servir de exemplo para cada um dos mecanismos apontados.

Segundo Morgan (1996), Freud trouxe os conceitos de instinto de vida (*eros*) e de morte (*thanatos*) e a dualidade entre eles. A autora utiliza estes conceitos e aponta que é possível compreender as organizações e muito do comportamento de dentro delas em termos de uma busca da imortalidade. E ressalta que, ao criarmos organizações, estamos criando estruturas de atividades maiores do que a vida e que, frequentemente, sobrevivem por gerações.

Observe atentamente os anúncios nos meios de comunição.

Fazendo essa observação, você poderá perceber que há organizações que estão há décadas no mercado. Reflita um pouco sobre elas e responda as seguintes questões.

Atividades de Aprendizagem



Liste pelo menos dez organizações que se enquadrem nesse grupo das que estão há décadas no mercado.

Faça uma rápida pesquisa e responda há quanto tempo as organizações listadas estão no mercado?

Essas organizações podem ser consideradas imortais? Por quê?

Em sua cidade, existe alguma organização que sobrevive há gerações?

Outro autor muito importante na área da psicanálise que é destacado nos estudos de Morgan (1996) é Jung. Ele traz o conceito de arquétipos (definidos como padrões que estruturam o pensamento e assim dão origem ao mundo). O processo psicológico mediante o qual a energia libidinal se transforma em atividades culturais é o símbolo. Os símbolos emergem na parte inconsciente da psique. Alguns deles pertencem ao inconsciente coletivo e primitivo que o homem moderno herdou de seus ancestrais. Outros pertencem ao inconsciente pessoal ou individual, que se desenvolve a partir da repressão do passado do indivíduo. Ao terem acesso à consciência, tornam-

-se uma poderosa força orientadora do comportamento humano, sobretudo em seus aspectos éticos e religiosos. Para chegar a essas conclusões, Jung dedicou-se a um estudo profundo dos povos primitivos do mundo - seus mitos, religiões, tradições e hábitos.



Atenção!!!!!

Podemos dizer que as *prisões psíquicas* se referem àquilo que existe na cabeça das pessoas, formado por processos conscientes e inconscientes.

Vamos agora tentar entender um pouco o que são esses processos.

Processos conscientes - Estão relacionados à maneira de pensar das organizações, pela aceitação do que parece lógico sem um julgamento mais aprofundado. Isso caracteriza um aprisionamento do pensamento que pode conduzir a armadilhas.

- **Armadilha pelo sucesso** - Ocorre quando uma empresa se encontra em um elevado nível de sucesso e não percebe a infiltração de concorrentes com alta capacidade de expansão no mercado. Um exemplo é a indústria automobilística americana frente à japonesa (é o pensamento de que "já estamos estabelecidos no mercado", sem considerar que o mercado muda).

- **Armadilha da organização "frouxa"** - É a institucionalização da ineficiência, como no caso do controle de qualidade que permite taxas de defeitos ao invés de exigir "zero defeitos" (pensamento comum em estabelecimentos comerciais em cidades pequenas, por exemplo).

- **Armadilha pelo pensamento coletivo** - É o pensamento do "consenso assumido" que inibe as pessoas de expressarem suas dúvidas, levando a decisões precipitadas, quais, posteriormente, quando melhor analisadas, são julgadas insensatas (a ideia de que "há séculos a empresa funcionou bem assim e não se mexe em time que vence").

Com base na leitura dos processos conscientes, cite dois exemplos para cada tipo de armadilha, que podem ser percebidos em organizações conhecidas na sua região (sem dizer os nomes das empresas).

Atividades de Aprendizagem



- Armadilha pelo sucesso

- Armadilha da organização frouxa

- Armadilha pelo pensamento coletivo

Processos inconscientes - O inconsciente é criado pela repressão humana dos desejos e pensamentos. Torna-se um reservatório de impulsos reprimidos e traumas, que podem entrar em erupção a qualquer momento. Em seus estudos, Freud estabeleceu uma separação importante entre o inconsciente e a cultura.

O inconsciente é a repressão oculta enquanto a cultura é a repressão manifesta, que permite a socialização humana.

A essência da sociedade é a repressão do individual e a essência do individual é a repressão de si mesmo. **Portanto, o indivíduo é reprimido pela sociedade, manifestando-se pela cultura; e reprimido por si mesmo ocultando-se no inconsciente.**

Cultura é o resultado da repressão de desejos e pensamentos ocultos no inconsciente. Esses pensamentos devem ser buscados numa análise mais profunda da cultura organizacional de uma empresa.

Quando pensamos nas organizações como prisões psíquicas, fica ressaltado o aspecto de que elas não são simplesmente moldadas pelo ambiente onde estão instaladas, mas também pelos conceitos inconscientes de seus membros e pelas forças inconscientes que modelam as sociedades nas quais as organizações existem.

Repare

O estudo psicanalítico das organizações tem como objetivo observar os laços que unem o indivíduo às organizações (não apenas por questões materiais, morais, ideológicas ou socioeconômicas, mas, sobretudo, por questões psicológicas).

Reflita um pouco sobre a seguinte afirmativa:

Atualmente, as organizações constituem a via de acesso do indivíduo para o reconhecimento de que nada mais é do que o "desejo de ser desejado". Nelas, cada indivíduo busca a realização de seus projetos e desejos, adaptando-se aos sistemas de controle impostos por aquelas, tornando-se fonte de angústia e prazer.

Com base na reflexão sugerida, produza um pequeno texto discutindo a relação entre indivíduo e mercado de trabalho nos dias de hoje. Se preferir, faça a leitura da próxima aula que trata sobre trabalho e lazer (ela poderá ajudá-lo a pensar nessa problemática).

Relacionando essas teorias com a vida organizacional, podemos pensar que:

- Os conteúdos reprimidos das organizações agem como um reservatório para as forças que não são desejadas e que, portanto, são reprimidas, e também para as forças que foram subvalorizadas. Ao reconhecerem os recursos desse reservatório, os teóricos organizacionais junguianos sugerem que podemos despertar novas fontes de energia e criatividade, tornando as instituições muito mais humanas, vibrantes, mais moralmente preocupadas e responsáveis do que são.

- A teoria dos arquétipos faz pensar que o padrão de vida organizacional seja criado e recriado de acordo com as estruturas identificadas na história dos mitos e na literatura. Embora utilizemos as últimas tecnologias eletrônicas e administrativas para planejar ou executarmos negócios, o fazemos de forma bastante antiga.

Neuroses

Vamos, resumidamente, definir neurose como um distúrbio psicológico em que o sintoma é a expressão simbólica de um conflito psíquico e constitui compromissos entre o desejo e a defesa.

Kets de Vries e Danny Miller (1982) fizeram um paralelo entre os distúrbios neuróticos e as organizações, de forma que elas pudessem ser melhor compreendidas e acompanhadas a partir de seus sintomas, filosofias e história.

Principais Estilos Neuróticos.

Fatores	Paranoico	Compulsivo	Histérico	Depressivo
Características	Suspeita e desconfiança dos outros: hipersensibilidade e hiperatenção; prontidão para conter ameaças percebidas; preocupação excessiva com motivos escondidos e significados especiais; intenso campo de atenção; frio, racional, sem emoção	Perfeccionista; preocupação com detalhes triviais; insiste para que outros se submetam ao seu próprio modo de agir; relações em termos de dominação e submissão; falta de espontaneidade; incapacidade para relaxar; meticulosidade, dogmatismo, obstinação.	Dramatização própria, excessiva expressão das emoções; atração constante da atenção para si mesmo; ânsia por atividade e excitação: incapacidade de concentração ou concentração extremamente focalizada.	Sentimentos de culpa, inutilidade, autocensura, insuficiência. Senso de incapacidade e despreparo (estar à mercê dos eventos); diminuição da habilidade de pensar claramente, perda do interesse e motivação; incapacidade de ter prazer.

Fantasia	"Eu não posso realmente confiar em ninguém. Uma força superior ameaçadora existe e quer me pegar. É melhor estar em minha própria segurança."	"Eu não quero estar à mercê dos eventos. Eu tenho que dominar e controlar todas as coisas que me afetam."	"Eu quero ter a atenção e impressionar as pessoas que importam em minha vida."	"Não há esperança para mudar o curso dos eventos em minha vida. Eu somente não sou bom o suficiente."
Perigos	Distorção da realidade devido a uma preocupação com a confirmação de suas suspeitas. Perda da capacidade de ações espontâneas, devido a atitudes defensivas.	Orientação interna. Indecisão e adiamento; evita tomar atitudes devido ao medo de cometer erros. Incapacidade de desviar de atividades planejadas. Confiança excessiva nas regras e regulamentos. Dificuldades em enxergar um mundo mais amplo.	Superficialidade; sugestionabilidade. O risco de atuar em um mundo não real, suas ações são baseadas em pressentimentos. Reação exagerada mesmo em eventos menores.	Perspectivas muito pessimistas. Dificuldade de concentração e desempenho. Inibição de ação e indecisão.

Pontos positivos e negativos dos estilos organizacionais baseados nos estilos neuróticos

Fatores	Paranoico	Compulsivo	Histérico	Depressivo
Positivos	Bom conhecimento de ameaças e oportunidades, dentro e fora da firma. Vantagem com a redução do risco através da diversificação.	Bom controle interno e operação eficiente. Estratégias de produtos e mercado bem integradas e definidas.	Cria o momento para a passagem através da fase inicial. Boas ideias para revitalizar firmas "cansadas".	Eficiência em processos internos. Estratégia concentrada.
Negativos	Falta de uma estratégia conjunta e consistente – pouca distinção de competências. Insegurança e desencantamento entre o segundo nível gerencial e seus subordinados devido à atmosfera de desconfiança.	As tradições são tão enraizadas que a estratégia e a estrutura tornam-se anacrônicas. As coisas são tão programadas, que disfunções burocráticas, inflexibilidade e resultados inapropriados tornam-se comuns. Gerentes descontentes devido a sua falta de influência e discrição, sufocam quaisquer iniciativas.	Estratégias inconsistentes que têm um alto fator de risco e que geram recursos para serem desperdiçados. Problemas no controle de operações comuns e na restauração de suas lucratividades. Precipitadas e perigosas políticas de expansão. Inadequado papel interpretado pelo segundo nível gerencial.	Anacronismo estratégico e estagnação organizacional. **Postura de competitividade fraca devido à linha de produtos fraca.** Gerentes apáticos e inativos.

