

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: A BAIXA PRODUTIVIDADE E COMO AFETA AS ORGANIZAÇÕES.

Regina Raquel Filgueiras da Silva

professorareginafilgueiras@fametro.com.br

FAMETRO-Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Alyson Sena de Andrade

alysonsena16@hotmail.com

FAMETRO-Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

INTRODUÇÃO

Quando ouvimos falar em baixa produtividade só nos passa pela cabeça uma frase (funcionários preguiçosos) mais não é bem assim. Sempre que um colaborador faz alguma atividade dentro

do serviço ele está produzindo ou prestando algum serviço. Essa produção em equipe leva nome de linha de produtividade e todas as empresas independentes da área de atuação no mercado precisam de funcionários produtivos.

Mais um funcionário só é produtivo se ele gosta do que faz ou gosta de está ali produzindo, para isso é feita uma troca de interesses o colaborador produz para a empresa e a empresa lhe dá algo em troca dos seus serviços, daí nasce a questão da motivação, um colaborador motivado por algum motivo e um colaborador com alto índice de produtividade.

Mais para ter isso não é necessário só essa troca de interesse. Também existe questão de como o colaborador vê a empresa e como a empresa vê os seus colaboradores, e tudo isso se resume na identidade da empresa que na verdade é a cara da empresa como ela funciona, o que ela pede que o colaborador faça ou siga, entre normas, ritos, costumes e tudo relacionado com a cultura organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda a empresa existente no mundo todo tem dentro dela como base a cultura organizacional que tem o significado de conjunto de valores, crenças, rituais e normas que são implantadas e encontradas é grande ou pequena.

De acordo com o artigo divulgado no site "significados" a cultura organizacional que faz parte das ciências sociais que divulgada é desenvolvida pelo autor Edgar Schein no qual ele afirma que existem 3 níveis de conceito que são os pressupostos básicos (são comportamento e crenças profundamente implantado na mente dos colaboradores e basicamente todas as crenças humanas que são implantadas pela empresa) normas e valores (ela é a hierarquia de valores encontradas dentro da organização e todas das normas de conduta, são os valores morais, normas e regras implantadas na organização, são também os códigos de profissionalismo de uma organização, e comportamentos que demonstram claramente os valores dos indivíduos.) Artefatos, comportamentos e produtos (essa é a parte visível da empresa como, fardamento, forma de comunicação, modo de falar, maneira de agir, comemorações, rituais é fácil de ser visto por quem não é da mesma empresa ou da mesma cultura).

A Cultura organizacional sempre foi um destaque tanto que chegou até a ser objeto de cultura sociológico, mais só chamo mesmo a atenção para as mídias nos anos 80 sendo publicado um livro com o conteúdo conhecido como teoria Z, que nada mais é do que a teoria da cultura organizacional, mostrando para o mundo o que realmente é chegando até a ser estudada e pesquisada por diversos estudos apartes dessa publicação, se tornando tão importante que chega até a ganhar um grande impulso internacional sobre esse assunto até então desconhecido pelo mundo.

A cultura organizacional tem o objetivo de ajudar a empresa na sua edificação e identificação sendo uma imagem positiva recebendo uma grande quantidade de prestígio, uma maneira eficiente e rápida na hora da divulgação da identidade da empresa, formal em curso ou palestra no período da admissão do colaborador até mesmo informal, sendo passada de boca em boca

por meio de troca de informações (comunicação) como a conversa de funcionário para funcionário, ou gestor para funcionário, pois a cultura organizacional tem como princípio orientar como funciona a organização, quais suas normas, suas regras, seu legado, o que ela busca, como ela trabalha, e até mesmo como deve se comportar todos os membros da organização como devem se vestir, se comunicar e até como eles devem participar nesse grande grupo que é essa cultura que o colaborador fazer parte.

A cultura organizacional é dividida em 5 partes que são elas, cultura de culpa, a cultura multidirecional, a cultura viver e deixar viver, cultura respeitosa a marca(que só leva em conta a marca, a logo da empresa)e o última cultura da liderança(sendo que quem é levado em primeiro lugar é a líder da organização)

De acordo com o professo CHIAVENATO a cultura organizacional é a parte não invisível do ICEBERG muitos hábitos que são considerados com atos desnecessários é sim uma parte da cultura organizacional que uma empresa sem a comunicação de modo formal, pode ser divulgada de forma informal.

