



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

UNIFEOB CENTRO UNIVERSITÁRIO DA
FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2022

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

UNIFEOB CENTRO UNIVERSITÁRIO DA
FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa.
LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES
BORSARI

ESTUDANTES:

DÉBORA CRISTINA ALVES LOPES, RA 1012022101293

JULIANA DANTAS MACHADO, RA 1012022101278

MARIANA SOARES LIMA, RA 1012022101332

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	8
3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	8
3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE	25
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	27
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	34
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	34
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	36
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ	37
3.3.1 COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ	38
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	38
4. CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	42

1. INTRODUÇÃO

Organizações são grupos de pessoas. Essas pessoas, de forma interdependente, se reúnem em grupos, para a execução de um trabalho, auxiliando de forma mútua, na busca de um objetivo comum.

Ao observarmos as organizações podemos verificar que muitas adotam equipes de trabalho para realizar e desempenhar o trabalho.

Saber organizar as pessoas de diferentes saberes e objetivos em uma equipe para a busca de um objetivo comum é um dos grandes desafios das organizações, pois equipes de trabalho são sinônimo de dinamismo e complexidade.

As pessoas pertencentes a um grupo que se identificam e são identificadas pelas outras pessoas na organização. Normalmente esse grupo de pessoas, considerados estáveis, interagem entre si compartilhando conhecimento, regras e procedimentos, para executar tarefas e atividades para chegar ao objetivo comum da organização.

A comunicação é uma condição essencial para o funcionamento das equipes dentro das organizações e na vida.

A palavra “comunicação” vem do latim “communicare”, que significa “tornar comum”. Logo, para uma comunicação ser clara e eficaz, antes o emissor precisa transmitir uma mensagem clara e objetiva, de forma que não ocorram “ruídos”, ou seja, não ocorra uma interpretação equivocada por parte da pessoa que está recebendo a informação.

Trabalhar em equipe, significa exercitar diariamente a comunicação. A comunicação nas equipes não é um exercício fácil mesmo sob as melhores condições, nas equipes a boa comunicação é um fenômeno vital.

O objetivo desse projeto é apresentar o estudo do comportamento humano nas organizações e como ele influencia o nosso dia a dia, as dificuldades e soluções para um bom trabalho em equipes, o papel importante da comunicação dentro das organizações, a preocupação em transmitir mensagens claras, com o objetivo de aprimorar a rotina de trabalho, sendo a comunicação precisa, objetiva e eficiente, tanto na comunicação

escrita quanto na oral, para que as equipes de trabalho possam desempenhar um bom trabalho.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A escolha da empresa para a execução desse projeto integrado foi uma escolha, algumas empresas foram consideradas, mas em consenso chegamos a conclusão de tratarmos sobre a organização UNIFEQB, o Centro Universitário Octávio Bastos.

E aí mais uma dúvida: escolher uma faculdade para tratar sobre organizações e equipes de trabalho? Sim, e por que não escolher a própria faculdade em estudamos, já que trata-se de uma instituição de ensino com mais de 400 colaboradores divididos em 210 compondo o setor técnico-administrativo e 220 no setor docente, que com certeza possui muitos desafios em seu ambiente organizacional, em virtude do número de colaboradores, alunos, e sua estrutura física dividida em seus campi e pólos.

Segue descrição da empresa:

NOME EMPRESARIAL: FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS

CNPJ: 59.764.555/0001-52

DATA DE ABERTURA: 23/08/1968

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL:

85.31-7-00 - Educação superior - graduação

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS:

85.33-3-00 - Educação superior - pós-graduação e extensão

85.41-4-00 - Educação profissional de nível técnico

85.42-2-00 - Educação profissional de nível tecnológico

72.10-0-00 - Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências físicas e naturais

72.20-7-00 - Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências sociais e humanas

75.00-1-00 - Atividades veterinárias

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA:

306-9 - Fundação Privada

ENDEREÇO: AV DOUTOR OCTÁVIO DA SILVA BASTOS, 2439

CEP: 13.874-149 BAIRRO/DISTRITO: JARDIM NOVA SÃO JOÃO

MUNICÍPIO: SÃO JOÃO DA BOA VISTA UF:SP

A UNIFEOB, também conhecida por **Centro Universitário Octávio Bastos**, mantido pela Fundação de Ensino Octávio Bastos - FEOB, entidade fundacional de direito privado, sem fins lucrativos e comunitária.

Fundada em 4 de novembro de 1965 com o nome de Fundação Sanjoanense de Ensino, conforme crescia, com a integralização de mais cursos, em 2002 ocorreram mudanças em seu estatuto, e seus cursos de graduação e pós graduação passaram a compor as FIFEOB, Faculdades Integradas da Fundação de Ensino Octávio Bastos. Em dezembro de 2003, em virtude de atender às exigências do MEC, as FIFEOB conquistaram o *status* de Centro Universitário, tornando-se assim, a UNIFEOB – Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos.

Atualmente a UNIFEOB em sua estrutura institucional possui: 2 campus, 1 Fazenda-Escola, 4 unidades acadêmicas, 4 Polos EAD, 2 anfiteatros e auditórios, 2 clínicas, 43 laboratórios, 5 oficinas didáticas, 85 salas de aula e 17 salas de ensino prático.

Quanto aos cursos ministrados pela a UNIFEOB há uma grande variedade de áreas de conhecimento, são elas: escola de negócios, arquitetura e urbanismo, biomedicina e ciências biológicas, direito, educação física, engenharia agrônômica, engenharia civil, engenharia de produção, engenharia mecânica, fisioterapia, pedagogia, psicologia e química, distribuídas em 21 cursos de graduação na modalidade presencial, 24 cursos de graduação na modalidade EAD e 12 cursos de pós-graduação, todos devidamente autorizados e registrados junto ao MEC.

A universidade se preocupa com a comunidade em que está inserida, desenvolvendo projetos integrados junto a comunidade, como a Universidade para Terceira Idade, Equoterapia e atendimentos no Hospital Veterinário e na Clínica de Fisioterapia.

Outra preocupação da universidade é com o desenvolvimento da aprendizagem de seus alunos, disponibilizando o NAP – NÚCLEO DE APOIO PSICOPEDAGÓGICO O NAP, Núcleo de Apoio Psicopedagógico ao estudante Unifeob, com a finalidade de prevenir e intervir, com atendimento psicológico e psicopedagógico voltado a melhorar a qualidade da vida acadêmica e o processo de aprendizagem.

Para obtermos dados detalhadas da estrutura, valores e cultura organizacional da universidade para embasar nosso trabalho, utilizamos como fonte de pesquisa o web site da Unifeob, documentos institucionais publicados no site oficial e dados coletados na entrevista realizada por meio de videoconferência com o colaborador Sr. Otavio Sarcado, analista de Recursos Humanos da UNIFEOP, a quem aproveitamos a oportunidade para agradecer a solicitude e presteza em participar com suas informações.

À coordenação da Escola de Negócios agradecemos a oportunidade de executarmos essa pesquisa e boa leitura!

3. PROJETO INTEGRADO

Iremos nesta etapa do trabalho apresentar uma contextualização sobre o que vem a ser e como deve se dar o trabalho em equipes, analisando a dificuldade em se fazer parte de uma equipe, sua comunicação, nela permanecer e trabalhar de forma harmoniosa, conjunta e produtiva tendo como consequência a eficiência organizacional.

Em paralelo a contextualização, iremos correlacionar a organização UNIFEOB CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS como estudo de caso, analisando seu trabalho equipe com todos os seus aspectos dentro da organização.

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Organizações são grupos de pessoas reunidas para a execução de um trabalho de forma interdependente, auxiliando de forma mútua, na busca de um determinado objetivo comum. Essas pessoas estão inseridas em um contexto social onde se relacionam formal e informalmente. Possuem objetivos pessoais e profissionais interligados aos seus conhecimentos.

Ao observarmos as organizações podemos verificar que muitas adotam equipes de trabalho para realização e desempenho do trabalho e saber organizar as pessoas de diferentes saberes e objetivos em uma equipe para a busca de um objetivo comum é um dos grandes desafios das organizações.

O comportamento humano nas organizações é influenciado pelo desempenho da pessoa na organização. Tanto o desempenho individual quanto o grupal podem conduzir a organização para o fracasso ou sucesso. Através da forma como as atividades e tarefas são desenvolvidas as organizações podem avaliar o que pode estar acontecendo com uma pessoa ou com o grupo, desenhando assim um comportamento organizacional.

Quando as pessoas estão engajadas elas estão auto realizadoras na execução do seu trabalho, elas sentem-se motivadas e competentes para chegar ao objetivo da

organização. Confiar na organização e a organização também confiar na pessoa é um elemento de fidelidade muito importante para se analisar e medir o comportamento organizacional. Saber o quanto a pessoa veste a camisa da organização, luta e defende seus empregadores e recomendam a organização é de suma importância.