Atividade de Aprendizagem

A partir da leitura e observação sistemática dos dois quadros, aponte contribuições e limitações da metáfora da Prisão Psíquica para a análise de uma organização (seria interessante antes de tentar responder a essa provocação que você desse uma lida geral na aula).

Contribuições:

Limitações:

O trabalho apresentado pelas alunas Ana Beatriz Manssour, Carla Nedel Rech, Lourdes Terezinha Francisco também traz uma lista com algumas limitações e contribuições da metáfora das prisões psíquicas. Você pode lê-la e relacioná-la com a sua.

Contribuições:

- Apresenta perspectivas para a exploração do significado oculto dos nossos mundos tidos como verdadeiros. Encoraja-nos a aprofundar as situações, abaixo da superfície, para descobrir os processos inconscientes e respectivos modelos de controle que aprisionam as pessoas e as empresas em modelos não saudáveis.
- Demonstra que o conhecimento das organizações tem sido racionalizado em excesso. Os aspectos emocionais, agressivos e sexuais não são considerados e nem trabalhados.
- Chama atenção para as bases éticas da organização ao reforçar que a organização é humana no sentido mais completo.

- Explicita e encoraja a lidar com as relações de poder estabelecidas na vida organizacional. Ao mesmo tempo, deixa claro que todos nós desempenhamos um papel na construção destas relações inconscientes de poder e como este conhecimento pode possuir um efeito fortalecedor.

- Identifica muitas das barreiras situadas no caminho da inovação e mudança. Na cultura organizacional, só pode haver mudança se os interesses e preocupações subjacentes forem, de alguma forma, modificados. Eis porque, frequentemente, é tão difícil mudar situações em organizações, mesmo quando a mudança parece lógica e benéfica para todos os envolvidos.

Limitações:

- Poderia ser ampliada de modo a englobar todos os processos ideológicos através dos quais criamos e sustentamos o significado, além do fator representado pelo inconsciente.

- Enfatiza excessivamente o papel dos processos cognitivos em criar, manter e mudar as organizações e a sociedade.

- Encoraja especulações e críticas utópicas uma vez que trata de aspectos muito subjetivos. Sendo assim, ignora as realidades de poder e a força de interesses institucionalizados na manutenção do *status quo*.

- Pode despertar o desejo de administrar o inconsciente, o que é impossível.

- Existe, ainda, o risco de se estigmatizarem as organizações a partir de algum estilo neurótico sem contextualizá-las e considerar outros aspectos. Pode-se, com isso, além de se fazer um diagnóstico parcial, diminuir as possibilidades de mudança e de um melhor prognóstico.

Atividade de Aprendizagem

Faça uma resenha sobre os conteúdos trabalhados na aula que acabou de estudar. Dica: antes de iniciar a atividade, releia todos os conhecimentos construídos com as informações da aula e, com um lápis, grife no texto as ideias mais importantes.

Para terminar

Ao utilizar outras mídias, procure relacionar o conteúdo apresentado ou discutido nelas ao conteúdo que você viu durante o estudo da aula.

Para desenvolver essa atividade de intertextualidade, é importante que, em uma folha à parte, ao terminar de assistir a um filme, ouvir uma música, ou navegar em um *site* indicado você produza um texto fazendo a relação entre os conteúdos.

Esse texto produzido vai ajudá-lo a fixar a matéria estudada e vai facilitar muito na hora de estudar para as avaliações.

Ufa, acabou mais uma aula. Como foi? Conseguiu absorver um pouco mais de conhecimento e complementar sua aprendizagem sobre a rotina trabalhista? Nosso próximo conteúdo é bem mais leve e trata sobre as questões relacionadas ao trabalho e ao lazer... Isso o faz pensar em qualidade de vida? Então vamos em frente.

PARA ASSISTIR
O Sorriso de Monalisa.
Sociedade dos Poetas Mortos.
Procure assistir a esses filmes que estamos indicando, uma vez que eles o ajudarão a entender a metáfora das prisões psíquicas no universo de diferentes organizações (no caso são instituições de ensino). Procure durante os filmes tentar identificar cada aspecto trabalhado durante a aula 4 . Você perceberá também que muitos aspectos trabalhados durante as demais aulas estão presentes nesses filmes. Aproveite!!

PARA OUVIR
Acessando o *site* www.glom.com.br, você terá acesso a várias músicas da banda Glom. Nesse momento, ouça com atenção a música "**Se Você não Acredita em Você**". Ela é capaz de ilustrar muito bem alguns dos distúrbios psicológicos apresentados durante o texto. Fica também a sugestão da música "**2X3**" da mesma banda. As duas são faixas do mesmo álbum: "**Oficina dos Escultores**". Essas e outras músicas estão disponíveis para ouvir e baixar. Aproveite!!



Aula 7. Trabalho e lazer

Objetivos:

- questionar as relações de trabalho;
- identificar as categorias trabalho e lazer no cotidiano profissional de uma empresa; e
- identificar esses momentos (de trabalho e lazer), relacionando-os com as questões de produtividade e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Não deixe de responder as questões e de aproveitar os espaços para interagir com o texto. Aproveite essa e as outras mídias indicadas na aula para se aprofundar e aprender mais sobre o conteúdo e, assim, relacioná-lo com outros que serão apresentados na sequência.

Bom trabalho!!!

Certamente, quando você era criança já ouviu a pergunta: **O que você quer ser quando crescer?**

Você já pensou sobre essa pergunta? E o que tem por trás dela? Por que é uma pergunta tão comum na nossa sociedade?

Pense um pouco...

Quando aquela tia-avó, que você nunca tinha visto, faz uma pergunta do tipo "O que você vai ser quando crescer?", será que ela se sentiria satisfeita em saber que você gostaria de ser uma pessoa boa, compreensiva com os outros, politicamente ativa ou um cidadão consciente dos seus deveres e direitos? Ou será mais razoável imaginar que, com aquela pergunta, ela esperava respostas como: médico, pedreiro, lixeiro, dentista, bombeiro, feirante, professor, padeiro, jornaleiro, técnico em marketing? Imagino que a

segunda alternativa deva ser a que mais se aproxima da resposta que você daria à "simpática velhinha", não é?

Para refletir e praticar

E você já se perguntou por quê?

Pense e responda, por que as perguntas, **com relação ao que você poderia vir a ser**, estavam sempre relacionadas às profissões que você poderia seguir?

Uma possível resposta a essa indagação é o fato de que o trabalho sempre foi uma necessidade do ser humano e uma característica intrínseca (própria - que está dentro do ser humano) a ele. **O homem é o único ser que tem a capacidade de produzir e modificar a natureza por meio de sua energia vital; ao modificar o mundo exterior, ele se autoconstrói (ele vai modificando a si próprio). Grave bem essa frase!**

Lendo a frase anterior, você deve estar dizendo: "Mas, nem sempre os trabalhadores apresentam todo esse interesse pelo trabalho".

Pois é, se o trabalho é tão importante para a construção do ser humano, por que será que há tantas pessoas que dizem detestarem trabalhar e outras que dizem adorar, mas, desde a hora em que chegam ao serviço, tudo o que fazem é esperar pela hora de ir embora?

Podemos começar nossa reflexão analisando que, com o passar do tempo, o homem foi-se desumanizando, perdendo as características que o definem - pensar, mudar o meio, liberdade de criar, aprender e se comunicar.

Dentro do sistema econômico vigente (o capitalista), a essência do homem inverteu-se, o trabalho deixou de ser um fim (oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal) e tornou-se um meio (através do trabalho a pessoa pode adquirir ou atingir outras coisas) e, assim, se iniciou o processo de alienação no qual o indivíduo vive para produzir.

Segundo Luft (1996), o verbo alienar vem do latim alienare, "afastar, distanciar, separar". Alienus significa "que pertence a outro, alheio, estranho". Alienar, portanto é tornar alheio, é transferir ao outro o que é seu.

Observe o exemplo:

Quando o homem precisa vender sua força de trabalho em troca de um salário, ele perde a posse do que produz, pois o produto é separado, alienado de quem o produziu, **como um Ford Fusion, por exemplo. Será que os metalúrgicos que trabalham na montagem desse carro podem se apropriar do que produziram? Eles podem ter ao menos um para eles? Normalmente, percebemos que não, porque, apesar de eles terem participado da produção desse objeto, na lógica capitalista, eles precisam ter dinheiro para fazer a troca pelo artefato que produziram. Nota-se, então, que, na maioria das vezes, o metalúrgico produz o carro para que uma outra pessoa possa usá-lo.**

Na lógica atual, o trabalho tornou-se uma atividade tediosa, monótona e cansativa, levando o ser humano a dissociar-se do processo de produção, **vendendo sua energia mental e física** (vendendo sua força de trabalho em troca de dinheiro). No entanto, não podemos nos esquecer de que esse processo de dissociação depende da organização e do grau de alienação da função que a pessoa exerce.

Pense comigo.

Quem passa o dia inteiro apertando um botão dificilmente vai-se enxergar naquela atividade, pois a atividade não permite que ele agregue a ela nada de si. Assim, o indivíduo sofre e se sente tolhido nas suas capacidades (essa situação pode ser observada muito claramente no

filme "Tempos Modernos", de Charles Chaplin).

Dessa forma, o trabalho deixa de ser uma maneira de o homem se socializar, criar, se comunicar e aprender.

Um exemplo para ilustrar essa situação pode ser observado nos versos cantados de Felipe Seabra na música "48", gravada pela banda Plebe Rude e na qual o eu lírico fala:

" Cinco dias pra trabalhar,
Só dois dias pra descansar,
48 horas, não chegam!
Tanta coisa pra fazer
Tantas pessoas pra conhecer
48 horas não chegam!
Meu patrão é um sacana,
Me faz trabalhar até no fim de semana.
48 horas não chegam!
Tantos lugares que eu quero ir
Mas só dois dias pra me divertir
48 horas não chegam!"