Cada empresa tem uma cultura diferente já que nem uma empresa é igual, e são gerenciadas e dirigidas por pessoas que são diferentes e pensão totalmente independente um dos outros, se uma empresa tem uma norma pode ser que as outras não tenham, ou política que é implantada em uma pode ser que não seja aceita em outra deixando a critério do dono da organização tornando cada cultura organizacional de uma instituição diferente da outra empresa independente se a empresa for de pequeno porte, médio ou grande, sendo nacional ou internacional, sendo da área do varejo, saúde ou da segurança são todas iguais podem até ser parecida mais sempre vai ter uma coisa diferente uma da outra pode acontecer também que uma empresa fique com sua cultura organizacional fixa enquanto ela existe sem mudança, mais também pode acontecer que a cultura organizacional de uma empresa possa mudar com o tempo conforme for evoluindo, acrescentando modificações.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional está ligado a como o colaborador vê a empresa ao ponto de vista do colaborador, com está sendo tratado se está satisfeito ou insatisfeito como esta sua convivência na empresa, está ligado também a cultura, costume e normas e como o colaborador pode reagir positiva ou negativamente. O acontecimento interno ou até mesmo externos que ocorrem dentro da organização com situações ou até mesmo com a cultura implantada dentro da organização.

Pode se dizer que o clima organizacional é uma ferramenta de qualidade de vida no trabalho e uma espécie de indicador de satisfação dos colaboradores de uma organização de acordo com a política implantada, o modelo de gestão que monitora de perto, o tipo de comunicação usada entre gestores, diretores ou superiores hierárquicos com os colaboradores, os valores profissionais encontrados dentro da organização e a identificação da empresa que seria a cara da empresa o que ela faz para se destaca, oferece ou até mesmo como ela é conhecida. Essa ferramenta serve para indicar ou dar apoio de como está a escolha dos gestores e mostra como está a qualidade de vida dentro da organização, pois uma coisa leva a outra se a qualidade de vida dentro da empresa for baixa, entram os colaboradores vão viver trabalhando desmotivados, se não existe motivação dentro da empresa logo não vai ter uma boa produção, e sem produção não existe lucro, não só a desmotivação mais o absenteísmo que são os maiores

problemas que são a falta dos funcionários constantemente em um setor ou ate mesmo na empresa toda, não só sendo falto mais atestado e ate mesmo atrasos. Aborrecimento e ate mesmo desentendimento entre os próprios colaboradores ou gestores entre si, aparecendo a grande dificuldade e tornando ate mesmo um desafio de manter o controle que é muito importante e necessário em toda e qualquer empresa, se a qualidade do trabalho for boa, conduzia a um clima de confiança e respeito.

De acordo com MASLOW o proporciona o homem são suas necessidades, se uma organização oferece sugestões para melhoria ou solução para atende a necessidade humana logo terar colaboradores mais satisfeitos sendo muito mais produtivas as necessidades podem ser:

- Necessidade fisiológica alimento, descanso, proteção contra o calor a ate mesmo proteção contra o frio, que é o caso de quem trabalha em camará de congelamento em mercados ou frigoríficos.
- Necessidade de segurança: seguro de vida, seguro-saúde, emprego estável, incêndio e beneficios motivadores.
- Necessidade de autoestima: respeito, boa reputação, reconhecimento, apreciação e status.
- Necessidade de autorrealização: se refere ao autodesenvolvimento.

Quando o clima organizacional não satisfaz os colaboradores, significa descontentamento do serviço, já que passamos a maior parte do nosso dia no trabalho devemos torna o setor ou área de trabalho um ambiente melhor um ambiente confortável.

ABSENTEÍSMO

O absenteísmo nada mais é do que o ato rotineiro dentro da empresa cometido pelos seus colaboradores praticando atraso por falta sem justificativas e necessidade ou faltas ocasionadas por doenças sendo falta de vontade causada pela desmotivação e desgosto de praticar qualquer atividade dentro da empresa.

Bom por mais que seja apenas um dia de falta, vai gerar uma descontinuidade do serviço chegando ate a haver uma queda na produção por conta da ausência de colaboradores, e muita vez ocorre isso frequentemente por conta do clima organizacional negativo dentro de organizações.

Então e importante que empresas tenham uma ferramenta para identificar como anda o ambiente interno, um indicador para visualiza com estão ou como os colaboradores vem com é a empresa, as faltas servem como indicador de absenteísmo por exemplo (se uma empresa de uma determinada área ou um setor de alguma empresa exista uma grande quantidade de falta)logo será identificado que ali há alguma coisa muito estranha, por algum motivo os funcionários estão faltando resta só descobrir e analisar uma solução para o problema encontrado, para isso é feito questionário avaliações análises e ate mesmo reuniões com os colaboradores e pode ate escoltado, a respeito do problema e soluções, muitas vezes podem causa ate a queda de produção de uma organização toda.