Saber o quanto as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho na organização é um elemento essencial para as organizações, pois quanto mais satisfeito a pessoa estiver melhor ela irá produzir. Outro fator importante no que diz respeito à satisfação das pessoas é que as organizações se empenham ao máximo para serem diferenciadas e se tornarem um lugar agradável para trabalhar com o objetivo de manter seus profissionais altamente qualificados e atrair pessoas com formação e potencial elevado.

Estar sempre disposto a ajudar alguém ou a outro grupo, auxiliar em ações sociais da organização de forma voluntária, se preocupar com o bem estar de todos na organização são ações de cidadania organizacional informais das pessoas dentro do contexto organizacional.

Toda pessoa é única e no contexto da organização essa individualidade torna proporções maiores, principalmente quando essas pessoas precisam trabalhar em grupos. A diversidade das pessoas, quando coordenadas e centradas dentro do grupo, é de grande valia, pois os grupos formados por pessoas com conhecimentos diversificados tendem a ser mais criativos e tomam melhores decisões, quando se deparam com objetivos complexos.

No contexto organizacional, quando as pessoas compreendem os objetivos, as metas e os desafios da organização, elas tendem a participar mais e de forma focada na organização. Quando as pessoas sentem que são reconhecidas seu engajamento é maior e o compartilhamento de conhecimento e o trabalho em equipe flui.

As equipes no trabalho contribuem para a eficiência organizacional, pois as equipes fazem com que seus membros interajam, compartilhem técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades em busca de um objetivo comum, são consideradas estruturas benéficas que proporcionam ao seu membro melhor desempenho na sua atividade. Ao elaborar suas equipes, as organizações devem levar em consideração sua estrutura organizacional, sua cultura organizacional, bem como os valores do trabalho.

3.1.a ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações possuem uma determinada quantidade de trabalho impulsionado pela busca do objetivo comum da organização. Para tanto as organizações precisam se estruturar distribuindo o trabalho, criando departamentos, agrupando tarefas, atividades e responsabilidades por toda a sua extensão, sistematizando assim sua estrutura organizacional. Nas palavras de McShane (2014, p.343), “estrutura organizacional se refere à divisão do trabalho e também aos padrões de coordenação, comunicação, fluxo de trabalho e poder formal que norteiam as atividades organizacionais.”

Essa estrutura pode ser entendida como um sistema formal de tarefas e de relações no emprego que serão utilizados por parte da gerência, administração, para determinar como os funcionários utilizarão os recursos para atingir os objetivos comuns à organização.

DIVISÃO DO TRABALHO E COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES

A estrutura organizacional ocorre a partir da divisão do trabalho em tarefas distintas e através da coordenação das atividades do trabalho. A subdivisão do trabalho ocorre quando as atividades são atribuídas às pessoas que, dentro de sua função e competência, irão contribuir com o seu conjunto de técnicas e conhecimento para a execução do objetivo comum. Na divisão do trabalho é necessário levar em consideração a especialização do trabalho bem como as habilidades das pessoas para as quais essa atividade será atribuída.

A capacidade de uma organização de dividir o trabalho está relacionada ao quanto essa organização consegue coordenar seus trabalhos. A organização deve se utilizar de mecanismos de comunicação para garantir que todos trabalhem de forma articulada e em conjunto, isso pode se dar através da coordenação por meio da comunicação informal, a coordenação por meio da hierarquia formal e a coordenação por meio da padronização.

Na atualidade todas as organizações dependem da coordenação do trabalho por meio da comunicação informal. Nesse processo de comunicação há um

compartilhamento mútuo das informações, através do uso de um roteiro mental os funcionários sincronizam as atividades, há uma grande troca de informações por parte dos funcionários através de canais presenciais ou mídia, é melhor desenvolvido nas organizações menores. No caso das organizações maiores esse papel de colaborador para com a coordenação do trabalho, é atribuído aos funcionários que irão comunicar e trocar informações com funcionários de outra unidade de trabalho. Quando há a necessidade de coordenação entre as unidades de trabalho, a organização cria a função integrada incentivando os empregados de cada entidade a compartilhar informações e coordenar informalmente o trabalho.

Na coordenação por meio da hierarquia formal é concedido aos funcionários um poder legítimo para direcionar processos de trabalho e destinar recursos através de uma supervisão direta do trabalho. A coordenação da hierarquia formal tem sido considerada como o mecanismo ideal para grandes organizações. Esse mecanismo de coordenação é muito eficiente para situações simples e rotineiras, mas não possui agilidade quando se depara com situações complexas novas. Outra questão que gera preocupação na coordenação por meio da hierarquia, é o fato de limitar o número de funcionários supervisionados pelos gestores.

A padronização como mecanismo de coordenação envolve a criação de padrões de comportamento ou de resultado em três formas distintas: processos padronizados, resultados padronizados e habilidades padronizadas. A coordenação por processos padronizados ocorre através da padronização das atividades de trabalho mediante descrições e procedimentos de função. Nos resultados padronizados a coordenação tende a garantir que os indivíduos e as unidades de trabalho tenham seus objetivos e medidas de trabalho claramente definidos. A coordenação por meio das habilidades padronizadas ocorre quando as atividades são complexas demais para serem padronizadas por processos objetivos ou medidas. Na forma de coordenação, as empresas treinam intensamente os funcionários ou contratam funcionários que tenham aprendido os comportamentos exatos da função em programas educacionais.

Em consulta ao Regimento Geral da UNIFEQB, publicado em seu Web Site, a instituição disciplina e organiza suas atividades e o funcionamento de seus órgão e serviços, podemos observar que há uma divisão de atribuições e de coordenação por meio da hierarquia formal. Na organização Unifeob a subdivisão e atribuição das atividades ocorre através da distribuição de funções e atribuições a serem exercidas

pelos funcionários, como no caso de administração da administração superior do Centro Universitário, os Órgãos colegiados: os Órgãos Executivos através da Reitoria com as funções de Pró-Reitor Acadêmico e Pró-Reitor Administrativo, da Diretoria: Acadêmica e Administrativa, da Coordenação de Cursos e dos Órgãos Suplementares. Todas as funções são delimitadas por suas atribuições e cada cargo ou função sofrem supervisão direta.

ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como o trabalho é dividido, quais mecanismos de coordenação serão aplicados, quem toma as decisões e outras questões estão relacionadas aos elementos da estrutura organizacional. A estrutura organizacional possui quatro elementos que se aplicam a todas as organizações: a amplitude de controle ou gestão, a centralização e descentralização, a formalização e a departamentalização.

A amplitude de controle ou gestão está relacionada ao número de pessoas que se reportam diretamente ao próximo nível de hierarquia. Quando o número mínimo de pessoas se reporta ao gestor, estamos diante da amplitude de controle estreita, enquanto que, quando um gestor tem várias pessoas se reportando a ele temos a amplitude de controle grande.

A amplitude de controle maior é possível quando os funcionários executam tarefas rotineiras que não necessitam de orientações por parte dos supervisores. Enquanto que a amplitude de controle estreita é necessária quando os funcionários executam tarefas novas ou mais complexas, necessitando de mais supervisão e treinamento. A amplitude de controle estreita, também é necessária quando os funcionários exercem um trabalho altamente interdependente com outros trabalhos, outros departamentos, neste caso os funcionários tendem a vivenciar mais conflitos entre si, o que exige mais tempo do gestor para solucioná-los.

A amplitude de controle está diretamente ligada ao tamanho da organização e ao número de camadas na hierarquia organizacional. Conforme as organizações empregam mais pessoas há a necessidade de aumentar sua amplitude de controle e criar uma hierarquia mais alta. A construção de hierarquias mais altas tendem a prejudicar a autocapacitação e o envolvimento dos funcionários, implicam em custos fixos maiores e

a necessidade de mais gestores por funcionários; por consequência, a organização acaba tendo mais funcionários administrando do que produzindo ou prestando serviços.

Para McShane (2014, p.349), “uma decisão fundamental na criação de organizações é aquela sobre em que medida centralizar ou descentralizar o poder de tomada de decisão.” Na centralização, a autoridade de decisão formal da organização é detida por um pequeno grupo de pessoas. No seu início a maioria das organizações começam com uma estrutura centralizada, onde o fundador toma a maioria das decisões. Conforme as organizações crescem elas tendem a diversificar e seus ambientes ficam complexos e os executivos de nível mais alto não são capazes de processar as decisões, necessitando de uma descentralização da tomada de decisões.

Ao descentralizar a tomada de decisões, a autoridade e o poder de tomada de decisões é espalhado por toda a organização. Nesse processo, podem haver diferentes graus de descentralização, ocorrendo de modo simultâneo em diferentes partes da organização.

Em conversa com o Sr. Otávio, funcionário do setor de desenvolvimento humano e organizacional da Unifeob, pode-se concluir que a tomada de decisões na organização é descentralizada. Ele explica que a tomada de decisões na Unifeob é uma “liderança horizontal cascadeada”, ou seja, ela é centrada nos líderes que possuem empoderamento e autonomia. Após a tomada de decisão os líderes irão comunicar os colaboradores a eles subordinados.