Nessa canção, fica claro que as relações construídas no ambiente de trabalho não são consideradas para a construção pessoal do trabalhador.

O trabalho se torna um "mal necessário". É um meio para, que trocando sua força de trabalho por dinheiro, o trabalhador possa trocar seu dinheiro por outras coisas das quais precisa para viver na sociedade atual.

Muitos autores, porém, ressaltam que o trabalho é extremamente importante para a construção da identidade de uma pessoa, pois é nele que o homem exerce sua capacidade de modificar a realidade, de se ver e de se identificar com o que faz. E existem muitos profissionais que conseguem manter essa capacidade no trabalho.

Atente para o exemplo retirado de uma matéria publicada no jornal *O Estado de S. Paulo – 29/10/04:*

> Sem rotina predeterminada, nem horários certos para cumprir, o publicitário Fábio Gracciotti Deri, de 29 anos, é um exemplo da combinação de realização pessoal e muitas horas de trabalho. Sócio da agência de publicidade Expanding, ele define sua semana como "uma loucura

todos os dias". Sem arrependimentos por ter dado uma guinada na vida profissional, trocando um emprego com maior remuneração pela agência, o publicitário investe e acredita no que faz.

"Na véspera de apresentarmos uma campanha, ficamos aqui até tarde, a gente chama de o 'dia da pizza', porque é o que dá para pedir. Mas, no dia seguinte, quando o cliente elogia ou ganhamos uma nova conta, é uma festa. É sempre gratificante. Por mais que em alguns dias eu fique cansado ou estressado, eu adoro o que faço", diz. Mesmo assim, há espaço para a namorada, para o futebol, que joga às segundas-feiras, e para os amigos, que o acompanham em festas e shows.

Atividade de Aprendizagem

Com base no que você está lendo nessa aula, produza um pequeno texto relacionando esse exemplo destacado com o quadro que fala do trabalho como "um mal necessário". Para o aprimoramento da sua argumentação, você deverá lançar mão dos conceitos apresentados no item "processo criativo", na aula 3 "Diferença entre Criatividade e Inovação".

O exemplo apresentado, retirado do jornal O Estado de São Paulo, é fruto de uma pesquisa realizada pela Universidade de Brasília. Nas palavras dos psicólogos envolvidos na pesquisa, o publicitário, de quem o texto fala, consegue enxergar no seu trabalho a realização de suas capacidades e de sua força de criação. "**É possível, sim, ter prazer e trabalhar bastante. Como disse Freud, o ser humano se torna adulto por meio do amor e do trabalho",** diz o psicólogo Sigmar Malvezzi, professor da Universidade de São Paulo e da Fundação Getúlio Vargas.

"Na medida em que realiza e mostra para si e para o mundo sua criação, o trabalho é uma fonte de realização."

A-Z

Worklover
*Expressão em inglês que quer dizer algo como "apaixonados pelo trabalho".

Ter prazer no que se faz, mesmo que ocupe muitas horas do dia, exige uma dedicação intensa e uma atenção absoluta. Para alguns, o escritório, o laboratório, a empresa, a rua, a escola, enfim, todos os locais de trabalho e as atividades neles realizadas podem ser fonte de satisfação e realização pessoal, sem ter nada de errado nisso: são os *worklovers**.

A denominação saiu do Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade de Brasília, que reúne sociólogos, psicólogos e médicos pesquisando as relações entre indivíduo e trabalho.

Para explicar um pouco mais, pode-se entender que todo mundo que trabalha bastante é tido como *workaholic*, (viciado em trabalho). Essas pessoas usam a profissão para fugir dos outros aspectos da vida. Já os *worklovers* são apaixonados pelo que fazem, trabalham muito, mas têm sua vida pessoal e cumprem seus outros papéis na sociedade.

Para refletir e praticar

Atividade de Aprendizagem

A partir da definição de *workaholic* e *worklovers*, crie, com base em sua experiência pessoal, três exemplos para definir e distinguir *workaholic* e *worklovers*.

Workaholic	Worklover

Lazer e trabalho

Esse tema é muito discutido na atualidade, muitos livros, filmes e até músicas falam do assunto. Diversos são os caminhos que podem levá-lo a refletir sobre o tema, mas vamos começar a falar sobre a ótica do tempo livre que, segundo alguns autores, tem estreita relação com o lazer do trabalhador. Segundo Dumazedier apud Waichman (2001), as definições podem-se organizar assim:

Tempo livre é a sobra após o trabalho, é o que fica livre das obrigações cotidianas e que empregamos naquilo que queremos, ou seja, é a parte do tempo destinado ao desenvolvimento físico e intelectual do homem com um fim em si mesmo.	**Trabalho** é o tempo principal, necessário, imprescindível, prioridade. Uma vez que é o único "produto", segundo a ótica social de nosso tempo, surgem, por exemplo, frases como "tempo é dinheiro", nas quais percebemos a imagem que o homem tem a respeito do tempo como máquina de dinheiro, riquezas e lucros.
Ócio é um conjunto de ocupações às quais o indivíduo se pode entregar com total consentimento, seja para descansar, seja para divertir-se, seja para desenvolver sua informação ou sua formação desinteressada, sua vontade de participação social ou sua livre capacidade criadora, uma vez livre de suas obrigações profissionais, familiares e sociais. Assim, podemos dizer que o ócio **tem três funções: descanso, diversão e desenvolvimento.**	

Atividade de Aprendizagem

Leia atentamente as informações contidas no quadro e cite cinco exemplos de atividades que você pratica em seu tempo livre, cinco que pratica no tempo de trabalho e cinco no ócio.

Tempo livre	Tempo de trabalho	Ócio

Com o capitalismo, muitas coisas são adquiridas como mercadorias e uma dessas coisas é o próprio tempo livre. Para Waichmam (2001), em relação ao trabalho, o tempo livre seria o tempo liberado de obrigações que é gasto somente para estar apto a retornar para jornada de trabalho.

Podemos dizer que o lazer do trabalhador está intimamente ligado ao tempo livre. Decorrente do cansaço e da monotonia do trabalho diário, seu lazer tornou-se "válvula de escape" do estresse diário. Nesse contexto, o entretenimento, o espetáculo veiculado pela mídia, enfatizando o consumo desmedido, cria um lazer fantasioso, domesticando o uso do tempo e impondo imagens alheias ao seu mundo real, favorecendo ainda mais o consumismo.

Pense comigo.

Quantas vezes vimos na televisão ou no rádio (principais veículos midiáticos do Brasil) incentivos ou propagandas sugerindo como lazer que você vá passear em um parque público, fique descansando em uma rede ou dê um passeio pela praça? Poucas vezes, não é? E propagandas de parques particulares, shows ou outras atividades que, para ter acesso, você precise pagar? Então, essa imagem de que são as coisas pagas que o fazem descansar acaba fazendo com que você trabalhe mais para ter mais dinheiro e, assim,

poder descansar melhor.

Considerando o universo das experiências de lazer difundidas em nosso meio por TV, rádio, cinema, jornais, revistas e internet, evidencia-se uma intensa padronização e massificação de comportamentos, característicos da indústria cultural de massa, fundamentada no consumismo dos indivíduos.

Um exemplo dessa padronização e massificação de comportamentos pode ser observado na letra da música "Fim de Semana" gravada pelo cantor de Axé, Netinho. Nela, o eu lírico fala "*... na sexta-feira, no final do expediente a gente torce, a gente reza pra acabar...*"

Analisando as práticas cotidianas nas organizações, é verificável que quase todos os trabalhos são tediosos ou carentes de criação, dividindo-se prazer, criatividade, diversão e liberdade para o tempo livre, deixando para o trabalho tédio, monotonia, estresse e produtividade econômica.

Para refletir e praticar



Atividade de Aprendizagem

Pense no seu cotidiano profissional e escreva alguns exemplos de atividades que ilustrem cada definição apontada.

Tempo de Trabalho	**Atividades que ilustrem**
Tédio	
Monotonia	
Estresse	
Produtividade econômica	
Tempo Livre	**Atividades que ilustrem**
Prazer	
Criatividade	
Diversão	
Liberdade	

Na "Vamos Dançar", interpretada por Ed Motta, o eu lírico diz:

"Eu não nasci pra trabalho,
Eu não nasci pra sofrer..."

Nessa letra, o eu lírico trata o trabalho como uma coisa absolutamente separada do prazer, quando diz: "***eu não nasci pra trabalho, eu não nasci pra sofrer...***" Fica claro que trabalho e sofrimento são sinônimos ou, pelo menos, decorrentes um do outro, ou seja, o trabalho traz sofrimento.

Será que nesse caso há correlação entre trabalho e lazer?

Na dinâmica do trabalho o indivíduo se dissocia **coisificando** a si mesmo. Ele vende sua força de trabalho e aliena-se por um tempo determinado. Durante o expediente, ou durante os dias úteis da semana, por exemplo.

Coisificando?? O que é isso???

Esse é um termo utilizado por Karl Marx para designar a desumanização do homem, fazendo-o parecer-se mais com uma coisa (um objeto) do que com uma pessoa com consciência e criticidade (características próprias do ser humano).

Repare no exemplo que encontramos na música "Fim de Semana", de Tenison Del Rey e Paulo Vascon, interpretada por Netinho:

"Fim de semana é sexta-feira
E no final do expediente
A gente enrola,
A gente reza pra acabar
Fim de semana e se Deus é brasileiro
Cinco dias foi pedreiro
Sexta-feira foi pro bar....
...Mas não tem nada não
Só tá começando o fim de semana
O meu descanso e a curtição..."

Nesse trecho da música, a sexta-feira aparece como último dia de trabalho e representa o final da alienação temporária. O tempo determinado de alienação seria, nesse caso, de segunda a sexta-feira durante o expediente.

Dessa forma, o caráter social requerido pela produtividade confina ou adia o prazer para depois do expediente, para os finais de semana, períodos de férias ou mais drasticamente para a aposentadoria.

Para refletir e praticar



Atividade de Aprendizagem

Busque no seu dia a dia alguns exemplos sobre esse adiamento do prazer e liste-os no espaço reservado.