O descontentamento dos colaboradores com o motivo mais encontrados em empresas diagnosticadas com o absenteísmo motivos esses que são o baixo salário oferecido para os

colaboradores, a falta de reconhecimento do serviço feito pelo colaborador, todos querem ser reconhecidos e elogiados pelo trabalho oferecido pela organização.

De acordo com CHIAVENATO (1994, p12) o absenteísmo e o período que o funcionário se encontra ausente da empresa.

Mais são as causas de ausência causa social, doenças e desvios de comportamento e conflito interno, o colaborador se ver chateado com o tratamento do chefe, ou ate mesmo do colega de trabalho do chefe, ou ate mesmo do colega de trabalho, de comentário não agradável ou ate mesmo se sentem injustiçados por não serem beneficiados iguais a outros colaboradores de uma mesma empresa.

Mais também pode ser motivos sérios que poderiam ter sido evitados com uma boa comunicação com é o fato de um problema conhecido como LER (lesão por esforço repetitivo) ou má postura de trabalho causado pelos acessórios oferecido pela empresa (cadeira, mesas, máquinas e etc...) vastava apenas uma simples olhada verificando que aquela posição era desconfortante ou estive sido mais atencioso e escutado as reclamações de dores causadas pela postura da cadeira ou tamanha ou ate mesmo altura da mesa, o colaborador não seria afastado do serviço por lesões adquiridas no dia-a-dia de serviço.

Às vezes uma simples discussão ou mau entendimento gera uma inimizade, que logo se torna em uma falta, pelo simples fato do colaborador não se sentir bem no setor ou ambiente de trabalho, por isso é importante que o gestor esteja sempre presente, sempre em contato e si ente do que está acontecendo com seus subordinados.

BAIXA PRODUTIVIDADE

Para que uma organização crença, lucro ou ate mesmo continue existindo é necessário que dentro dela exista uma coisa chamada produtividade, digamos que produtividade de produz que é a mesma coisa de fazer, fabricar e gerar uma produção ou fruto de trabalho que por sua vez é o que torna necessário para a sobrevivência de empresa.

Em caso de falha em uma organização que ofenda a produção chegando a reduzir ou parar é bem capaz que haja uma queda nos lucros.

Para que exista a motivação existe uma grande quantidade de coisas, não é só ter materiais ferramentas ou empregados qualificados se não forem motivados não vai adiantar para não, não vai valer a pena, pois até mesmo esses funcionários qualificados se não forem motivados não vai importar o quanto de experiência ele tenha ou o quanto seja preparado.

Primeiramente uma boa gestão de qualidade deve ser analisada, a respeito de qualidade de vida dentro da empresa, dos colaboradores a baixa produtividade além de ser um ótimo monitorador e indicador para manter informado a respeito da quantidade, e quando a produtividade cai ou reduz com o tempo.

Todos os benefícios que são oferecidos em uma empresa são oferecidos como uma em uma empresa e oferecido como uma espécie de motivação e é essa motivação que aumenta a produção da organização.

No século XX, HENRY FORD deu início à linha de produção e ocorreu um grande aumento nas atividades que levo o nome de produção em massa que tem o significado de um grande volume

de produtividade, com aplicação de um conceito de gestão que é conhecido como gestão de atitude.

Através da produtividade de umas empresas é possível avaliar como anda a produtividade baixa produtividade pode acontecer por vários motivo ate mesmo o excesso de atividade ou atitude, uma organização precisa de uma líder, não só um líder qualquer mais lidere e funcionário também, por exemplo, um colaborador não da boa ideia, nem pergunta ou fala ou a demoram a cumprir, a ordem não tem compromisso com a empresa ou ate mesmo nem sabem o motivo pelo qual esta ali, nem sabe o que é e não se interessa em aprender coisas novas.

Muitos fatos que chegam a acontecem são causadores de baixa produtividade, principalmente que empresas que disponibilizo benefícios apoio para os colaboradores.

MOTIVOS DA BAIXA PRODUTIVIDADE

Antes mesmo de tomar qualquer tipo de decisão é sempre importante lembrar-se de usar os indicadores que são capazes de medir como anda os níveis de produtividade, após ver se a problemas na produção, se deve fazer uma análise para identificar o real motivo da baixa produtividade realmente de forma tão rápida e radical e pensar em uma forma de amenizar ou eliminar esse problema encontrado na linha de produção.

Devem-se analisar fatos e aplicar questionários de como, por exemplo, se o colaborador ocupar um cargo que se encaixar com suas habilidades a baixa qualidade de vida dos colaboradores podem os deixar insatisfeitos ou a falta de benefícios podem os deixar descontente, aborrecidos ou se fizerem se sentir ate injustificado, que se torna uma queda por desmotivação, esse modo de trabalhar os fazem trabalhar de forma negativa, se tornando um enorme problema se existe desmotivação em uma empresa por parte dos colaboradores logo vera uma enorme queda na produtividade, pois se um colaborador não se sente motivado para trabalha e produzir como ele vai aumentar o número de produção.