A formalização da organização é o grau de padronização dos processos de trabalho como um mecanismo de comunicação. Ocorre a padronização por meio de regras, procedimentos, treinamento formal e mecanismos correlatos. Algumas influências externas podem estimular a formalização, como legislação referentes a segurança patrimonial e trabalhistas, sindicatos e regras contábeis rigorosas.

As organizações mais antigas tendem a ser mais formalizadas em razão de procedimentos mais rotineiros. A formalização aumenta a obediência e eficiência, mas pode gerar alguns problemas, pois regras e procedimentos podem diminuir a flexibilidade da organização, levando a diminuição do estímulo à aprendizagem e a criatividade nas organizações. Outro ponto negativo da formalização excessiva é que ela pode vir a ser uma fonte de insatisfação e estresse no trabalho.

A amplitude do controle, a centralização e a formalização têm suas características e funcionalidades relacionadas a duas formas organizacionais mais amplas: a estrutura organizacional mecanicista e a estrutura organizacional orgânica.

A estrutura mecanicista é caracterizada pela amplitude de controle mais estreita onde o fluxo de comunicação são verticais em vez de horizontal, possui alta centralização na tomada de decisão, com hierarquia de autoridade e cadeia de comando e alto nível de formalização com muitas regras e procedimentos. A estrutura mecânica é melhor utilizada em ambientes mais estáveis por se basearem na eficiência e procedimento mais rotineiros.

As organizações com estrutura orgânica funcionam com uma grande amplitude de controle, suas tomadas de decisões são descentralizadas equalizando o poder. Há pouca formalização, suas equipes de trabalho são multifuncionais, há integração e coordenação. Sua comunicação é fluida. A estrutura orgânica é melhor utilizada em ambientes que mudam rapidamente, é mais comum nas organizações contemporâneas.

A UNIFEOB possui uma estrutura orgânica, ou seja, ela delega tomada de decisões e controle aos seus líderes. Além disso, há uma colaboração mútua entre as equipes de trabalho, como exemplifica Octávio: o setor de RH pode auxiliar o setor de Marketing na elaboração de um vídeo institucional.

O organograma organizacional é o quarto elemento na estruturação das organizações, chamado departamentalização. A departamentalização estabelece a cadeia de comando com as interdependências entre os funcionários e suas subunidades. O organograma determina como os recursos devem ser compartilhados, os procedimentos a serem tomados na organização e concentra as pessoas em ideias e comportamentos comuns levando-os a pensar de forma semelhante. A departamentalização pode ser: simples, divisional, funcional, baseada em equipes, matricial e em rede.

A maioria das organizações começa suas atividades estruturadas de forma simples. A organização possui um número pequeno de funcionários e oferece apenas um produto ou serviço. Sua hierarquia é composta por funcionários que respondem aos proprietários. A equipe desempenha funções amplas e ninguém tem cargos especializados. À medida que a organização cresce e se torna mais complexa, com a

diversificação de produtos e serviços e aumento do número de clientes, essa estrutura torna-se inviável.

Com o crescimento da organização, a estrutura simples é deixada de lado e a estrutura funcional geralmente é introduzida. A estrutura funcional organiza seus funcionários em função de suas habilidades, criando grupos especializados em certas áreas do conhecimento e esses grupos normalmente atendem a toda organização.

A estrutura funcional gera uma economia de escala pelo fato de ter especialistas funcionais espalhados por partes diferentes da organização. O funcionário possui maior identificação com a função exercida e a supervisão é mais fácil, pois os gestores supervisionam pessoas com problemas e conhecimento especializado em comum. Em contrapartida, ao agrupar as pessoas baseando-se em suas habilidades e necessidades profissionais, pode haver desvio de foco no produto ou serviço e nos clientes, necessitando de maior formalização e coordenação.

Na estrutura divisional os funcionários da organização podem ser agrupados em torno das regiões do país ou do mundo, em virtude do resultado obtido com os produtos ou serviços e em volta dos grupos específicos de clientes. Para definir qual divisão escolher, as organizações devem apreciar a fonte central de diversidade ou a incerteza ambiental. Quando as organizações se afastam das estruturas divisionais geográficas, baseando-se em produtos ou clientes a organização tende a se tornar uma Empresa Globalmente Integrada.

A Empresa Globalmente Integrada conecta seus processos de trabalho em todo o mundo, seu pessoal é organizado em torno dos produtos ou clientes e possui a mesma unidade funcional. Por exemplo, uma empresa possui um conjunto de equipes na área de produção, design e recursos humanos para atender cada parte do mundo. A coordenação de suas operações é liderada a partir do local em que o trabalho está concentrado.

As limitações da estrutura divisional estão no fato de que tende a duplicar recursos e equipamentos, exige alta especialização em tecnologia e cria ilhas de conhecimento, uma vez que a especialização é disseminada em várias unidades de negócios autônomos, reduzindo a interação com outras divisões.

A estrutura baseada em equipes é criada em torno de equipes autogeridas que realizam o trabalho completo. Geralmente a organização baseada em equipes tem uma estrutura orgânica e possui grande amplitude de controle uma vez que suas equipes atuam com a mínima supervisão. As decisões descentralizadas são tomadas pelos membros da equipe e o trabalho da equipe é coordenado por um membro. As equipes recebem metas qualitativas e quantitativas na busca pela melhoria da qualidade, e são incentivadas a utilizar recursos disponíveis e iniciativas próprias para alcançar metas. Essa estrutura possui poucas regras que são normalmente gerais.

A estrutura baseada em equipes possui a tendência a ser flexível, funcionando em ambientes turbulentos. Por depender menos da hierarquia formal ela reduz custos e tem uma tomada de decisão mais rápida. A desvantagem da estrutura baseada em equipes está no fato de que exige treinamento contínuo, portanto, é mais onerosa. Outro fator negativo é que a coordenação é mais demorada durante as primeiras fases da formação da equipe e tem sido fator gerador de estresse devido à ambiguidade de suas funções.

A estrutura matricial obtém os benefícios da estrutura baseada em funções (funcional) e da estrutura baseada em projetos. Essa estrutura faz bom uso dos recursos e da especialização, melhorando a eficiência da comunicação, flexibilizando os projetos e fomentando a inovação, quando devidamente gerida. Ela funciona quando duas dimensões diferentes merecem a mesma atenção, utilizando-se de duas estruturas.

Como desvantagem, a estrutura matricial tende a ter maior conflito de gestores que compartilham igualmente poder, além de funcionários que trabalham na matriz podem ter dois chefes com dois conjuntos de prioridades e os líderes de projeto podem se desentender com os líderes funcionais.

A estrutura em rede é uma estrutura colaborativa de diversas organizações satélites em torno de uma empresa central que coordena os processos da rede e fornece uma ou duas competências centrais. Essa aliança pode estar baseada no projeto, na construção do produto ou no atendimento ao cliente. Essa estrutura é utilizada quando uma organização tem apenas algumas competências centrais. À medida que essas competências são descobertas, elas são divididas em tarefas fundamentais, passando para outras organizações que possuem competência para executá-las. É muito utilizada

quando a tecnologia muda rapidamente e os processos de produção são complexos e variados.

As vantagens de se estruturar em rede está no fato de oferecer flexibilidade para realinhar sua estrutura com as oscilações ambientais, e a empresa central torna-se globalmente competitiva, em virtude de poder subcontratar no mundo inteiro, tendo acesso aos melhores funcionários e tecnologia pelos melhores preços. A desvantagem é que expõe a empresa central às forças de mercado, aumentando o custo por parte da subcontratada. Outra desvantagem está na dificuldade em manter a qualidade da terceirizada em relação ao trabalho realizado pelos funcionários internos.

Em seu Balanço Geral, disponibilizado em seu website, a UNIFEOB definir sua estrutura em: “Estrutura voltada para o Desenvolvimento Organizacional, no sentido de criar e manter condições favoráveis de clima e cultura aos nossos colaboradores, por meio de processos e políticas estruturadas em atração e seleção de talentos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreiras e remuneração, comunicação interna, ações de reconhecimento e sistema gerencial de indicadores. Essas são as principais frentes para agregar valor às pessoas, fortalecer o negócio e contribuir para a missão de: “transformar pessoas para serem empreendedoras e protagonistas.”

Atualmente com a migração da lógica das organizações para o mundo BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível) as organizações do mundo moderno possuem cadeias de comando mais curtas com menos unidades de comando, dando maior ênfase às suas equipes de trabalho, seus funcionários possuem mais participação e autonomia para tomadas de decisões e sua infraestrutura é diretamente interligada ao seu departamento de TI. Essas organizações exercem menos controle sobre as pessoas, estimulam a criatividade, inovação, conhecimento e resiliência.