Com a leitura de que o trabalho e o prazer acabam sendo dissociados, como você vê a questão da qualidade de vida no trabalho? (Conteúdo abordado na aula 1 . É interessante que faça uma releitura para que possa discutir o tema com maior embasamento).

Se analisarmos o lazer através da perspectiva apenas de entretenimento, percebemos que o homem tornou-se apenas receptor de uma cultura massificante, que aliena, conduzindo-o a uma fuga da realidade. No lazer mercantilista, a mídia converte o lazer em estratégia de consumo, inteiramente desprovido de sentido educacional e social.

Quando no período de férias perguntamos a algumas pessoas o que elas irão fazer,na maioria das vezes, as que não irão viajar tendem a responder que não irão fazer nada. Isso demonstra que para essas pessoas, para que as férias sejam "legais", é necessário que se faça uma viagem.



Figura 13 - Imagem de lazer veiculada em meios de comunicação
Fonte: www.afci.com.br/beach_park_living.htm Acesso em: 27 jul. 2009



Figura 14 - Imagem de jogos e brincadeiras de rua
Fonte: www.colidernews.net/.../imagepages/image4.html Acesso em: 27 jul. 2009

Atividade de Aprendizagem

Observe as fotografias e responda: em qual imagem o indivíduo tem uma participação ativa, em qual ele pode por um pouco de si? Na sua opinião, qual é a importância de se ter no lazer um sentido educacional e social?

O lazer pode colaborar com a construção de uma nova realidade e uma nova relação no trabalho, desde que não seja considerado como um fenômeno isolado, mas como um dos elementos que compõem e interagem na natureza social, fazendo um lazer promissor originado de uma experiência cidadã,

com responsabilidade solidária, includente para todas as dimensões de nossa vida sociocultural, provido de sentido e finalidade para o ser humano.

Observe o caso extraído de uma matéria publicada no jornal *O Estado de S. Paulo – 29/10/04:*

> Marise Barroso, de 41 anos, diretora comercial e de marketing da AOL, trabalha de 10 a 12 horas por dia e diz que faz do trabalho um local de prazer. "Como a minha casa." E na sua rotina há tempo para tomar café com a filha, levá-la à escola e acompanhar as lições de casa. **"É uma questão de estar fazendo o que a gente gosta, no lugar correto, com relações de amizade. Trabalho muito e gosto, mas nunca levo trabalho para casa, por exemplo."**



Atividade de Aprendizagem

Produza um texto dissertativo relacionando a leitura que você fez dessa aula com o exemplo apresentado no caso. Procure no seu texto abordar a questão da qualidade de vida no trabalho, bem como os outros conteúdos trabalhados durante as outras aulas. .

Produza um texto crítico (expondo seu ponto de vista) sobre os conteúdos da aula que acabou de estudar. Antes de começar a fazer a atividade, releia as informações trazidas durante a aula e com um lápis grife no texto as ideias mais importantes.

PARA ASSISTIR
Ficam dicas de dois filmes: o primeiro exemplifica a questão do trabalho alienante, sem nenhum vínculo criativo, "**Tempos Modernos**". Outra indicação é uma comédia, que ilustra exatamente uma situação inversa. "D**o que as Mulheres Gostam**". É um filme muito engraçado e trata de um outro convívio no ambiente de trabalho. A leitura dos dois filmes vai contribuir muito para que o conteúdo da aula fique mais claro.

PARA OUVIR
Acessando o *site* www.cifras.com.br você poderá encontrar muitas músicas, mas, para a ilustração dessa aula, a sugestão é: "**Vamos Dançar**", com Ed Motta, "**48**", com a Plebe Rude e "**Fim de Semana**", com Netinho. As três irão contribuir para a compreensão mais geral das questões abordadas durante o texto.

Para terminar

Ao utilizar outras mídias, procure relacionar o conteúdo apresentado ou discutido nelas ao conteúdo que você viu durante o estudo da aula.

Para desenvolver essa atividade de intertextualidade, é importante que, ao terminar de assistir a um filme, ouvir uma música, ou navegar em um *site* indicado, em uma folha à parte, você produza um texto fazendo a relação entre os conteúdos.

Esse texto produzido vai ajudá-lo a fixar a matéria estudada e vai facilitar muito na hora de estudar para as avaliações.

Resumo

O trabalho pode ser prazeroso, causar sofrimento, ser uma forma de reconhecimento social, representar monotonia, enfim pode ser e gerar várias coisas, dependendo da organização, do ambiente e do grau de alienação da função. O prazer no trabalho está diretamente relacionado com as condições de cada um de criar, mostrar e se encontrar em seu trabalho.



Aula 8. Organização, sistemas e métodos

Objetivos:

- apresentar as definições de OSM;
- identificar sua função e seu papel nas organizações, no mundo de hoje; e
- identificar as vantagens de sua implantação para o desenvolvimento do trabalho nas organizações.

Na presente aula, iremos discutir sobre Organização, Sistemas e Métodos, OSM.

Não deixe de responder as questões e de aproveitar os espaços para interagir com o texto. Aproveite essa e as outras mídias indicadas na aula para se aprofundar e aprender mais sobre o conteúdo e, assim, relacioná-lo com outros que serão apresentados na sequência.

Para acompanhar de maneira satisfatória a discussão apresentada nessa aula, é importante que você tenha feito um bom trabalho durante as aulas anteriores, pois aqui todos os conceitos abordados anteriormente serão utilizados para a compreensão sistêmica de uma organização.

Bons estudos!!!

Para começarmos, vamos primeiro refletir um pouco sobre as definições de algumas categorias importantes para entendermos o que é Organização, Sistemas e Métodos.

Segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (2004), temos a seguinte definição:

- **Organização - "Associação ou instituição com objetivos definidos".**

- ***Sistema*** **- "Disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam com estrutura organizada".**

- ***Atividade*** **- "Qualquer ação ou trabalho específico".**

- ***Processo*** **- "Maneira pela qual se realiza uma operação segundo determinadas normas".**

A ideia de organização dentro da administração é gerir capital, recursos humanos, equipamentos e processos com o objetivo de se atingir um determinado resultado.

A *organização* é vista como o desenvolvimento ou adequação dos sistemas funcionais da empresa, de forma a capacitá-la ao desenvolvimento de suas atividades dentro dos conceitos de produtividade.

O *método* é a forma de executar os referidos sistemas com o menor dispêndio de energia e maior eficácia do executante.

Os *sistemas* podem ser definidos como um conjunto de métodos, procedimentos e/ou técnicas, que, trabalhados, geram informações necessárias ao processo decisório da empresa.

Atividade de Aprendizagem

Leia atentamente as definições apresentadas nos dois quadros acima e, com suas palavras, faça a relação entre elas.

Podemos dizer que Organização, Sistemas e Métodos têm como objetivo principal a procura de sistemas racionais, que executem as várias tarefas da empresa dentro do parâmetro de produtividade e eficiência, garantindo a segurança de tais procedimentos e das informações envolvidas.

Essa é uma área clássica da administração que lida com um conjunto de técnicas que tem como objetivo principal aperfeiçoar o funcionamento das organizações. É reconhecida pelas siglas: **O&M e OSM.**

Vejamos como alguns estudiosos do assunto definem OSM:

***Para Oliveira* (2005), a responsabilidade básica da área de Sistemas, Organização e Métodos é executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de sistemas administrativos na empresa. O objetivo é criar ou aprimorar métodos de trabalho, agilizar a execução das atividades, eliminar atividades em duplicidade, padronizar, melhorar o controle e solucionar problemas, também chamados de patologias organizacionais.**

***Segundo Cury* (2005), a função de Organização e Métodos é uma das especializações da área da Administração que tem como objetivo a renovação organizacional. Ela modela a empresa, trabalhando sua estrutura, seus processos e métodos de trabalho.**

***Para Rocha* (1998), é a função mista de Organização e Planejamento, desenvolvendo-se na construção da estrutura de recursos e de operações de uma instituição, determinação de seus planos, principalmente na definição dos procedimentos, rotinas e dos métodos.**

***Segundo Cruz* (2002), pode ser entendida como o estudo das organizações por meio da análise de cada uma das suas atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-las de forma sistêmica.**

Atividade de Aprendizagem

Com base em todas essas definições, escreva no espaço abaixo o que você entende por OSM.

Para podermos entender um pouco o papel da OSM nas organizações, vamos retomar um pouco sua trajetória histórica.

No início da Escola Clássica de Administração, os métodos de trabalho eram cumpridos rigidamente por seus executores, dando ênfase apenas à forma de se fazer o trabalho e à forma final do produto. Inicialmente, a função de **Organização e Métodos** baseava-se na abordagem estruturalista da administração, composta da Teoria da Burocracia de Weber e da Teoria Es-

truturalista.

Nesse contexto, a área de OSM tinha como foco desenvolver um sistema para as várias unidades organizacionais da empresa, mas nem sempre se conheciam bem essas unidades. Essa prática acarretava:

- **a falta de comprometimento das unidades com o sistema implantado;**
- **a falta de continuidade do sistema após a implantação;**
- **ausência de sentimento de pertencimento por parte dos empregados, pois não eram ouvidos no desenvolvimento de sistemas que afetavam diretamente suas atividades;**
- **implantação de sistemas que não atendiam aos usuários, já que o conhecimento específico não era levado em consideração; e**
- **choque de poder entre as unidades, com a área de OSM.**



Atividades de Aprendizagem

Relacione essa concepção de OSM com as relações interpessoais no ambiente de trabalho (conteúdo estudado na aula 1).

Na concepção antiga de OSM, percebia-se que, muitas vezes, ela cumpria a função de apenas aconselhar e ainda assim de forma isolada. Havia também excesso de preocupação com o método em detrimento dos objetivos.

Com base nas leituras e estudos das outras aulas, você acredita que esse modelo está de acordo com as concepções contemporâneas das organizações? Responda, no espaço abaixo, e justifique sua resposta aproveitando os argumentos que você elaborou em capítulos anteriores.