Também tem o fato da falta de auxílio e qualificação que no caso seria a falta de treinamento e de ensino de como os funcionários devem trabalha, como deve produzido e porque eles produzem, seria muito ruim trabalhar em uma empresa que subisse que se deve produzir mais o que de produzir para quem essas perguntas muitas vezes são feitas pelos colaboradores e quando não recebem respostas se torna ate um incomoda trabalha, produzir e não saber para que ou para quem.

Uma coisa muito importante também e gerar estratégias que são capazes de melhorar ou evitar a queda da produtividade, a aplicação de metas e uma ferramenta ideal para evita essa queda, com a aplicação de metas é possível que sempre haja uma produção alta em troca de prêmios para os colaboradores, assim os funcionários sempre iram se esforçar motivados para ganhar prêmios que podem ser em forma de remuneração e quando acontece de haver uma queda na produtividade pode se identifica de onde vem baixa produtividade facilitando na hora de procura de onde vem o erro se preocupando somente em uma solução que não fica tão difícil assim pelo fato de já ter um indicador de onde se encontra o problema.por exemplo se esse sistema de metas for implantado em uma loja com os vendedores, e acontece de haver uma queda nas vendas e possível ter uma reunião e ver o porque, e tentar arruma uma solução o mais rápido possível.

IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA

Cada empresa e instituição têm a sua identidade, de como é e como funciona, a identidade da empresa tem a ver com a cultura organizacional, a identidade pode se dizer que é basicamente a casa da empresa a imagem vista pelo lado de fora da empresa ,por quem a ver do lado de fora ,como consumidores dos serviços ou produtos oferecidos.

O funcionário que se dão melhor com a identificação da organização tendem a ter uma produtividade melhor, por isso é importante tanto da à melhoria da produção quanto para mostra as normas.

A cultura de uma organização pode ser um diferencial que se torno um identificador de empresa, uma empresa com uma identidade apreciada por todos tende a atrair investidores, empregadores, colaboradores e sócios ou parceiros tudo isso mostrando que a empresa tem sim uma cultura uma identificação admirada por todos, tão admirado que por conta disso muitas vezes o colaborador melhora o seu interesse e principalmente a produção.

Uma coisa que parece ser uma besteira pode ate ser um problema de natureza grave, se uma empresa não mostra sua identidade como missão, visão e valores a todos que participem da organização, pode acontecer que os colaboradores, empreendedores, parceiro, e investidores não saibam como se comportar, o que fazer ou ate mesmo como fazer, logo não irar agradar a chefia ,gerando uma série de reclamação, essas reclamações se tornam aborrecimentos que se tornam em desconforto, esse desconforto com toda a certeza aparecer problemas como absenteísmo, conflitos internos, problemas sociais, desmotivação, e ate mesmo uma série de pedido de demissões, e tudo se resumir em uma única coisa baixa produtividade.

Essa baixa produtividade se a empresa apresentasse sua identidade, como ela é como ela funciona, qual seu objetivo, quais suas normas, e regras, com certeza, evitariam essa bola de nele que se tornaria esse enorme problema.

E não só apresentar a identidade da empresa como uma forma de manual de instruções mais como uma forma de fazer propaganda interna da empresa como os benefícios, o que ela tem de diferente, tudo isso acaba não só agradando quem está dentro da empresa como colaborador vendo como eles estão sendo beneficiados como melhorar ar a imagem e logo terá uma grande quantidade de colaboradores qualificados em busca de uma vaga dentro da organização, então ela não só retém talentos como atraem.

QUALIDADE DE VIDA

Para Heloani e Capitão (2003), qualidade de vida no trabalho se apresenta de forma plural em termos de conceituação, informando sobre diferentes concepções, com variadas significações, e ausência consensual de conteúdos, o que remete a uma imprecisão conceitual na ótica de

Lacaz (2000). Todavia, Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) identificam como ponto em comum, entre os estudiosos do tema, a aplicabilidade de pressupostos humanistas visando modificar aspectos no e do trabalho e, por via de consequência, propiciando melhorias em relação à satisfação dos empregados e com isso contemplando um dos objetivos organizacionais: o ganho em produtividade.