3.1.b CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional consiste nos valores e pressupostos compartilhados por uma organização, ela identifica o que é ou não importante na organização direcionando as pessoas para a “maneira certa de fazer as coisas”. Esses valores e pressupostos são aprendidos pelas gerações mais velhas e passados sucessivamente às gerações mais novas.

Podemos, assim dizer, que a cultura organizacional é o seu DNA invisível ao olho nu, mas também um modelo poderoso que molda o que acontece na organização. Cada organização tem a sua cultura organizacional.

Por valores temos crenças estáveis e avaliativas que guiam nossas preferências por resultados ou direcionamento de ações em diversas situações na vida. Nosso entendimento do que é bom ou ruim, certo ou errado. Na cultura organizacional são apresentados valores compartilhados, crenças conscientes, aqueles que uma organização tem em comum.

Pressupostos compartilhados são os elementos mais profundos considerados como a essência da cultura organizacional, crenças inconscientes dadas como certas, são modelos ideais de comportamento, a maneira correta de pensar e agir. Eles estão tão profundamente enraizados de modo implícito de forma que não são descobertos apenas por um levantamento com os seus funcionários, eles devem ser sentidos e vividos.

Cabe aos profissionais estudar, conhecer e compreender a cultura da organização em que trabalha ou pretende trabalhar.

É muito comum nas organizações identificarem e afirmarem publicamente a sua cultura organizacional compartilhando seus valores, mas muitas organizações acabam por compartilhar seus valores defendidos e não os que realmente são praticados. Dentro das organizações muitas vezes os valores pessoais dos funcionários são conflitantes com o valor organizacional e os valores defendidos então em conflito com os valores praticados.

Os valores defendidos pelas organizações são aqueles socialmente desejáveis, apresentando uma imagem pública positiva da organização. Normalmente esses valores não são defendidos pelos funcionários gerando assim conflitos. A gerência e os cargos de hierarquia superior agem conforme esses valores, mas os subordinados podem não o fazer.

Quanto aos valores praticados, tanto os líderes quanto os funcionários se baseiam para nortear suas ações, são os valores em uso nitidamente claros aos funcionários conforme suas ações.

A cultura organizacional de uma organização normalmente é opaca e confusa, não podendo ser estimada somente pelos funcionários, pois esses possuem diversos valores, participam de grupos e vivem experiências que moldaram seus valores e prioridades. Quando falamos de cultura organizacional nos referimos a cultura dominante dentro da organização ela é persistente apesar do desejo da gestão por outra cultura, essa subcultura está localizada por todas as divisões da organização, regiões geográficas e grupos ocupacionais.

McShane (2014, p.372) explica que

"Algumas subculturas melhoram a cultura dominante ao defenderem pressupostos e valores paralelos. Outras diferem da cultura dominante, mas não se opõem a ela. Outras ainda são chamadas de contraculturas porque incluem valores ou pressupostos que se opõem diretamente à cultura dominante da empresa. Também é possível que algumas organizações (incluindo certas universidades, de acordo com um estudo) sejam compostas de subculturas sem nenhuma cultura dominante observável."

As subculturas, principalmente as contraculturas, tem o potencial de criar conflito e divergência entre os funcionários, mesmo assim ela possui duas funções importantes. A primeira função é manter padrões de desempenho e o comportamento ético da organização ao evitar que os funcionários sigam cegamente um conjunto de valores não condizentes com os da organização, tornando todos mais conscientes de duas ações, encorajando o conflito construtivo e o pensamento criativo. A segunda função da contracultura está focada na zona de reprodução de valores emergente que mantém a organização alinhada com as necessidades dos clientes, fornecedores, partes interessadas, se as subculturas forem suprimidas haverá maior dificuldade para descobrir e alinhar valores com o ambiente emergente.

Os valores e pressupostos compartilhados pela organização podem não serem totalmente refletidos nas declarações de valores da organização. A melhor forma de entender a cultura de uma organização é observando os comportamentos no local de trabalho por meio de uma investigação detalhada dos seus artefatos.

Artefatos são símbolos e sinais observáveis da cultura de uma organização, temos como exemplo a maneira pela qual seus visitantes são saudados, o arranjo físico da organização e como seus funcionários são recompensados. Os artefatos são a

essência da cultura organizacional, manifestações observáveis da cultura cognitiva que representam e reforçam a cultura da organização. Temos quatro categorias de artefatos: histórias e lendas da organização, rituais e cerimônias, linguagem e estruturas físicas e símbolos.

As histórias e lendas da organização servem como percepções sociais poderosas da maneira como as coisas devem ou não ser feitas, acrescenta realismo humano às expectativas da empresa, aos padrões individuais de desempenho e aos critérios para uma demissão. As histórias provocam reações nos ouvintes e surtem maior efeito quando descrevem pessoas reais e aconselham as pessoas sobre o que fazer e o que não fazer.

Os rituais são rotinas programadas da vida diária da organização que dramatizam sua cultura, são eventos repetitivos e previsíveis. As cerimônias são artefatos mais formais do que os rituais, são atividades planejadas realizadas especificamente em prol de uma plateia.

A linguagem do local do trabalho diz muito sobre a cultura da organização, são os símbolos verbais dos valores culturais, temos como exemplo: a forma como um funcionário fala com outro funcionário, como os funcionários descrevem os clientes, expressam raiva e cumprimentam as partes interessadas.

O tamanho, a forma, a localização, as condições de físicas e a idade das edificações onde se localiza a organização podem sugerir a ênfase e cuidado que a organização dá a segurança e saúde dos funcionários, ao trabalho em equipe, ao respeito ao meio ambiente e a sua estrutura hierárquica. Esses artifícios físicos simbolizam a cultura das organizações, como os móveis estão dispostos, se há separação entre paredes, se a estrutura é propícia ou não para que haja um relacionamento entre os colegas de trabalho. Cada um desses artefatos físicos pode não dizer nada sozinho, mas se reunirmos alguns deles podemos deduzir sobre a cultura da organização.

Atualmente as culturas organizacionais bem sucedidas tendem a ser sensitivas, compreendendo as diferenças sociais e culturais de seus funcionários. Elas alcançam simultaneamente vários objetivos para atender a todas as partes interessadas. Possuem estratégias bem definidas e convergem todos os seus esforços para implementá-las adequadamente.

Em seu Balanço Geral, disponibilizado em seu website, a Unifeob tem como sua MISSÃO: transformar pessoas para serem empreendedoras e protagonistas; entende como sua VISÃO: ser referência em educação e serviços, com resultados financeiros.

3.1.c VALORES DO TRABALHO

Nas palavras de (SIQUEIRA et al., 2008),

“o trabalho é um elemento central na identidade social dos indivíduos e constitui-se em um foro privilegiado para o alcance de metas individuais, pois as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho. Quando as pessoas vão trabalhar, elas buscam realizar metas pessoais que são importantes para elas.”

O trabalho é considerado elemento central na identidade social do indivíduo. Ao estudarmos sobre os valores do trabalho estamos tentando entender o que é importante para as pessoas no seu ambiente de trabalho e o que motiva as pessoas a trabalhar.

Como definição para valores do trabalho temos princípios e crenças relativas às metas e recompensas desejáveis e hierarquicamente organizadas. Os valores do trabalho auxiliam as pessoas a entenderem o que elas buscam por meio do trabalho. Através dos valores do trabalho as pessoas guiam suas avaliações, perspectivas e o contexto do seu trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho podendo escolher de alternativas de trabalho.

A partir da definição podemos concluir que os valores do trabalho possuem características cognitiva, motivacional e hierárquica. Característica cognitiva porque os valores formam um conjunto de crenças sobre o que é desejável. O trabalho expressa os desejos dos indivíduos, motivando-os a alcançar seus objetivos. E com base na importância que as pessoas atribuem aos valores eles são organizados numa hierarquia.

Entender os valores organizacionais possibilita aos gestores identificar as metas importantes aos funcionários, dando suporte adequado para a gestão, com finalidade de bem estar dos trabalhadores, proporcionando maior motivação e melhores resultados na organização.

Diversos estudos demonstram a importância de se compreender os valores do trabalho no mundo organizacional para identificar fatores como: estresse, comprometimento, desempenho e satisfação no trabalho.

TEORIAS SOBRE OS VALORES DO TRABALHO

Para estudar e medir os valores do trabalho nas organizações, no Brasil, foram desenvolvidas duas escalas: o Inventário de Significado do Trabalho e a Escala de Valores relativos ao Trabalho – EVT. Ao construir essas escalas foi considerado o contexto brasileiro, sendo que foram validadas por análises fatoriais exploratórias e observados bons índices de precisão.

Encontramos na literatura sobre comportamento organizacional: o modelo pioneiro de Super (1957) e os modelos mais recentes, o de Elizur (1984) e o desenvolvido por Ros, Schwartz e Surkiss (1999). Esses são os principais modelos teóricos de valores do trabalho. Apresentaremos, a seguir, sucintamente cada um deles.