Como você deve ter observado durante o estudo das aulas anteriores, hoje em dia, analisa-se o homem como peça fundamental do processo, estuda-se o comportamento das funções e o comportamento do indivíduo. Dessa forma, as normas ou os métodos de trabalho deixam de ser rígidos e passam a ser diretrizes norteadoras. Abre-se espaço para a criatividade e para as metas desafiadoras, utilizando mecanismos motivacionais para atingir os propósitos da Organização, aliados ao desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Levando em conta todos esses fatores, atualmente é considerado ideal que os sistemas sejam desenvolvidos "pelas" várias unidades organizacionais usuárias, sob a atuação efetiva do princípio sistêmico da área de OSM. Essa filosofia de atuação propicia:

- entrosamento entre as unidades usuárias de um sistema;
- maior qualidade do sistema, pois os próprios usuários atuarão;
- facilidade de implementação;
- menor resistência à aceitação do sistema, pois os usuários o conhecem desde o início do desenvolvimento;
- conhecimento e treinamento dos usuários do sistema; e
- menor custo no desenvolvimento e implementação do sistema.

Atividade de Aprendizagem



Na sua opinião, quais seriam as diferenças fundamentais entre a OSM do passado e a de hoje?

Podemos afirmar, então, que atualmente a OSM é mais focada em processos.

- **Mais estratégica** - Não planeja pela organização. Utiliza métodos para alcançar os objetivos da organização.

- **Auxilia na elaboração (ou melhoria) dos procedimentos** - Consultoria para melhorar os processos da empresa. Formulários, organogramas e fluxogramas são apenas ferramentas.

Com relação a seus objetivos percebem-se, também, mudanças. Hoje apresenta como objetivos básicos:

- eliminar o que é inútil ou supérfluo;

- maximizar os resultados; e

- otimizar recursos e minimizar custos.

Atividade de Aprendizagem

Com essas características, na sua opinião, qual é a importância da OSM para a empresa?

_____

_____

_____

_____

_____

Função de OSM

Podemos dizer que as principais funções desenvolvidas pela OSM são o diagnóstico de males administrativos e a busca de formas para resolver tais males. Sua metodologia de trabalho consiste na realização de uma análise administrativa, que ocorre de acordo com as seguintes fases: identificação do problema, coleta de dados, análise propriamente dita, elaboração de sugestões ou do novo sistema, treinamento, implantação e acompanhamento. Compete também à área de OSM a estruturação organizacional, ou seja, indicar racionalmente qual a melhor posição, de acordo com os recursos disponíveis, as formas de atuação e o ambiente interno e externo.

Assim, em algumas organizações, a unidade de OSM existe como um serviço

de permanente revisão crítica de áreas administrativas inteiras.

No quadro abaixo, estão destacados de forma resumida algumas funções da OSM. Leia com bastante atenção.

- Introduzir métodos de trabalho mais eficazes:

  – bom nível de produtividade;
  – minimização de ociosidade; e
  – menor custo possível.

- Eficiência X Eficácia.

- Proporcionar melhores resultados com:

  – **pessoal** - com racionalização na distribuição de tarefas/ferramentas mais adequadas/eliminação de atividades desnecessárias;
  – **material** - padronização de documentos/evitar desperdício (formulário e cópias);
  – **espaço físico** – melhor distribuição do espaço; e
  – **tempo** – evitar desperdício de tempo e re-trabalho.

Atividade de Aprendizagem



Faça uma visita a uma empresa de sua cidade e, com base nos pontos destacados acima, liste pontos de melhora que a empresa poderia obter se tivesse o trabalho dessa área.

As atividades da área de OSM têm experimentado um enriquecimento importante com o advento da filosofia sistêmica, por um lado, e a generalização da informática, por outro, passando a abranger até o estudo das informações estratégicas e táticas utilizadas pela organização.

A variedade, maior ou menor, dos trabalhos desenvolvidos pela área de OSM vai depender do porte da empresa, da complexidade do seu fluxo decisório, do processo produtivo utilizado, do produto final que é comercializado e do tamanho do mercado que é atingido.

Mas, todo estudo organizacional deve ser visto de forma sistêmica, devendo-se analisar as influências e dependências dos outros sistemas, suas implicações na conjuntura da empresa e seus reflexos gerais frente aos recursos humanos, instalações e quaisquer outras alterações que mudem o contexto local.

Dificuldades no trabalho de OSM

Na maioria das empresas, é comum que um analista de OSM encontre certas barreiras na execução de seu trabalho, principalmente por conta do desconhecimento do verdadeiro significado de OSM.

A implantação de novos sistemas muitas vezes implica em romper rotinas antigas, com as quais as pessoas já estão acostumadas. Assim, inicialmente, os funcionários ficam confusos em entender como os serviços dessa atividade podem trazer vantagens para o trabalho nas várias unidades.

Algumas principais dificuldades no trabalho de OSM são:

- **é tido como um órgão "fazedor de leis";**
- **é visto como um órgão que "se intromete" nos departamentos alheios; e**
- **os empregados de um determinado órgão enxergam o analista de OSM como um elemento teórico, sem a prática do trabalho cotidiano.**

Essas deturpações são comuns nas empresas e comprometem a boa receptividade dos trabalhos da área. O analista de OSM não pretende ser mais técnico em uma atividade do que os funcionários que a exercem em tempo integral; ele apenas dá suporte organizacional.

Por isso, aconselha-se que, em uma empresa, toda a equipe de OSM esteja direcionada a criar nos demais órgãos uma mentalidade favorável aos seus trabalhos, provando os benefícios para a empresa e para os empregados.

Atividades de Aprendizagem



Para refletir e praticar

Baseando-se no estudo da aula, crie situações imaginárias que poderiam colaborar para que essas dificuldades sejam minimizadas.

Faça uma resenha sobre a aula que acabou de estudar.

Para terminar

Ao utilizar outras mídias, procure relacionar o conteúdo apresentado ou discutido nelas ao conteúdo que você viu durante o estudo da aula.

Para desenvolver essa atividade de intertextualidade (consulte o significado no glossário), é importante em uma folha à parte, que, ao terminar de assistir a um filme, ouvir uma música ou navegar em um *site* indicado, você produza um texto fazendo a relação entre os conteúdos.

Esse texto produzido vai ajudá-lo a fixar a matéria estudada e vai facilitar muito na hora de estudar para as avaliações.

Resumo

Pode-se dizer que uma área de OSM desenvolve os trabalhos de:

- **Estrutura organizacional** - Descrever o objetivo e as funções de cada uma das unidades empresariais, projetar a criação, união ou eliminação de unidades e acompanhar a execução, elaborar e divulgar as normas, regulamentos e manuais necessários.

- **Desenvolvimento organizacional** - Estudar e definir os ciclos organizacionais, analisar ações alternativas visando à maturidade, avaliar os impactos decorrentes de ações, estruturar o treinamento, adequando-o às necessidades.

- **Racionalização do trabalho** - Definir a movimentação de documentos, definir o fluxo das decisões nos sistemas, estudar os sistemas e rotinas administrativas, melhorar os métodos de trabalho através da análise e criação de formas alternativas, definir os formulários e demais instrumentos que acompanham as soluções adotadas, pesquisar evoluções tecnológicas que possam ser utilizadas pela empresa em suas áreas, desenvolver internamente novas soluções tecnológicas.

- **Controle de sistemas** - elaborar análise de viabilidade, elaborar cronogramas físicos, financeiros e de pessoal, avaliar equipamentos disponíveis.

- **Sistemas de informação** - Analisar e definir a amplitude dos níveis organizacionais contemplados, definir e estruturar os dados contemplados,

definir e estruturar as atividades contempladas.

Estamos quase no final do nosso módulo. Falta pouco para que você consiga formar uma boa visão sobre as rotinas que envolvem o ambiente organizacional. Lembre-se de voltar e reler cada aula, quando surgir uma dúvida. Todos os conteúdos estão interligados. Na próxima aula, trataremos de um assunto de que você já deve ter ouvido falar diversas vezes: habilidades e competências.



PARA NAVEGAR
Acesse também http://www.portaladm.adm.br/OSM/OSM8.htm. Nesse *site*, você terá mais informações sobre esse conteúdo e http://jwnovato.sites.uol.com.br/OSMUmaIntroducao.htm

PARA ASSISTIR
No *site* http://ww.youtube.com, você pode digitar no *link* "pesquisar OSM-Administração" e você verá uma videoaula com o professor Raimundo Nonato, sobre OSM. A aula é de oito minutos e vale a pena. Com certeza irá ajudá-lo bastante a entender o conteúdo.



Aula 9. Habilidades e competências

Objetivos:

- identificar o papel dos líderes nas organizações; e
- reconhecer quais são as habilidades e as competências que o indivíduo necessita para atuar qualitativamente na gestão das organizações.

Para fechar os conteúdos do nosso material de estudo, a aula 9 irá tratar dos conceitos de habilidades e competências.

Até aqui, você retomou muitas vezes conteúdos que já havia estudado em outras aulas. O intuito disso era levá-lo a uma compreensão mais completa do assunto e à fixação dos conteúdos, possibilitando, através da intertextualidade, relacionar a teoria apresentada com elementos cotidianos.

Por conta desses objetivos, é fundamental que você tenha feito um bom estudo das aulas 3 e 4, pois elas servirão de base para as discussões presentes aqui.

Não deixe de responder as questões e de aproveitar os espaços para interagir com o texto. Aproveite essa e as outras mídias indicadas no capítulo para se aprofundar e aprender mais sobre o conteúdo e, assim, relacioná-lo com outros apresentados na sequência.

Bons estudos!!!

Já há algum tempo, são produzidos estudos relacionados às competências na educação profissional. No início do século XIX, a preocupação das organizações estava calcada em buscar indivíduos capacitados para desempenhar determinada função. Naquela época, havia poucas pessoas capacitadas e a demanda acabava sendo muito maior que a oferta.

Mais tarde, em decorrência de pressões sociais e da complexidade das relações de trabalho, esse quadro mudou bastante e não somente as questões técnicas se mostraram importantes para as organizações, mas, também os aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Para refletir e praticar



Atividades de Aprendizagem

Considerando o seu cotidiano profissional, você consegue observar essa questão em quais âmbitos? Descreva as situações.