A opção delineada nesse estudo é a que contempla a qualidade de vida atrelada à noção de saúde do trabalhador, manifestada por uma sensação de bem-estar físico e emocional. Lacaz (2000, p. 159), apoiado em diferentes autores e em programas internacionalmente estabelecidos, defende a necessidade de revisão dos indicadores epidemiológicos que expressam a relação saúde e doença no âmbito das atividades laborais, de modo a que a saúde e a qualidade de vida no trabalho ultrapassem a visão reducionista de "mais um mero elemento da produção". Seguindo essa mesma proposição, Limongi-França (2009) considera a importância da qualidade de vida ser referente ao ser humano de maneira integral, de modo a contemplar os domínios: biológico, psicológico, social e organizacional. O domínio biológico atento para as condições físicas hereditárias ou não: resistências e vulnerabilidades dos órgãos, aspectos metabólicos do organismo. Ao domínio psicológico correspondem as emoções, afetividade, raciocínio, conscientes ou inconscientes, e que interferem no modo de agir de cada pessoa. O domínio social remete para aspectos do grupo familiar, de amigos, de colegas de trabalho, do ambiente. O domínio organizacional está associado aos aspectos das culturas organizacionais, tecnologias, porte da organização, níveis de competitividade no mercado.

As implicações do trabalho sobre a saúde do trabalhador se dão em função das mudanças ocorridas no universo laboral. A nova configuração do mundo do trabalho aponta para o setor de serviços, onde a informação passou a ter destaque e o desgaste não é mais tão somente de ordem física, posto que, ao contrário, o sedentarismo domina as novas formas de atuação. Um simples "clic" na tecla do computador coloca o indivíduo em contato com outros espaços sem que ele saia do lugar, mas isso não significa ausência de tensão e de descontrole emocional, ao contrário, pode implicar estresse psicossocial. O estressor qualificado como sobrecarga ou ameaça ao indivíduo que se sente incapaz de operar o enfrentamento necessário, desencadeia consequências adversas que não são só passíveis de serem atribuídas ao âmbito organizacional, mas tem a ver com as características pessoais de cada pessoa que integra a organização. É certo que o ambiente organizacional tem uma significativa parcela no bem-estar do trabalhador na medida em que a socialização desenvolvida nesse espaço laboral oportuniza o desenvolvimento e o sentimento de pertença a um grupo para além da família. Mas, a percepção individual de descompasso entre esforço empreendido e ausência de recompensa adequada pode gerar emoções negativas e estresse a elas associado (SIEGRIST, 2011).

O enfrentamento das tensões pode se dar pela via do consumo de substâncias psicoativas, a exemplo, das bebidas alcoólicas. O consumo dessas substâncias não se restringe a causas orgânicas, mas revela fatores biopsicossociais. A sensação de relaxamento que advém dessa utilização acaba por fazer parte do elenco de estratégias que visam a minimizar o estresse e a emoção negativa dele decorrente. (GHERARDI-DONATO; LUIS; CORRADI-WEBSTER, 2011).

Rodrigues, Campos e Valente (2011) fazem referência a duas concepções a serem consideradas para efeitos de qualidade de vida: condições de vida e estilos de vida. Os autores definem estilo de vida como a maneira de agir, o comportamento da pessoa frente as situações que se delineiam a sua volta. Por outro lado, as condições de vida estão diretamente atreladas aos aspectos de ordem econômica e demográfica. Podemos inferir que a qualidade de vida, dentro desta perspectiva, em muito decorre da qualidade de vida no trabalho, tanto sob o ponto

vista econômico, como emocional. Tal enfoque vai ao encontro das considerações de Mendes (2003, p. 328) sobre a inviabilidade de restringir as questões de saúde e doença ao espectro organizacional, na medida em que fica “evidente que o binômio saúde/doença pressupõe a articulação entre as diferentes interfaces sociais e que ele depende do modo de viver, da qualidade de vida e do acesso que os indivíduos tenham a bens e serviços”.

FALTA DE COMUNICAÇÃO NO TRABALHO

O ambiente de mudanças tecnológicas tem afetado diversas áreas do conhecimento e da vida em sociedade. Os novos instrumentos de tecnologia da informação tais como vídeo, internet, aplicativos, tem conseguido em vez de aproximar as pessoas, afastá-las.

Segundo Giroux (1994) a comunicação organizacional, sob uma perspectiva funcionalista é compreendida por seu caráter produtivo e integrador; enquanto na perspectiva interpretativa é considerado o seu papel organizante de mediação das construções sociais. Além de seu caráter instrumental, orientado aos objetivos, a comunicação possui um caráter simbólico, de ações dramáticas e expressivas. Estratégias de comunicação organizacional incluem a coleta, processamento, emissão e recepção de informações que permitem aos membros da organização compreender e interagir com seu ambiente interno e externo (Manning, 1992).