Modelo de David Super

O modelo de Super apresenta uma síntese dos motivos encontrados na literatura que levam as pessoas a gostarem ou não do seu trabalho. Ele identifica três necessidades principais a serem satisfeitas através do trabalho, são elas: as necessidades de relações humanas, as necessidades do trabalho e as necessidades de sustento.

Necessidade de relações humanas diz respeito à relação com outras pessoas possibilitando o reconhecimento como pessoa e a possibilidade de se distinguir e se diferenciar entre os indivíduos, a busca de status.

A necessidade de trabalho está dividida entre a oportunidade de auto expressão, oportunidade de utilizar e demonstrar habilidades e conhecimentos, e a oportunidade de expressar interesses e a variedade do trabalho.

A necessidade do sustento é a necessidade básica. Se essa necessidade não for satisfeita, as anteriores perdem grande parte da importância. Quando satisfeita, as demais tornam-se tão importantes quanto ela. A necessidade de sustento inclui a satisfação com o valor absoluto que indica o padrão de vida do indivíduo, o valor relativo que indica a relação entre o valor recebido por outras pessoas, ou seja, uma comparação entre o que você recebe e o que a outra pessoa que exerce a mesma função recebe e a satisfação com a segurança no trabalho.

O autor investiga o nível de satisfação das pessoas com os aspectos do seu trabalho, deixando de lado a importância dada a estes aspectos, como podemos verificar

no fator recebimento atual. Uma pessoa pode dar pouca importância para o contexto de seu trabalho e ainda estar bastante satisfeita com ele. Talvez por dar pouca importância é o que gera a satisfação na pessoa.

Modelo de Elizur

O modelo de Elizur apresenta a análise das facetas dos valores laborais e os seus elementos temos por um lado a faceta A e a faceta B.

A faceta A trata da modalidade do resultado, tendo como elementos: o elemento instrumental, afetivo e cognitivo. O elemento instrumental refere-se ao resultado do trabalho na natureza material, como pagamento pelo trabalho, os benefícios e as condições de realização do trabalho. O elemento afetivo refere-se aos relacionamentos sociais no trabalho, como o envolvimento com os colegas de trabalho, a relação com a chefia e com a organização. Os elementos cognitivos referem-se às recompensas psicológicas que o trabalho proporciona, como o interesse pelo trabalho, a responsabilidade, a independência proporcionada pelo trabalho.

A faceta B é a relação com o desempenho da tarefa ou foco, temos os elementos recurso ou difuso e a recompensa ou focado. O elemento recurso ou difuso são os elementos que se referem às recompensas oferecidas antes do desempenho da tarefa ou não condicionadas ao seu resultado, como o plano de benefícios e as condições de trabalho. Os elementos recompensa ou focado são elementos que se referem aos resultados oferecidos após o desempenho da tarefa, como o reconhecimento, o status, as promoções de cargos.

Os aspectos relativos às modalidades do resultado e que apresentam relação com a recompensa pelo desempenho realizado encontram-se próximos. Os aspectos relativos às modalidades que apresentam relação com recurso encontram-se na parte periférica.

Modelo de Ros, Schwrtz e Surkiss

Este modelo se baseia na teoria dos valores pessoais. A teoria de valores humanos estabelece 10 tipos motivacionais agrupados em 2 dimensões extremas bipolares, assim denominadas: autotranscendência versus a autopromoção, e autotranscendência é a busca do bem-estar da humanidade e de pessoas próximas, já a autopromoção é a busca de sucesso pessoal e poder, depois temos a abertura à mudança

versus o conservadorismo, a abertura à mudança é a busca de restrição pessoal em prol da estabilidade do grupo, já o conservadorismo é a busca da independência e autonomia.

Para Ros, Schwrtz e Surkiss os valores do trabalho devem refletir a mesma estrutura dos valores gerais, essa teoria identificou uma estrutura universal para os valores humanos: valores intrínsecos que estariam associados a abertura e mudança, os valores extrínsecos ou matriciais que são associados ao conservadorismo e os valores sociais ou afetivos associados à auto transcendência.

Para o valor motivacional da autopromoção os autores apresentam uma estrutura de quatro fatores: o fator intrínseco que se refere a metas obtidas pelo conteúdo do próprio trabalho , o fator extrínseco que se refere às metas obtidas pelos resultados do trabalho, o fato social que se refere a busca de metas relacionais e o fator prestígio referente à busca de poder e prestígio por meio do trabalho.

O estudo dos valores do trabalho deve ser constante e passível de atualizações e complementações. Valores no trabalho auxiliam e influenciam na captação e retenção de talentos. Os valores no trabalho possuem uma estrutura estratégica na cultura e no clima organizacional influenciando e auxiliando na captação e retenção de talentos, pois diante da escassez de talentos, conseguir e reter profissionais é muito importante.

Diante de uma nova geração de profissionais, cabe aos gestores proporcionar um ambiente de trabalho com valores integrados, com respeito, metas desafiadoras e com trabalho dinâmico. A atmosfera de valores estimulantes na organização conquista e reter os melhores profissionais.

Possibilita aos gestores identificar as metas importantes aos funcionários, dando suporte adequado para a gestão, com finalidade de bem estar dos trabalhadores, proporcionando maior motivação e melhores resultados na organização.

A Unifeob determina seus valores: sustentabilidade, transparência nas relações, ter uma rede colaborativa e comprometida e tem como seu objetivo principal, como seu negócio: transformar pessoas.

3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE

O grupo pode ter um efeito motivador do desempenho dos trabalhadores, variáveis psicológicas podem influenciar na produtividade. Pertencer a um grupo de amigos com objetivos comuns, com quem se compartilha o trabalho são conjuntos de variáveis que podem influenciar no trabalho.

Esse efeito motivador da equipe deve ser levado em conta na hora de administrar as pessoas, pois ao mesmo tempo que a equipe motiva as pessoas ela pode desmotivá-las.

Equipe de trabalho é sinônimo de dinamismo e complexidade que gira em torno de um grupo de pessoas que se identificam e são identificadas pelas outras pessoas na organização. Esse grupo de pessoas, considerados estáveis, interagem entre si compartilhando conhecimento, regras e procedimentos, para executar tarefas e atividades para chegar ao objetivo comum da organização.

Aos gestores organizacionais cabe saber administrar e potencializar esse efeito da equipe nas organizações.

EQUIPES DE TRABALHO

Equipe é o grupo de pessoas inseridas no cenário organizacional que visam atingir um objetivo comum, os membros são interdependentes entre si e a meta posta só se alcança a partir das contribuições de todos. A equipe possui metas comuns aos membros claramente estabelecida atingida a partir do coletivo.

Grupo é o conjunto formado por duas ou mais pessoas para atingir um objetivo, com algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado.

A diferença entre grupo e equipe está na natureza do esforço, enquanto o grupo é mais individual, a equipe tem um caráter mais coletivo. Outra diferença é quanto a responsabilidade de resultados, no grupo a responsabilidade sobre os resultados é individualizada, já na equipe a responsabilidade sobre os resultados é compartilhada.

No grupo a realização do trabalho depende do esforço individual e na equipe a realização do trabalho depende tanto do esforço individual como do esforço em conjunto. A equipe está além dos membros com objetivos comuns, com papéis e funções bem definidas, ela tem fatores positivos que a distinguem do grupo, na obtenção de excelentes resultados com muita sinergia e criatividade.

Nos grupos não há a necessidade de existir uma equipe, mas nas equipes com certeza existe um grupo.

As equipes se caracterizam por: compartilhar responsabilidades que não recaem só sobre o líder, trabalhar em prol de um projeto específico e próprio, enfatizar o esforço em conjunto tanto para o desempenho de recompensas como para responsabilidades e ter sua efetividade evidenciada a partir dos resultados da equipe.

Quanto aos tipos de equipe elas são definidas por 3 fatores: o fator tempo podendo ser permanente ou temporária, fator missão sendo equipes de trabalho ou equipes de desenvolvimento, e fator elemento da estrutura a ser priorizado formando em força tarefa, equipes e tripulação.

As equipes virtuais são equipes que atuam utilizando sistemas de informação como videoconferência, correio eletrônico, redes sociais, elas se utilizam da internet para formar equipes, que mesmo separadas por distâncias, fazem com que seus membros colaborem e compartilhem conhecimentos de forma mais rápida, apesar da distância e do tempo.

A formação das equipes de trabalho

Após sua formação as equipes de trabalho passam por diferentes ciclos de vida, ou seja, fases de desenvolvimento do trabalho para alcançar os objetivos e metas estabelecidos. É importante identificar essas fases para reconhecer os comportamentos que são peculiares e esperados que podem ou não ocorrer. As fases aqui referidas recebem as denominações: formação, conflito, normatização, desempenho e desintegração

A Formação é a fase inicial, onde a equipe é estruturada e os membros apresentados. Nesta fase, a meta de trabalho que é definida de maneira prévia pela organização, pode ser mais bem delimitada.