No Brasil, as primeiras discussões surgiram no final do século XX, quando as inovações gerenciais, os novos conceitos de administração e os novos modelos de produção começaram a ser disseminados nas empresas do país com a abertura da economia (globalização).

Procure ler um pouco sobre o processo de globalização no Brasil.

As organizações tiveram que mudar o foco de suas atenções para as questões complexas, que começaram a ser apresentadas.

Isso acontece, porque a sociedade vivencia um momento de transformações de toda ordem e traz a exigência de líderes capazes de compreender as transições dos mercados e integrar as ações conjuntas nos diversos ambientes.

As pessoas inseridas nas organizações necessitam ter um enfoque holístico (geral) organizacional e, para isso, é preciso:

- perfil multifuncional;
- flexibilidade e adaptação para novos valores éticos e técnicos;
- simplicidade e transparência da gestão;
- uso eficaz dos diversos recursos (estratégicos, operacionais e técnicos); e
- abordagem gerencial centrada nos processos.

A mudança do perfil profissional se dá em um contexto organizacional conturbado e mutante onde surgem novos desafios decorrentes da crescente implementação das tecnologias de informação e comunicação. O atual contexto socioeconômico exige competências.

Atividade de Aprendizagem



A partir de pesquisas, defina em um texto curto o que você entende por competência.

Leia nos quadros a seguir algumas definições de competências.

Para Brandão e Guimarães (2001), competências podem ser entendidas como o reconhecimento social sobre a capacidade do indivíduo de colocar-se sobre determinado assunto. Ou também, pode- se dizer que seja um termo utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Segundo Perrenound (2000), competência é a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos (saberes, técnicas, saber fazer, atitudes etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma determinada situação.

Tudo bem até aqui?

Então, vamos discutir um pouco sobre as habilidades. Para iniciar nossa discussão, vamos entender habilidade como capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas, em conformidade com os padrões exigidos pela organização.

As habilidades envolvem conhecimentos teóricos e aptidões pessoais e se relacionam à aplicação prática desses conhecimentos.

Pare e reflita um pouco sobre a frase destacada!

McCall Jr., citado no estudo de Garrido (2000), menciona que existe um consenso de que líderes eficientes têm atributos identificáveis dominados por habilidades aprendidas, atitudes desenvolvidas e valores. Porém, Garrido (2000) complementa essa ideia propondo que independentemente da personalidade, os líderes eficientes precisam aprender a direcionar pessoas, agir com consistência dentro de um conjunto de valores fundamentais, lidar de forma eficiente com as exigências e estresses inerentes ao cargo administrativo, compreender a si mesmos e aprender com a experiência.

Dessa maneira, podemos entender que as habilidades de liderança são aprendidas ao longo do tempo e as características pessoais podem ajudar nesse aprendizado.



Pense um pouco

Para refletir e praticar

Busque, no cotidiano das organizações presentes em sua cidade, exemplos que sejam capazes de ilustrar o conteúdo.

Oderich e Lopes (2001), considerando os limites impostos pelo ambiente institucional e pela dinâmica dos espaços organizacionais, salientam um conjunto de competências gerenciais que servem como orientação global para construir modelos específicos em cada contexto. Eles propõem um modelo de forma reduzida, adaptado de Heifetz, sobre um novo sistema de liderança, que divide em habilidades, conhecimentos e valores. Observe esses conceitos no quadro a seguir.

Modelo do novo sistema de liderança.

Habilidades	Conhecimentos	Atitudes
Refletir e analisar	• Análise pessoal e do contexto • Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação • Contexto para a intervenção • Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes	• Aumento da capacidade de adaptação • Paixão pela sabedoria • Exame dos valores • Dilemas morais da liderança
Diferenciar-se do papel desempenhado no momento		
Saber ouvir		
Impor limites e saber lidar com eles		
Autoridade		
Criar e aproveitar associações		
Orquestrar o conflito e a diversidade		
Inspiração		
Criatividade e curiosidade		
Coragem e resistência		

Fonte: Oderich e Lopes (2001)

As características intercaladas das habilidades, dos conhecimentos e das atitudes do indivíduo, requerem uma adaptação ao meio ambiente, pois nada garante que o perfil do líder atual possa ser o mesmo que será necessário no futuro.

Será que tudo isso se aprende nas escolas? Ou a formação da personalidade é a base de tudo?

Atividade de Aprendizagem

Com base nos estudos que você veio desenvolvendo até aqui, com os estudos das aulas anteriores e o acesso a atividades complementares e estudos em outros livros, dê sua opinião argumentando sobre ela.

As competências e habilidades para o desempenho das tarefas gerenciais de sistema de informação são e serão cada vez mais necessárias.

É necessário conhecimento profissional, versatilidade, credibilidade, integridade, respeito e confiança para que se possa enfrentar com planejamento as estruturas e tratar das respectivas mudanças organizacionais oscilantes no mercado de trabalho.

Atividade de Aprendizagem

Leia atentamente o quadro e crie exemplos que possam ilustrar a necessidade de competências e habilidades para o profissional no mercado moderno.

Tipos de liderança

Antes de prosseguir a leitura, pare um pouco, retome a leitura da aula 4 que fala sobre liderança e chefia. Essa retomada será muito importante para que você possa ter uma compreensão mais geral do

que trataremos a seguir.

Grande parte das estruturas organizacionais e práticas gerenciais que conhecemos até hoje foram projetadas para funcionar num ambiente mais estável.

Antigamente, prevalecia um ambiente de natureza previsível, que favorecia uma visão conservadora da realidade; buscava-se manter o *status quo*; e enfatizavam-se padrões e normas rígidas. A principal exigência imposta aos empregados era trabalhar arduamente, obedecer ao chefe e seguir as regras. Cabia somente ao líder pensar e decidir sobre a organização, enquanto o trabalhador representava a força de trabalho requerida para dar andamento às tarefas solicitadas, agindo de forma confiável e previsível.

Os líderes do passado, com a sua mentalidade de comando e controle, estão totalmente incapacitados de liderar a organização do futuro. Devido a essa maneira mecanicista do pensamento, o papel da liderança era supervisionar, disciplinar e burocratizar o trabalho, tolhendo assim a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controle.

É importante lembrar que esse pensamento funcionou bem na era industrial, porém ele é permeado de ideias estreitas e limitantes acerca do homem organizacional da época, produzindo um efeito desumanizante sobre os trabalhadores.

Atividade de Aprendizagem



Considerando as organizações do momento atual, na sua opinião, o que é importante para que se desenvolva um bom trabalho?

O momento atual exige novas práticas que demandam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Esses desafios podem ser enfrentados

com maior facilidade, talento, responsabilidade, inovação e aprendizagem por gerentes e subordinados aos trabalhadores do conhecimento.

Rowe (2002), ao caracterizar as lideranças, esboça detalhadamente esse perfil de liderança.

Os **estratégicos** sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial e do visionário, que apenas sonha. Um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gerencial.	Os **gerenciais** buscam a estabilidade financeira da organização em curto prazo. Mantêm o status quo e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo.	Os **líderes visionários** procuram a viabilidade em longo prazo da organização, querem mudar e inovar, a fim de criar valor em longo prazo. Mas, não se atêm às questões emergenciais.



Atividade de Aprendizagem

A partir da leitura das características dos tipos de liderança, crie exemplos que possam ilustrar o tipo de líder apontado, pelo autor, como o ideal.

Gestão da informação

O mercado econômico exige que as organizações se transformem, de maneira que possam ser capazes de produzir bens e serviços, e empregá-los rapidamente para atender às necessidades de clientes. Assim, as organizações são forçadas a aprender novas formas de se produzirem produtos, serviços e práticas empresariais, lançando mão da criatividade e da inovação para sobreviverem

Para refletir e praticar

Retomando a leitura da aula com o título Criatividade e Inovação, responda: como a criatividade e a inovação podem contribuir de maneira decisiva para que uma organização se mantenha no mercado?

A tendência da nova organização é a produção do conhecimento visando atingir uma competitividade, ou seja, valorizar o capital intelectual na organização, não acontecendo troca constante de pessoas e sim a preservação do patrimônio humano da organização.

Na sua opinião, como uma organização pode valorizar o capital intelectual de seus funcionários?

Ao valorizar o capital intelectual, as pessoas são valorizadas e motivadas com benefícios sejam eles financeiros ou na participação dos lucros e no envolvimento da própria gestão organizacional.

Destacam-se a importância do desenvolvimento e o compartilhamento coletivo das competências, das habilidades e técnicas na organização.

Nesse contexto, surge a importância da gestão da informação, isto é, o líder em gestão da informação precisa ser multidimensional, devendo buscar a qualidade de vida no ambiente de trabalho (você estudou isso na aula 1) sob diferentes aspectos (emocionais, sociais, econômicos, políticos, educacionais, culturais).

O processo é sistêmico, sendo a soma dos indivíduos maior que o todo, o "saber-fazer" não podendo ser substituído em função do "saber-obedecer" ou "saber-operar".

Diferencial competitivo do líder na gestão da informação

A iniciativa, a criatividade e a capacidade empreendedora, dentre outras competências, serão cada vez mais características dos profissionais competentes. *A cultura geral continuará sendo um ativo importante em qualquer organização.*

Devido às mudanças e às forças dinâmicas e competitivas, administrar e liderar uma organização nessa era do conhecimento é um desafio que só será superado por líderes com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente. Aprender com entusiasmo, observar tendências do mercado, avaliar os erros e sucessos do passado são importantes ações para se adaptar à mudança. Os líderes eficazes baseiam-se em um modelo de liderança alicerçada em princípios.

Conforme Covey (1996), a liderança pode ser desmembrada em três funções:

Explorar - Relaciona-se com uma visão futurista e instigante, voltada apara a necessidade do cliente, mediante um plano estratégico.	**Alinhar** - Compreende um esforço e compromisso de todos para realizar a missão e visão de atender às necessidades do cliente.	**Dar autonomia** - Aborda o poder que é dado às pessoas para que se tornem mais autônomas e mais capazes. Dessa forma, poderão expressar seus talentos, habilidades e inteligência.