Em sua aceção mais ampla a comunicação organizacional é fundamental para a compreensão das organizações, estas quais são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual inexisteriam (Freitas, 1991, p.34). Segundo Hall (1994) as comunicações são centrais para que se desenvolvam os demais processos organizacionais. A comunicação está diretamente relacionada à seqüência do fluxo de trabalho, permitindo às organizações a realização de seus objetivos (Champion, 1985).

Sinteticamente a comunicação organizacional, assume duas formas distintas, enquanto o conjunto de estratégias de comunicação empregadas por uma organização para difusão de informações e enquanto os processos comunicativos existentes em todas as relações sociais. As organizações, enquanto sistemas sociais têm na comunicação uma condição essencial para seu funcionamento, pois gerencia informações relativas a processos de trabalho, que permitem a racionalização das atividades e a persecução dos objetivos organizacionais. Em função disto é comum a afirmação de que a causa dos mais diversos problemas é falta de comunicação (Champion, 1985). Gayeski (2001) compreende a comunicação corporativa como a prática profissional de desenvolvimento implementação das regras de ferramentas de comunicação para melhorar a disseminação, compreensão, aceitação, e aplicação da informação de forma que auxiliem ao alcance dos objetivos organizacionais.

É necessário que os executivos reconheçam o poder da linguagem, já que dois terços de sua atividade profissional é ocupada por ela. Relativamente à importância da fala – uma das faculdades da linguagem expressa por palavras – nas organizações. Além disso, é por meio da linguagem, falada ou escrita, que se constroem as representações da realidade e as visões de mundo de uma época, de uma sociedade ou de uma organização (GUERRA, 2006, p. 158). Por essa razão, “a palavra e, em especial, a fala, torna-se o instrumento por excelência da ação do

executivo, o meio essencial para entrar em contato com os outros, e para obter resultados” (CHANLAT; BÉDARD, 2007, p. 126). No entanto, no mundo do trabalho e no acadêmico, a interdição da fala é uma constante e ocorre supostamente em prol da eficiência e eficácia, nas organizações, e da cientificidade, na academia, e tem como principal consequência a interdição do diálogo do outro. Além disso, a interdição da fala nas organizações desmascara o discurso de incentivo à mudança e à participação. Outra consequência desse silenciamento compulsório é o fortalecimento dos canais informais de comunicação, onipresentes em toda e qualquer organização, como, por exemplo, “a rádio peão” ou “rádio corredor”. Aliás, o surgimento dos grupos informais é um indício mais do que evidente da profunda violência que representa a interdição à fala. Para Chanlat e Bédard (2007), esses grupos, caracterizados pela metacomunicação, constituem um exemplo a ser seguido pelas estruturas formais da organização, já que cada um de seus integrantes busca sentir-se um indivíduo e ver no olhar de seu interlocutor a confirmação de sua importância, ou seja, busca o prazer de poder falar e de poder ser ouvido.

Ellionor e Gerard (1998) afirmam que o diálogo é uma poderosa prática de comunicação e liderança, capaz de transformar os atores que nela se deixam envolver e, por consequência a cultura organizacional na qual se encontram inseridos. Segundo as autoras, o diálogo é um poderoso agente de transformação, porque envolve três importantes aspectos da vida organizacional: a) a comunicação em geral; b) o desenvolvimento de líderes; c) a modificação da estrutura organizacional. Se isso já não bastasse, o diálogo ainda dá outra dimensão ao trabalho, substituindo as práticas tradicionais de gerência competitiva pela cultura de colaboração e parceria entre os atores organizacionais.

LIDERANÇA

Conforme o Dicionário Aurélio, líder é um “indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc. [...]” (Ferreira, 1999).

A liderança se efetiva quando o líder tem algum tipo de poder sobre os liderados, e os liderados a aceitam. Mello (1978, p. 150) define poder como “a capacidade de influenciar comportamentos de outra pessoa”, ou a “capacidade de restringir, em quantidade ou qualidade, as escolhas que outra pessoa possa fazer”. Em um de seus trabalhos clássicos, Weber (1968) fazia uma distinção entre os termos poder e dominação, sendo, para ele, poder a imposição da vontade de um ator sobre outro, independentemente de sua vontade; e dominação a probabilidade de ter uma ordem obedecida. Ele enfatizava que as “formas genuínas de dominação implicam em um mínimo de aceitação voluntária, ou seja, interesse na obediência” (Weber, 1968, p. 212). Ainda para esse autor, a legitimação da autoridade pode se sustentar no carisma, quando os liderados reconhecem a autoridade na própria pessoa do líder, por seus atributos; na tradição, quando o respeito ao líder vem do costume pela figura de autoridade; e na racionalidade, quando há crença na legalidade e no direito à autoridade conferida aos cargos (autoridade legal). Smith e Peterson (1994, p. 17) afirmam que “nossa herança cultural torna mais fácil pensar em liderança como algo feito pelo líder a um seguidor”, mas Weber já considerava que a base da autoridade não estava apenas no líder, mas era fruto da estrutura social sob a qual líderes e liderados conviviam

e mantinham relações sociais. De forma semelhante, Limongi-França e Arellano (2002, p. 259) vêem a liderança “como um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas [cujo núcleo] é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social”, resumidos por Bergamini (2002) em líder, seguidor e situação.