Após a identificação e estabelecimento das metas, é a fase do Conflito, onde haverá um ajuste ou negociação, a fim de estabelecer a forma com que o trabalho será organizado e a distribuição das tarefas. Pode ocorrer dos membros não concordarem com as decisões e regras definidas, então nessa fase há a renegociação podendo as atividades e regras serem redefinidas.

Na fase da Normatização, ao contrário da fase anterior que se caracteriza pelo conflito, a coesão e a identificação dos membros da equipe são caracterizados desta. A troca de informação é maior nesta fase, pois ela é mais aberta e espontânea havendo maior tolerância diante das divergências.

O Desempenho é o quarto estágio que constitui a execução das atividades. Uma vez estabelecidas e aceitas as normas de comportamento e desempenho, toda a energia do grupo é voltada para a realização da tarefa. É a fase da produtividade embora nem sempre ela possa ocorrer em níveis constantes, dependendo da tarefa algumas equipes irão se aprimorar podendo haver uma incrementação dos níveis de produtividade. Nesta fase consegue-se medir o nível de desempenho da equipe que se encerra quando a meta do trabalho é atingida.

A Desintegração é a última fase da equipe é o momento em que se conclui o processo de seu desenvolvimento. Essa fase ocorre quando os objetivos que levaram à formação da equipe são atingidos e não há mais razões para ela continuar a existir. Se a tarefa atribuída não tiver continuidade a equipe irá se desintegrar e os membros voltarão a seus departamentos de origem. No caso das equipes permanentes, encerrando a fase de produção estando a tarefa concluída, elas iniciarão um novo ciclo.

3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE

O sucesso de uma equipe de trabalho depende em parte do cenário em que ela está inserida e o clima organizacional que irá influenciar em maior ou menor a efetivação da equipe. Outro elemento a verificar são as estratégias empresariais. É necessário saber se elas beneficiam o desempenho da equipe sendo diversas e funcionais, estando compatíveis com os conhecimentos e atributos dos membros da equipe.

Existem evidências obtidas a partir de resultados de pesquisas empíricas que mostram elementos que contribuem para o desempenho da equipe de trabalho. Um desses elementos é a proporcionalidade entre o número de membros da equipe e as metas designadas. Equipes que apontam um número inferior ou maior de membros em relação a meta, apresentam piores resultados em comparação às equipes com o número adequado de membros.

Outro elemento que contribui para o sucesso da equipe referem-se às habilidades e os conhecimentos que os membros da equipe necessitam ter para atingir o resultado esperado. Caso seja sanada a fase da negociação, ou a comunicação não seja eficaz, será necessária a aplicação de treinamentos dirigidos com o objetivo de sanar essas deficiências.

As equipes de trabalho devem gozar de autonomia, podendo assim, gerenciar seus recursos e tomar decisões com independência, sem precisar recorrer às lideranças na organização.

Ao se trabalhar em equipes de trabalhos é exigido da pessoa habilidades e conhecimentos diferentes dos exigidos caso ela fosse executar a meta sozinha. Ao estar em equipe e trabalhar em equipe pode ocorrer da pessoa perder o controle e se perder no decorrer da execução do trabalho. A obtenção da meta não depende somente de uma pessoa que pode ou não executar o trabalho, ela depende de um esforço em conjunto.

Para contribuir na administração desse esforço em conjunto um sistema de recompensas deve ser implementado. O sistema de recompensas deve focar tanto na pessoa como um único indivíduo quanto no grupo. As recompensas coletivas favorecem o esforço compartilhado pela meta global e as recompensas individuais permitem ao membro perceber a importância do seu trabalho, o seu papel e contribuição para com o grupo.

Observarmos uma equipe de sucesso trabalhando é algo maravilhoso. Ver seus membros comprometidos com o crescimento da organização, compartilhando os valores relativos à qualidade do produto, preocupados com a realização da tarefa dentro do cronograma estabelecido e interessados na satisfação do cliente é algo realmente extraordinário. Porém diferentes dificuldades em se trabalhar em equipe podem surgir,

iremos tratar seis delas que consideramos fundamentais: a ausência de confiança, os interesses diversos dos membros do grupo, a falta de sinergia, os objetivos não alinhados, a mudança na composição do grupo, a falta de comunicação no grupo e a liderança despreparada.

Ausência de Confiança

Nas palavras de McShane (2013, p.150), “confiança se refere a expectativas positivas que uma pessoa tem em relação a outra nas situações que envolvem risco”. A pessoa avalia a situação e a considera como confiável, aceitando como digna de confiança. A confiança ocorre quando outras pessoas afetam as situações em que você está em risco ou não sente segurança, mas mesmo assim, você acredita que essas pessoas não irão lhe prejudicar.

Confiança é construída sobre três bases: a confiança baseada no cálculo, a confiança baseada no conhecimento e a confiança baseada na identificação.

A confiança baseada no cálculo é a de nível mais baixo para se alcançar o potencial de confiança, ela é baseada na dissuasão, é frágil não conseguindo sustentar as relações de uma equipe e de potencial limitado porque depende de punição.

A confiança baseada no conhecimento é uma confiança de nível médio para se alcançar o potencial de confiança. Ela se baseia na confiança na capacidade ou competência dos membros do grupo, é mais estável e sólida em razão de se desenvolver ao longo do tempo.

A competência na identificação do conhecimento é uma confiança de nível alto para se alcançar o potencial de confiança. Ela é baseada em modelos mentais e valores comuns, baseada na compreensão mútua e na ligação emocional entre os membros. Conforme o membro da equipe se identifica com os membros a confiança vai aumentando.

Mesmo com novos membros na equipe de trabalho, o nível de confiança entre os trabalhadores vai de moderado a alto e não baixo como era de se esperar. A explicação para a confiança inicialmente elevada, rápida está no fato que as pessoas geralmente acreditam que os novos da equipe são competentes e detém conhecimento, essa confiança é baseada na identificação.

Porém nos grupos em que as relações são novas a confiança é frágil, pois a confiança é baseada em pressupostos e não em experiências. Com o passar do tempo, a tendência é que o nível de confiança diminua, pois os membros da equipe se tornam menos tolerantes e menos cooperativos. Conforme o nível de confiança diminui a equipe entra em colapso diminuindo assim a produtividade e eficiência da organização.

Interesses Diversos dos Membros do Grupo

As diversidades e habilidades individuais das pessoas são importantes e devem ser levadas em consideração na hora de montar as equipes. Para McShane (2013, p.145), “ a diversidade da equipe oferece muitas vantagens, mas também apresenta uma espécie de desafios que se opõe”.

Quando as pessoas possuem perspectivas e valores diferentes, ou seja, quando tem um nível de diversidade profundo, as equipes são suscetíveis a linhas divisórias invisíveis, mas perceptíveis, que podem dividir uma equipe em subgrupos com interesses e perspectivas extremamente conflitantes. Isso pode abalar a equipe, reduzindo a motivação para o trabalho, dificultando a comunicação levando a diminuição da eficiência da equipe.

Falta de Sinergia

Ao organizar seu pessoal em grupos, as organizações conseguem obter um tipo de sinergia entre as pessoas. As pessoas que trabalham em grupo são capazes de produzir mais e com resultados de melhor qualidade. Esses resultados não seriam obtidos caso as pessoas trabalhassem separadamente e os resultados fossem combinados posteriormente.

A essência dessa energia inclui a capacidade dos membros da equipe em trocar ideias, a coordenação para identificar e corrigir erros uns dos outros e a resolução de problemas assim identificados.

A sinergia na equipe é a base que dá suporte para a equipe que é diversificada, realizando um trabalho vasto e abrangente. Esse trabalho seria impossível de uma pessoa realizar sozinha. Quando essas habilidades e conhecimento não estão em sinergia a equipe não consegue alcançar a meta estabelecida.

Para obter todo o potencial para sinergia nas equipes, os gerentes devem avaliar e assegurar que as equipes tenham em sua composição membros com habilidades e conhecimentos complementares relevantes ao trabalho da equipe.

Objetivos não alinhados

Nas organizações as equipes de trabalho são criadas para atender demandas empresariais, ou seja, existe um propósito estabelecido pela organização que é atribuído à equipe de trabalho.

Ao formar a equipe, são escolhidas pessoas que de uma ou outra forma são vistas como dotadas de competências benéficas para a meta proposta. Mesmo que cada membro da equipe tenha metas específicas a serem atingidas, haverá um objetivo global da equipe, que é razão pela qual ela foi criada e é compartilhada por todos os membros da equipe.

Portanto, metas individuais podem ser vistas como caminhos para atingir a meta real importante para a equipe que é a coletiva. A presença de cada membro da equipe se justifica pela contribuição que cada um que pode dar à meta de trabalho definida ou a meta global.