Atividade de Aprendizagem

De que forma as funções listadas podem contribuir na formação de um técnico em marketing?

Se o líder quiser obter resultados diferentes, terá que internalizar princípios para que possa desenvolver uma força de trabalho voltada para o conhecimento e para o aprendizado. É importante que toda organização seja uma grande aliada da mudança.

Em resumo, saber focalizar e aproveitar as oportunidades é essencial para sua eficácia.

Covey (1996) apresenta quatro requisitos para ser um líder de mudanças:

Políticas de mudanças - O líder precisa deixar de lado aquilo que não produz mais resultados, incluindo os diferentes processos na organização, objetivando os bens, que são os produtos e os serviços com valor agregado entre outros fatores. Essa política requer uma grande dose de esforço, capacidade comprovada e ser praticada de forma sistemática e contínua.	**Métodos sistemáticos** - Correspondem a estabelecer métodos sistemáticos para se criarem mudanças. Tais métodos consistem em introduzir uma política de inovação sistemática no contexto organizacional. A frequente exploração dessa ação pode conduzir a organização a uma nova mentalidade.	**Criador de mudanças** - Refere-se à maneira correta de introduzir mudanças dentro e fora da organização. O melhor procedimento é o teste da realidade, em que pesquisas de mercado ou de modelos de computador não o substituem. O líder deve basear-se em políticas contábeis e orçamentárias para dar continuidade às mudanças. O ideal é disponibilizar dois orçamentos separados, visando a uma melhor compreensão da realidade organizacional.	**Políticas para equilibrar mudanças** - Abrangem as políticas para equilibrar as mudanças, bem como dar continuidade às mesmas. Nesse momento, é preciso ter esforços receptivos às mudanças e criar um clima agradável no qual as pessoas necessitam "saber onde estão, conhecer com quem trabalham, saber o que podem esperar e conhecer os valores e as regras da organização".

Atividade de Aprendizagem

Faça uma resenha (consulte o glossário) sobre os conteúdos da aula que acabou de estudar. Dica: antes de começar a fazer a atividade releia as informações da aula e com um lápis grife no texto as ideias mais importantes.

PARA NAVEGAR

Esses artigos foram consultados para a elaboração desse capítulo, mas na Revista Eletrônica de Administração você terá acesso a muitos outros. Por isso vale a pena navegar!!!

ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias. Novas competências e gerência internacional – uma análise a partir da perspectiva institucional. **REAd Revista Eletrônica de Administração,** ISSN 1413-2311, Edição 19, nº 1, v.7, mar. de 2001. Disponível em: < http://read.adm.ufrgs.br/read19/artigo/artigo6.htm > REAd Revista Eletrônica de Administração, ISSN 1413-2311, Edição 15 nº 3 v.6, out. 2000. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo2.htm>

PARA ASSISTIR

"A Fuga das Galinhas" e "Formiguinha Z" são dois desenhos ótimos, que abordam conteúdos como liderança, trabalho em equipe, o papel do líder, busca de sonhos e determinação. Portanto, não deixe de assistir , só porque são desenhos.

Outra indicação é "**Lances Inocentes"**, que trata de cooperação, liderança e valores. Assistir a esses filmes pode ser interessante para ilustrar os tipos de liderança, além de serem boas pedidas para diversão e reunir os amigos.

ACESSANDO O MOODLE

No ambiente, estão disponíveis dois objetos de aprendizagem ligados ao conteúdo que você acabou de estudar. Um é uma apresentação em power point com um resumo do conteúdo abordado aqui, no material impresso. O outro é uma situação que ilustra o conteúdo. Essa situação é animada com personagens. Vale a pena conferir. Depois de fazer o acesso a esses dois objetos, é indicado que você procure criar uma outra situação-problema para fazer a ilustração do conteúdo.

Para terminar

Ao utilizar outras mídias, procure relacionar o conteúdo apresentado ou discutido nelas ao conteúdo que você viu durante o estudo da aula.

Para desenvolver essa atividade de intertextualidade, é importante que, em uma folha à parte, ao terminar de assistir a um filme, ouvir uma música, ou navegar em um *site* indicado, você produza um texto fazendo a relação entre os conteúdos. Esse texto produzido vai ajudá-lo a fixar a matéria estudada e vai facilitar muito na hora de estudar para as avaliações.

Resumo

Competências podem ser entendidas como o reconhecimento social sobre a capacidade do indivíduo de posicionar-se sobre determinado assunto. É um termo utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Segundo Perrenoud (2000), é a capacidade de mobilizar recursos cognitivos (saberes, técnicas, saber fazer, atitudes etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma determinada situação.

Habilidades envolvem conhecimentos teóricos e aptidões pessoais e se relacionam à aplicação prática desses conhecimentos.

O líder polivalente e multifuncional precisa compreender as mudanças e criar estratégias, definir objetivos e critérios e implementar a mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade, a incerteza e a instabilidade da organização. Quanto mais os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reações rápidas, mais asseguram seu sucesso no ambiente altamente competitivo.

Finalizamos nossa última aula. Espero que você tenha conseguido desenvolver seu aprendizado de forma que o aplique satisfatoriamente no seu ambiente profissional. Foi uma grande alegria colaborar com seu aprendizado. Continue dedicado e com disciplina.

Até uma próxima oportunidade!

Palavras Finais

Foram muitos assuntos discutidos nessa disciplina e passeamos entre tantas informações sobre o processo de trabalho nas organizações que, de alguma forma, você deve ter-se identificado.

Tratar sobre as práticas cotidianas nas empresas requer sempre uma dose de cuidado e atenção, para que possamos conciliar o conhecimento científico e o estudo dos autores que pesquisam na área com aquilo que desenvolvemos naturalmente e advém do senso comum.

O mais importante é que, num curso como o nosso, precisamos nos basear em estudos sérios, conteúdos que envolvem pesquisa e estudos científicos.

Espero que continue buscando aprender sempre mais!

Glossário

Aqui apresentaremos alguns termos e algumas categorias que talvez você não conheça ou dos quais não tenha ainda o domínio necessário para executar as atividades com segurança.

Para fins didáticos, utilizaremos a ordem alfabética para a apresentação desses conceitos.

1. Contexto

Antes de fazer a leitura sobre o que é contexto, sugerimos que leia atentamente sobre o que é TEXTO.

Para escrever um bom texto, é preciso que as partes se complementem, criando uma ideia central, algo de mais abrangente. É justamente esse **"algo de mais abrangente"**, que chamamos de **contexto**.

Preste muita atenção no seguinte exemplo:

> Certo dia, um professor, muito querido, me chamou em sua sala e me perguntou: "Alguma vez eu lhe cobrei pelas horas de orientação? Eu cobrava para lhe ensinar alguma coisa?"
>
> Indignado e sem saber do que estávamos falando, imediatamente neguei. Imagine aquele professor, um sujeito absolutamente ético, jamais teria cobrado dinheiro de qualquer aluno pelas suas explicações.
>
> Mas, ele garantiu que uma colega o havia procurado para contar que, em uma conversa, eu teria afirmado aquilo.
>
> Muitos dias depois da conversa com o professor me lembrei. "Já sei!!" Realmente havia dito que ele cobrava e cobrava muito. Mas, na conversa que gerou a confusão, o assunto eram os professores exigentes e a referida colega havia perguntado sobre aquele professor especificamente, dizendo: "O professor cobrava muito de vocês?" Claro que eu disse que sim, ele era o melhor professor que eu havia tido, cobrava muito seus alunos.
>
> Aí duas coisas podem ter acontecido para criar tamanha confusão: ela entendeu tudo errado ou descontextualizou a frase propositalmente para "ver o circo pegar fogo", mas não é possível afirmar qual é a al-

ternativa correta. O fato é que o que chegou aos ouvidos do professor foi um fio isolado da teia e a ausência dos outros elementos presentes na conversa distorceu totalmente a mensagem.

Isso é descontextualização. Exemplos de descontextualização podem ser observados sempre em *reality shows*, como o programa Big Brother, por exemplo.

"Cobrar", no contexto da conversa, significa exigência, rigidez. Em outro contexto, assumiu o tom pejorativo de **vender orientações para os alunos, trocando explicações por dinheiro.**

Você percebe como isso pode ser perigoso? Uma situação dessas acaba criando duplas, triplas interpretações.

Resumindo, contexto é uma coisa grande onde cabe uma coisa menor: a palavra no contexto da frase, a frase no contexto do parágrafo, o parágrafo no contexto do texto.

2. Intertextualidade

Com muita frequência, um texto retoma passagens de outro. Quando um texto de caráter científico cita outros textos, isso é feito de maneira explícita. O texto citado vem entre aspas e em nota indica-se o autor e o livro donde se extraiu a citação.

Em um texto literário, a citação de outros textos é implícita, ou seja, um poeta ou romancista não indica o autor e a obra de onde retira as passagens citadas, pois pressupõe que o leitor compartilhe com ele um mesmo conjunto de informações a respeito de obras que compõem um determinado universo cultural. Os dados a respeito dos textos literários, mitológicos, históricos são necessários, muitas vezes, para compreensão global de um texto.

Bem, eis aí a importância de ler sempre. Assim como as palavras de um texto não se juntam de forma isolada, os livros não são escritos ao acaso. Toda obra é fruto de influências contidas nas leituras anteriores de quem escreveu.

Basicamente, sempre que um texto faz alusão, cita ou dialoga com outro, temos uma relação intertextual. A intertextualidade não acontece, necessariamente, apenas entre textos escritos. Pode ocorrer entre linguagens diferentes também. Um bom exemplo é a polêmica em torno das comparações

entre O Código da Vinci, o filme e o livro. São dois tipos de linguagem diferentes, mas tratando de um mesmo assunto, e que obviamente guardam relação de sentido um com o outro.

Por mais que a palavra intertextualidade lhe pareça estranha, você verá que utilizamos a intertextualidade o tempo todo, mas não sabíamos o nome.

Observando as pessoas no cotidiano, podemos perceber que uma importante característica de uma pessoa considerada como inteligente é sua habilidade de estabelecer conexões, sua habilidade de ligar uma coisa a outra. Quem não sabe fazer esses tipos de ligações dificilmente desenvolve senso crítico para analisar e captar os sentidos das coisas.