Nas empresas, a autoridade de um líder pode se apoiar em alguma ou nas três formas mencionadas por Weber (1968); no entanto, pelas estruturas burocráticas da maioria das empresas, ainda que flexibilizadas, a autoridade pode ser mais facilmente relacionada aos cargos do que às pessoas, mesmo que a autoridade dos cargos (formal, de direito), cuja fonte é os estatutos e estruturas da organização, não garantam a sua aceitação de fato pelos liderados.

TRABALHO EM EQUIPE

Conforme Peter à medida que as organizações se envolvem mais com o movimento da qualidade, descobrem as vantagens de ter pessoas de todos os níveis trabalhando juntas em equipes. Os gerentes, geralmente em grupos, aprenderão e planejarão qualidade. Identificarão muitos processos ou problemas necessitados de melhoria e formarão equipes de projeto encarregadas de encontrar soluções.

Esse mesmo autor considera que uma única pessoa usando práticas de melhoria da qualidade pode fazer uma grande diferença em uma organização. Mas raramente uma única pessoa possui conhecimento ou experiência suficientes para compreender tudo o que está envolvido em um processo. Portanto importantes aumentos de produtividade e qualidade resultam, geralmente, de equipes – um grupo de pessoas que reúne suas habilidades, talentos e conhecimento. Com treinamento adequado, as equipes podem geralmente atacar problemas complexos e crônicos, descobrindo soluções eficazes e permanentes.

As equipes têm outra clara vantagem, sobre os esforços isolados: o apoio mútuo que surge entre seus membros. O sinergismo que vem de pessoas trabalhando juntas de maneira produtiva em um projeto importante é em geral suficiente para manter o entusiasmo e apoio, mesmo em tempos difíceis. Quando o espírito de equipe invade uma organização, todos os empregados começam a trabalhar juntos visando à qualidade – sem barreiras, sem facções, “todos em uma única equipe”, movendo-se juntos na mesma direção.

Ainda de acordo com numa equipe os membros devem resolver suas diferenças pessoais, encontrar forças para prosseguir, harmonizar os compromissos para com o projeto com as demandas de suas tarefas diárias e aprender como melhorar a qualidade. O tratamento das necessidades internas do grupo, consequência dessas pressões, é tão importante quanto à tarefa externa do grupo de fazer melhorias. Quando uma equipe funciona harmoniosamente, os membros podem concentrar-se em sua meta principal de melhorar um processo para alcançar as mudanças quanto ao estilo da administração, é essencial o trabalho em equipe e bons líderes de equipe unindo esforços consistentes e conhecimentos. A participação dos funcionários é crucial, inclusive nas decisões, estabelecimento de metas e acompanhamento do desempenho.

Assim, cada membro da equipe assume um grau de responsabilidade pelo desempenho da empresa.

Quanto ao trabalho em equipe, ressalta que, em muitas empresas, não há equipes de trabalho, mas verdadeiros bandos, realizando trabalhos sem nenhuma sinergia. Transformar bandos em equipes é uma forma eficiente de criar sinergia e maximizar os esforços individuais. Uma forma de tornar os funcionários mais comprometidos com os resultados é fazer com que eles participem do processo de decisão. Assim, os mesmos se mobilizam mais em função dos objetivos da empresa. Para tanto, recorre-se à gerência participativa que se trata de uma mudança de atitude na comunicação, estimulando a participação dos funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHANLAT, Jean-François. *Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GHERARDI-DONATO, Edilaine C. Silva; LUIS, Margarita Antonia Villar; CORRADI-WEBSTER, Clarissa Mendonça. A relação estresse, uso de álcool e trabalho. In: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; MEURS, James A. *Stress e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 42-51.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102-108, abr./jun., 2003.

HURRELL JR., Joseph J.; SAUTER, Steven L. Stress ocupacional: causas, conseqüências, prevenção e intervenção. In: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; MEURS, James A. *Stress e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 213-230.

JOHNSON, Sheena et al. A vivência do *stress* relacionado ao trabalho em diferentes ocupações. In: ROSSI, Ana Maria; QUICK, James Campbell; PERREWÉ, Pamela L. *Stress e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2009, p. 65-77

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000.