Se uma equipe não conhece a meta de trabalho, os objetivos de trabalhos a serem atingidos, estados diante de duas situações que podem explicar esse fato: trata-se de uma equipe de estrutura anormal ou não se trata de uma equipe.

Mudança na Composição da Equipe

Em razão de ser complexo e dinâmico, o trabalho em equipe é sensível a todos os aspectos do ambiente organizacional. Quando os membros que compõem a equipe mudam ou são transferidos há uma grande interferência nos relacionamentos do grupo impedindo o crescimento do trabalho em equipe.

É muito difícil uma equipe permanecer composta com os mesmos membros do começo ao fim do ciclo de vida de uma tarefa. Para aprender a gerenciar essa rotatividade é necessário enfrentar abertamente essa possibilidade, ficar preparado para essa mudança e aceitar o fato de que a rotatividade dentro do grupo eventualmente ocorrerá.

Outra atitude que pode ajudar na rotatividade de membros é desenvolver um plano para gerenciar a rotatividade da equipe a partir da formação da equipe. Analisar a melhor maneira possível para integrar os novos membros da equipe, há uma equipe que já está desenvolvendo o ciclo para a obtenção do objetivo, também pode auxiliar na rotatividade dos membros da equipe, pois uma equipe que já está operando, desempenhando suas atividades necessita reconhecer nos novos membros, uma oportunidade para seu aperfeiçoamento e não uma ameaça para a sua sinergia para retornar o mais rápido possível aos estágios do processo de desenvolvimento das equipes.

Falta de comunicação no grupo

A comunicação é uma condição essencial para o funcionamento das equipes dentro das organizações e na vida. Trabalhar em equipe, significa exercitar diariamente a comunicação. A comunicação nas equipes não é um exercício fácil mesmo sob as melhores condições, nas equipes a boa comunicação é um fenômeno vital. A comunicação eleva a complexidade das equipes, pois para uma boa comunicação é preciso o desenvolvimento de códigos comuns de missão e interpretação.

Para se ter uma comunicação eficaz a mensagem deve ser fácil de ser lida, ouvida e vista, os objetivos da comunicação devem ser claros e cronologicamente organizados. Para facilitar a compreensão é preciso colocar-se no lugar de quem está recebendo a mensagem para sentir a capacidade de compreensão do que está sendo transmitido.

Em conversa com o senhor Otávio podemos constatar que a comunicação na UNIFEOB é uma das dificuldades enfrentadas pela organização ao se trabalhar em equipe. Ele exemplificou como dificuldades a falha e demora em se comunicar a necessidade de compras de suplementos utilizados no setor de manutenção, a ansiedade por partes dos setores que necessitam rapidamente de nova contratação de colaboradores, pois muitas vezes esses setores demoram para comunicar a necessidade das novas contratações e o processo de seleção e contratação podem ser demorados. Citou também que no setor financeiro algumas despesas, por falta de comunicação, podem ser geradas de última hora necessitando de serem pagas imediatamente, sendo que dificuldade está no fato que há necessidade de fazer provisões financeiras antecipadas para a disponibilização de dinheiro, para pagamento de despesas.

No transcorrer do trabalho iremos desenvolver melhor o tema dificuldades de se comunicar em equipes de trabalho.

Liderança Despreparada

Liderança é um fenômeno complexo que só pode ser analisado dentro de um contexto social, tratando-se de um fenômeno grupal. Líder é a pessoa que tem a possibilidade de melhor refletir as aspirações do grupo a que pertence.

Para Palacios e Albuquerque (2014, p.397) exercer a liderança “é o processo, a maneira de lidar com as pessoas, a capacidade de enfrentar obstáculos para defender os interesses do grupo ou a capacidade de correr riscos para cumprir metas o que faz um líder.” O desafio da liderança é saber conjugar os objetivos e as aspirações das pessoas que estão envolvidas nesse processo, e os objetivos organizacionais. Um bom gestor forma equipes de alto desempenho, com membros que se complementam e juntos colaboram para o crescimento um do outro para desenvolver o objetivo comum da organização.

3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

O relacionamento interpessoal depende de comunicação e desde o início da vida humana a comunicação foi desenvolvida gradualmente. Há registros informais mencionando que a comunicação se deu inicialmente por meio da imitação dos sons dos pássaros e os aprendizados adquiridos ao longo do tempo foram passados a cada geração por meio da memória, somente cerca de 80 mil anos após o desenvolvimento da fala, deu início à comunicação escrita, por meio de desenhos rupestres.

O ato de se comunicar traz desafios diários, especialmente no contexto organizacional, cujo principal objetivo é fornecer resultados, principalmente em uma equipe heterogênea, pois tratam-se de pessoas com diferentes vivências, conhecimentos e culturas que precisam se unir para garantir bons resultados e a melhor maneira de alcançar este objetivo é a comunicação.

Este tópico irá desenvolver questões a respeito da evolução da comunicação e as atitudes da sociedade empresarial para atingir uma comunicação eficaz dentro do ambiente organizacional.

Iremos abordar como o Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos – Unifeob emprega o uso da comunicação entre seus colaboradores, se esse tem planejamento estabelecido, caso tenha qual é e exemplo de como é usada a comunicação pelos colaboradores no exercício da função.

3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA

A comunicação não se dá apenas pela escrita, no entanto, é um recurso essencial. As palavras são símbolos da comunicação que podem possuir significados diferentes, uma vez que o idioma português é rico de duplo sentido e palavras homônimas, cuja escrita e pronúncia podem ser parecidas, entretanto, com significados diferentes.

Em uma organização as reuniões, decisões, comunicados e até procedimentos podem ser passados de forma oral, porém a escrita sempre existirá com a finalidade de registrar. Cada pauta no contexto organizacional necessita de uma formalização.

Nesse sentido, comunicar-se bem de forma escrita é essencial para uma mensagem ser enviada e compreendida pelo seu receptor. A função do comunicador não é apenas transmitir a mensagem e sim garantir que será compreendida, pois não havendo compreensão da mensagem transmitida, a comunicação não será eficaz e poderá acarretar problemas à organização.

Uma mensagem precisa ser estrategicamente desenvolvida para evitar que as barreiras emocionais, físicas e semânticas impeçam o recebimento, decodificação e aceitação da mensagem.

Por este motivo existem técnicas que podem ser aplicadas no momento da elaboração de uma mensagem, como por exemplo o uso de palavras simples ao invés de utilizar com frequência termos técnicos, parágrafos curtos para não cansar a leitura, além de utilizar palavras necessárias para não “encher linguiça”.

Um ambiente organizacional possui membros de diferentes culturas e conhecimentos, por isso é importante que o comunicador busque utilizar palavras e elementos não-verbais que possam complementar o sentido da mensagem, para atingir seu público, que além disso, deve ser bem definido para a forma de envio da mensagem ser adequada.

Com a globalização tecnológica, os meios digitais de comunicação cresceram muito e as formas de enviar uma mensagem estão completamente evoluídas, em relação há 10 anos atrás, por exemplo.

Hoje existem recursos não verbais que podem enriquecer a elaboração da mensagem, para que, ao chegar no receptor, seja mais fácil a sua decodificação e aceitação.

Emojis, figurinhas, imagens são recursos de uma comunicação não verbal que podem ser incluídos em uma mensagem escrita. Porém, é preciso tomar cuidado com a formalidade da conversa, pois alguns recursos não verbais podem ser utilizados para mensagens informais e outros podem ser utilizados para mensagens formais.

Tudo comunica em uma empresa e a UNIFEOB tem como prioridade deixar informações descritas a respeito da empresa em cada polo, para os colaboradores compreenderem que são fundamentais para a empresa atingir sua missão e visão.

A comunicação ocorre de maneira geral através de boletim informativo. A comunicação escrita é focada no e-mail, porém como alguns colaboradores não têm o hábito ou total domínio para utilizar o e-mail, foi criado um grupo de Whatsapp para que estes tenham acesso à informação de forma mais intuitiva e rápida.

O objetivo do boletim Unifeob é atualizar a respeito das mudanças e situações que ocorreram durante a semana na universidade. Desta forma, todos os funcionários podem ficar sabendo das novidades e acontecimentos, trazendo uma interação entre gestão e equipe.

A comunicação escrita em geral, é feita de maneira informal com foco em uma mensagem fácil de ser entendida. O principal interesse é a disseminação da mensagem enviada, porém a mensagem também busca respeitar uma escrita organizada, sem gírias ou estruturas de texto errôneas.

3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL

A comunicação torna-se eficaz quando é compreendida pelo ouvinte, sendo assim, uma comunicação oral pode ser facilmente compreendida pelo fato de ser direta: o locutor emite uma mensagem ao receptor que irá decodificá-la e fornecer um feedback a respeito da mensagem transmitida.