Este é o princípio básico da intertextualidade: o conversar entre textos distintos.

Quando uma atividade sugere que você faça a intertextualidade entre diferentes textos apresentados, na realidade nada mais é do que fazer com que dois, ou mais textos diferentes conversem.

3. Leitura

Assumimos aqui leitura como algo mais amplo do que normalmente ouvimos em nosso cotidiano.

Entendemos por leitura não apenas a decodificação de uma grafia, de um símbolo escrito, uma palavra escrita, mas o ato de desvendar os significados a que aquela escrita nos remete. **A leitura aqui será tratada como interpretação**. Por isso é possível ler uma foto, um desenho, uma peça teatral, um filme, uma charge, um texto escrito em prosa, um poema, uma manchete de jornal, uma mímica, uma música, uma placa de trânsito, um gesto, um olhar, enfim qualquer tipo de comunicação que possa transmitir uma mensagem. **O ato de decifrar e tornar a mensagem significativa é leitura.**

4. Resenha

Resenha é um gênero textual. Nada mais é do que **um texto em forma de síntese que expressa a opinião do autor sobre um determinado fato cultural, que pode ser um livro, um filme, um artigo, uma peça teatral, uma música, uma escultura, um quadro, um show.**

A **resenha** deve ir direto ao ponto, mesclando momentos de pura descri-

ção com momentos de crítica direta. O texto precisa mostrar ao leitor as principais características do fato cultural, sejam elas boas ou ruins, mas sem esquecer de argumentar e nunca usar expressões como "Eu gostei" ou "Eu não gostei".

Durante o estudo do livro, você verá, ao final de cada aula, a indicação de uma produção de resenha. Especificamente, nesse caso, o tipo de resenha que está sendo sugerido é a **resenha temática**. Nesse tipo de resenha, você fala de vários textos que tenham um assunto (tema) em comum. No caso, a indicação é que você consiga relacionar o que leu no texto-base da aula com os demais textos sugeridos e referenciados, como músicas, filmes e artigos, por exemplo. Depois de tomar contato com todos os textos indicados no final da aula, você deve sintetizar seu ponto de vista sobre eles.

Para facilitar, fizemos uma lista com alguns itens e que poderá servir de roteiro para a produção de suas resenhas. Os passos são simples:

1. Apresente o tema: Diga ao leitor qual é o assunto principal dos textos que serão tratados.

2. Resuma os textos: Utilize um parágrafo para cada texto, diga logo no início quem é o autor e explique o que ele diz sobre aquele assunto.

3. Conclua: Você acabou de expor cada um dos textos, agora é sua vez de opinar e tentar chegar a uma conclusão sobre o tema tratado.

4. Mostre as fontes: Coloque as referências bibliográficas de cada um dos textos que você usou.

5. Assine e identifique-se: Coloque seu nome e uma breve descrição do tipo "Aluno do Curso Técnico em Marketing do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins".

5. Resumo

É um texto escrito que tem como objetivo sintetizar, apresentar um assunto de forma condensada, fazer um apanhado. Um texto desse tipo apresenta outro como referência. É muito comum, no nosso dia a dia, vermos resumos de notícias, resumos de novelas etc. Mas, na produção escrita de um resumo, é muito importante lembrar que o autor deve falar em poucas palavras o que leu em um livro ou em um artigo, enfim, falar em poucas palavras

sobre a mensagem com a qual teve contato.

6. Texto

A maioria das pessoas pensa que texto é um conjunto de palavras escritas em papel. Mas, na verdade, a palavra TEXTO possui um sentido muito mais amplo. O ser humano, em sua necessidade de interagir com o outro, inventou diversas formas de transmitir e interpretar mensagens. Podemos dizer que hoje nos comunicamos através de símbolos convencionados, cores, sons, gestos, expressões fisionômicas e, também, códigos escritos.

Repare no exemplo:

> Quando estamos em um ambiente, como um restaurante, e vemos uma placa com o desenho de um cigarro e uma tarja vermelha, imediatamente interpretamos que "naquele recinto é proibido fumar". Entendemos a mensagem sugerida pela figura, rapidamente.
>
> É um exemplo de texto não verbal. A figura padrão transmite uma ideia (uma mensagem) claramente, de maneira que não é preciso que fique uma pessoa na porta do restaurante avisando a cada cliente que, naquele lugar, é proibido fumar, nem tão pouco foi preciso colocar um conjunto de palavras avisando sobre essa regra.

Textos verbais e não verbais estão sempre presentes em nosso dia a dia, nos olhares das pessoas, nas placas de trânsito, em gestos convencionados que fazemos com as mãos etc. Portanto, vamos esquecer aquela ideia de que texto é necessariamente um conjunto de palavras escritas que carregam um significado. Vamos pensar que apenas acontece, às vezes, de o texto ser feito de palavras.

Pensando um pouco no **texto escrito**, é importante ressaltarmos que **"texto não é um aglomerado de frases"**. Só porque você está vendo um monte de letras, não significa que basta juntar palavras ao acaso e, pronto, nasceu um texto. Talvez, assim esteja nascendo um monstro! Para que se produza um texto escrito, é necessário haver uma lógica interna, garantida por dois mecanismos, coesão e coerência.

TEXTO: Vem do latim *textum*, que significa "teia". Então, podemos dizer que escrever é tecer uma rede onde os fragmentos se entrelaçam, de forma que cada um se torne indispensável para o outro.

Tudo isso é texto. **Texto**, simplificadamente, **é um conjunto de ideias imbuídas de significado, transmitidas de alguém para alguém**. Não se restringe à linguagem escrita. **É todo tipo de comunicação.**

Referências

ANTUNES, Celso. **Jogos para a Estimulação das Múltiplas Inteligências**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ANTUNES,Celso. **Como desenvolver conteúdos explorando as Inteligências Múltiplas**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da Educação.** 2. ed. São Paulo: Moderna, 1996.

BERGERET,J. **Psicologia Patológica:** teoria e clínica. 3. ed. São Paulo: Editora Masson, 1983.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Dunya, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? In: Revista de Administração de Empresas, v.41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BULLARA, César F. C. As Exigências de uma Política de Responsabilidade Social. In.: VI Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia. São Paulo, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed.- Rio de Janeiro Elsevier- 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro Elsevier- 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CACHAPUZ, F. Antônio. **À procura da excelência na aprendizagem**. Série-Estudos. Campo Grande, 2000. Campus, 1999.

CHAMPY, James. O âmbito da ambição. HSM Management: informação e conhecimento para a gestão empresarial., n. 23, ano 4, p. 8-12, 2000. Entrevista concedida a Andrea Cajaraville.

COVEY, Stephen R. Três funções do líder no novo paradigma. In: PETER F. DRUCKER O Líder de futuro. Peter Drucker Foudation: Futura. 1996.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas Organizações &Métodos.** São Paulo: Atlas, 2002

CURY, Antônio. **Organização e Métodos** - Uma Visão Holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUARTE, Sérgio Guerra. **Dicionário Brasileiro de Educação**. Rio de Janeiro: Edições Antares: Nobel, 1986.

FREUD. S. **Obras Completas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2009.

GARRIDO, Loraine Rodrigues. Competências e habilidades gerenciais necessárias ao ambiente em mutação. 2000. 239 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianóplois

GAY,P. **Freud:** Uma Vida Para o Nosso Tempo. São Paulo: Companhia da Letras, 1989.

HARDINGHAM, A. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Ed. Nobel, 2002.

HERSEY, Paul. **Os mandamentos da boa liderança**. 2005.

JUNG. C.G. **Phénomènes occultes**. Paris: Montaigne, 1939.

KETS DE VRIES, M.; MILLER,D. **Neurotic Style and Organizational Pathology**, 1982.

LAPLANCHE,J.; PONTALIS, J-B. **Vocabulário da Psicanálise**. 9. ed. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1986.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário LUFT**. 11. ed. São Paulo: Ática, 1996. article162. html. Acessado em 31/10/2008.

MAGALHÃES, Celso. **Técnica da chefia e do comando**. 9. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1990.

MARCELINO, Nelson Carvalho. **Lazer e humanização.** Campinas: Papirus, 1983 (Coleção fazer/lazer).

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio C. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MOREIRA, Wagner Wey. **Qualidade de vida:** complexidade e educação. Campinas: Papirus, 2001.

MIRANDA, Mac Dowell dos Passos. **Organização e Métodos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PENTEADO, Whitaker J. R. **Técnica de Chefia e Liderança**. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1981.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. trad. Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Art Med, 2000.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal. **Organização e Métodos** - Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1998.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 42, n.1, jan./mar. 2002.

SILVA, João Martins da. **5S para praticantes**. 1ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

VIANA, Hebert. Os Grãos. EMI- Odeon Music, 1991.

ZIEMER, Roberto. **Pessoas:** De gerente a líder. Disponível em: <http://www.clubepmp.com.br/portal/ >

WAICHIMAN, Pablo. **Recreação e tempo livre**. 2 ed. São Paulo: Papirus, 2001.

WERNECK, Christiane Luce G.; STOPPIA, Edmur Antonio; ISAYAMA, Helder Ferreira. **Lazer e Mercado**. Campinas: Papirus, 2001(Coleção fazer/ lazer).

Currículo da Professora-autora

Cristiane Tavares Casimiro de Oliveira

É professora com os seguintes cursos: Magistério; Graduação em Educação Física (Unesp) e Normal Superior (UEM); Pós-Graduação - lato sensu: Especialização em Docência no Ensino Superior (Universidade Gama Filho) e stricto sensu - Mestrado em Educação: Currículo na linha Novas Tecnologias em Educação (PUC-SP). Tem experiência docente no ensino fundamental, médio, pré-vestibular (nas áreas de alfabetização, letramento e produção de textos), em cursos técnicos profissionalizantes na modalidade EaD como professora conteudista e formadora; no nível superior como professora ministrante de cursos de extensão universitária nas áreas de alfabetização e letramento e metodologia da pesquisa; e na área da pesquisa nos temas: representação social, educação ambiental e novas tecnologias aplicadas à educação.