Site PORTAL ADMINISTRAÇÃO.

<http://www.portaladministracao.com/2014/10/cultura-organizacional-conceito-aspectos.html>
(25/03/2016 as 22:38)

Centro de favoritos

<https://centraldefavoritos.wordpress.com/2014/01/31/cultura-organizacional-conceitos-e-preceitos/>
(25/03/2016 23:42)

Universidade federal de Paraíba <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/333>

(26/03/2016 02:12)

QUESTIONÁRIO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
Fortaleza, CE – Data ____ / ____ / ____					
Prezado colaborador,					
Sabendo que as pessoas são o bem mais importante para uma organização, queremos saber sua impressão sobre a empresa onde trabalha.					
Numa escala de 0 a 4, solicitamos que assinale no quadro abaixo, sua verdadeira impressão sobre os valores relacionados. Nosso objetivo é proporcionar aos nossos colaboradores um melhor clima organizacional, buscando alternativas para corrigir o que não estiver de acordo com as suas expectativas.					
Informações Preliminares					
1. Sexo: () Masculino, () Feminino					
2. Função: _____					
3. Escolaridade: _____					
4. Tempo na empresa: _____					
Pesquisa de Clima Organizacional	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Não há
Fatores Avaliados	4	3	2	1	0

- Produtividade

1. O que você acha da cobrança de serviço efetuada pelo seu gesto (a)?	4	3	2	1	0
2. Como você acha que seria a sua produção em outro setor diferente do seu?	4	3	2	1	0
3. Como você acha que é classificada a sua produtividade?	4	3	2	1	0
4. Como você vê a sua produção em equipe?	4	3	2	1	0
5. O que você acha a respeito de aplicação de metas?	4	3	2	1	0

- Motivação

1. Como você classifica seu nível de motivação?	4	3	2	1	0
2. Você fica mais motivado com os benefícios oferecidos pela	4	3	2	1	0

empresa?					
3. Como você classifica a sua vontade de trabalhar?	4	3	2	1	0
4. Como você ver a motivação do seu setor?	4	3	2	1	0
5. O quanto sua gestão lhe deixa satisfeito?	4	3	2	1	0
6. o comum ver pessoas altamente motivadas na empresa a onde trabalha?	4	3	2	1	0

- Gestão de qualidade de vida

1. Quanto você fica à vontade na empresa a onde trabalha?	4	3	2	1	0
2. O Que você acha do seu lugar de descanso?	4	3	2	1	0
3. Seu salário lhe proporciona uma boa qualidade de vida?	4	3	2	1	0
4. O que você acha dos benefícios oferecido do Hospital?	4	3	2	1	0
5. Como você ver a comunicação entre colaboradores e gestores?	4	3	2	1	0

- Cultura e Clima organizacional

1. Como você ver o serviço oferecido pela empresa?	4	3	2	1	0
2. Como você é tratado pela sua empresa?	4	3	2	1	0
3. Você fica satisfeito com seu modelo de gestão encontrada dentro da empresa a onde trabalha?	4	3	2	1	0
4. Quanto você acha que seu serviço agrada a empresa?	4	3	2	1	0
5. Defina o nível de reconhecimento, respeito e confiança que a empresa tem sobre você?	4	3	2	1	0

Bibliografia

CHANLAT, Jean-François. *Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GHERARDI-DONATO, Edilaine C. Silva; LUIS, Margarita Antonia Villar; CORRADI-WEBSTER, Clarissa Mendonça. A relação estresse, uso de álcool e trabalho. In: ROSSI, Ana Maria;

PERREWÉ, Pamela L.; MEURS, James A. *Stress e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 42-51.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102-108, abr./jun., 2003.

HURRELL JR., Joseph J.; SAUTER, Steven L. Stress ocupacional: causas, conseqüências, prevenção e intervenção. In: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; MEURS, James A. *Stress e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 213-230.

JOHNSON, Sheena et al. A vivência do *stress* relacionado ao trabalho em diferentes ocupações. In: ROSSI, Ana Maria; QUICK, James Campbell; PERREWÉ, Pamela L. *Stress e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2009, p. 65-77

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000.

Site

PORTAL ADMINISTRAÇÃO.

<http://www.portal-administracao.com/2014/10/cultura-organizacional-conceito-aspectos.html>
(25/03/2016 as 22:38)

Centro de favoritos

<https://centraldefavoritos.wordpress.com/2014/01/31/cultura-organizacional-conceitos-e-preceitos/>
(25/03/2016 23:42)

Universidade federal de Paraíba <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/333>

(26/03/2016 02:12)