A mensagem pode ser formal ou informal; no caso de organizações que adotam um procedimento sério e formal, o ideal é que durante a transmissão da mensagem, não seja feito o uso de jargões e que seja adotado um linguajar formal. Para organizações que possuem uma cultura flexível e informal, durante a transmissão da mensagem é possível utilizar uma linguagem mais simples e informal, em alguns casos ainda sim o ideal é evitar o uso de jargões, mas certas empresas permitem este tipo de expressão.

Existe uma ordem a ser seguida quando trata-se de comunicação oral dentro das organizações. A comunicação oral em uma reunião, por exemplo, exige que o locutor tenha um conhecimento a respeito da pauta a ser tratada, que respeite o tempo designado para a reunião e faça um resumo do que foi conversado para ninguém sair com dúvidas.

No caso da UNIFEOB, em reuniões, devido a organização da empresa ser horizontal e cascadeada, o RH costuma recorrer a treinamentos de empresas terceirizadas treinamentos aos líderes, que posteriormente passarão aos demais colaboradores integrantes de cada equipe, dessa forma a comunicação verbal é passada para todos, pois dessa maneira a mensagem tende a ser melhor absorvida.

Em caso de pedido de demissão, o setor de Recursos humanos busca entrar em contato com os colaboradores, independente do cargo, então o RH busca conversar com os funcionários chave para entender como o setor está se desempenhando. A ideia é compreender de maneira assertiva qual a visão dos colaboradores em relação à empresa.

Mesmo em palestra a comunicação ocorre de maneira informal, pois tende a ser mais aceita de melhor absorvida, esse motivo pode ser entendido não por dificuldade por parte do ouvinte de entender a fala formal, mas pelo fato da comunicação coloquial ser mais utilizada e requerer menor esforço de ambas as partes devido ao contato constante desse modo de comunicação.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ

A linguagem formal tende a ser menos utilizada no dia-a-dia, logo, em certos casos, é mais importante transmitir a mensagem ao invés de ser preocupar com o emprego gramatical correto, não sendo o uso correto e exato da linguagem, porém esta pode ser empregada em relatórios para auditorias e reuniões específicas, já o uso coloquial e ainda sim correto é capaz de atingir várias classes de ouvintes.

É importante salientar que nem todos os ouvintes, necessariamente, têm contato direto no dia-a-dia, à comunicação formal, seja ela escrita ou oral, e pode-se ter dificuldade na transmissão da comunicação formal por falta de habilidade de interpretação, mas pela falta de contato diário com esta. Assim sendo por dinamismo a comunicação informal pode ser melhor empregada em certos setores a fim de transmitir uma mensagem de forma eficaz

3.3.1 COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ

- O entendimento de onde se fala determina a melhor maneira de comunicação, sendo esta formal ou não.
- Ao comunicar, como dito pelo entrevistado, que existem questões a serem melhoradas pode-se evitar demissões, ou até mesmo melhoria no rendimento do funcionário. E assim a empresa evita gastos desnecessários.
- Ao transmitir a mensagem de maneira escrita, os leitores têm acesso a informação para a releitura, além de estar protocolado os assuntos tratados. Dessa forma informações importantes podem ser consultadas várias vezes, e não serem perdidas.
- Além das citações já feitas, vale ressaltar a comunicação virtual, onde há possibilidade da inclusão de colaboradores que não seriam capazes de participar de reuniões ou palestras presenciais, além disso dessa forma pode-se gravar para futuros acessos, e assim não sendo necessário repetir o que já foi estabelecido.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Gravamos um vídeo para explicar um pouco sobre o nosso trabalho. Nesse vídeo nós fazemos uma pequena abordagem sobre a necessidade do trabalho em equipe para

as organizações, o quanto essa equipe precisa estar engajada e empenhada em comunicar-se, pois uma boa comunicação auxiliam os membros da equipe a chegarem ao entendimento para que elas possam alcançar a meta, o objetivo comum da organização.

Aproveitamos, também, a oportunidade para apresentar a UNIFEOB, empresa que escolhemos para estudar nesse projeto integrado. O vídeo foi gravado pelas alunas Débora e Mariana e está disponibilizado nos canais: <https://youtube.com/channel/UCr6FSCdiY7UwQMNBVSmCpiw> e https://www.youtube.com/channel/UCzPIeYpMaPBUTVfbtZEuu_g.

4. CONCLUSÃO

As organizações são grupos de pessoas reunidas para a execução de um trabalho interdependente, auxiliando de forma mútua, na busca de um determinado objetivo comum.

Ao observarmos as organizações, muitas adotam equipes de trabalho para desempenhá-lo. Organizar pessoas com saberes diferentes para alcançar um objetivo comum é um desafio para as organizações.

Um fator importante ao reunir uma equipe é o seu engajamento na organização, ou seja, quando um colaborador sente-se parte fundamental na organização, ele desempenha seu papel com mais motivação e competência.

Trata-se de um elemento de fidelidade, muito importante para analisar e medir o comportamento organizacional, pois está atrelada à confiança que o colaborador possui na organização e a confiança que a organização possui no colaborador.

Deste modo, concluímos que é necessário saber o quão satisfeitas as pessoas estão dentro de uma organização, pois pessoas engajadas e felizes em seu ambiente de trabalho se interessam em se destacar, em se manter qualificado para permanecer desempenhando seu papel na organização.

Toda organização possui determinada quantidade de trabalho, deste modo, as organizações formam sua estrutura com a divisão de trabalho, que poderá fornecer apoio nas atividades e demandas que precisam ser realizadas.

Sendo assim, as empresas possuem sua estrutura baseada na divisão de trabalho, cargos e funções. No caso da UNIFEQB, entendemos que sua estrutura organizacional é pautada em uma divisão de atribuições e coordenação por meio de uma hierarquia formal.

Equipe de trabalho é sinônimo de dinamismo e complexidade que gira em torno de um grupo de pessoas que se identificam e são identificados pelas outras pessoas na organização.

Portanto, as equipes compartilham responsabilidades e buscam trabalhar em prol de um objetivo ou projeto em comum. As equipes passam por fases de desenvolvimento para alcançar a meta estabelecida.

Para a elaboração de um trabalho, o sucesso da equipe depende do clima organizacional, que irá influenciar na efetivação da equipe.

As dificuldades para se trabalhar em equipe, portanto, estão relacionadas ao comprometimento, dinamismo, organização, comunicação e confiança entre os integrantes da equipe.

Portanto, esses fatores precisam estar alinhados entre a equipe para que ela funcione como uma engrenagem a fim de alcançar um objetivo comum.

A comunicação, por sua vez, está diretamente atrelada com o sucesso de uma equipe e, conseqüentemente, da organização. Uma vez que a comunicação é um recurso necessário nas organizações para o trabalho funcionar da forma como precisa.

Saber se comunicar de forma eficaz é necessário para o contexto organizacional. A comunicação pode funcionar de forma oral, que pode ser direta e de forma escrita, que precisa de meios de comunicação para isso acontecer.

A comunicação escrita tem sua utilidade no contexto organizacional devido os meios de comunicação atuais dentro de uma empresa serem majoritariamente digitais. No entanto, a comunicação oral possui sua importância, pois é possível obter uma comunicação direta entre locutor e interlocutor.

Portanto, para a comunicação ocorrer de forma eficaz, é necessário utilizar alguns recursos de comunicação e estratégias que buscarão facilidade na decodificação e aceitação da mensagem por parte do receptor.

REFERÊNCIAS

BALANÇO SOCIAL 2020 DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS (UNIFEOB), 2020, p. 11,18. Disponível em: <https://unifeob.edu.br/institucional/> Acesso em: 16/06/2022.

COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL DE PESSOA JURÍDICA. Disponível em: https://servicos.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp. Acesso em: 16/06/2012

COMUNICAÇÃO EFICAZ: SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/comunicacao-eficaz-sua-importancia-nas-organizacaoes/>. Acesso em: 11/06/2022.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: EVOLUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/comunicacao-organizacional-evolucao-e-transformacao>. Acesso em: 11/06/2022

ESTATUTO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS, Aprovado pelo Conselho Universitário pela Resolução nº 03/2018. Disponível em: <https://unifeob.edu.br/institucional/>. Acesso em 14/06/2022.

JONES, Gareth R.; GORGE, Jennifer M. Administração Contemporânea. 4. Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

MIRLENE, Maria Matias Siqueira (Org.); TAMAYO, Álvaro ... [et al.]. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MCSHANE, Steven L; GLINOW, Mary Ann Von. Comportamento Organizacional. 1. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2013.

MCSHANE, Steven L. Comportamento organizacional : conhecimento emergente, realidade global - recurso eletrônico. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

NEWSTRON, John W. Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

REGIMENTO GERAL DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS (UNIFEOB), 2018, p.6-8. Disponível em: <https://unifeob.edu.br/institucional/> Acesso em: 09/06/2022.

WEB SITE DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS (UNIFEOB), página Institucional. Disponível em: <https://unifeob.edu.br/institucional/> Acesso em: 16/06/2022.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.