



# A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

PROF<sup>a</sup> MS GABRIELA MEDEIROS VIEIRA

NOVEMBRO/2017

## INTERESSES PESSOAIS

X

## INTERESSES DA EMPRESA



## Mas o que é o clima organizacional?

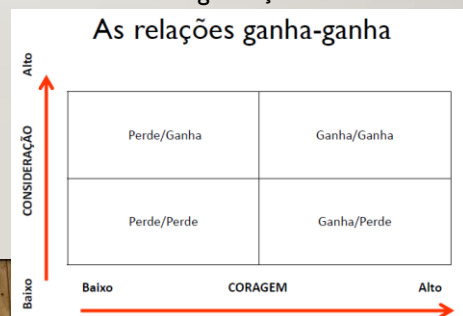
**Percepção** global das pessoas a respeito de seu **ambiente** de trabalho capaz de **influenciar o comportamento** profissional e **afetar o desempenho** da organização.

- Alguns aspectos influenciam o clima organizacional:
  - ✓ Liderança
  - ✓ Suporte organizacional
  - ✓ **Relacionamento entre colegas**
  - ✓ Suporte da liderança
  - ✓ Clareza da tarefa



## Relações entre funcionário e organização

1. Complacência: os colaboradores adotam atitudes e comportamentos com vista à obtenção de recompensas ou ao evitamento de punições;
2. Identificação: os colaboradores agem porque sentem a necessidade de afiliação para com a organização;
3. Internalização: os valores e objetivos individuais são congruentes com os da organização.



## RELAÇÕES ENTRE FUNCIONÁRIOS E FUNCIONÁRIOS: BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

---



## Influencia da liderança

---

### REDES FORMAIS: Centralizadas



### REDES FORMAIS: Descentralizadas



### REDES INFORMAIS:

*Rumores: mensagens baseadas em especulação ou imaginação*





## AS BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL:

### FATORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

- Percepções diferentes sobre o tema
- Novidades em segredo
- Hostilidade do receptor/emissor
- Escolha inadequada do momento, local e meio .
- Não compreensão de como o receptor entendeu a mensagem.
- O emissor ou o receptor tem pouco conhecimento do assunto.
- O emissor não acredita na mensagem ou na ideologia que está por detrás dela.
- O receptor não está interessado no assunto ou não acredita que o assunto possa interessar.
- Existem diferenças culturais entre os comunicadores.
- Um dos comunicadores tem reações agressivas ou negativas com o outro.
- Interferências externas ou distrações.
- A pressão do tempo.
- Palavras inadequadas para expressar conceitos difíceis.
- Uma falha não intencional das pessoas para dizer o que pensam

## FATORES PESSOAIS

- Conjunto perceptual: crenças existentes sobre os objetos.
- Atribuição: processo pelo qual as pessoas atribuem causas aos comportamentos
- Formas de conduta nas relações interpessoais



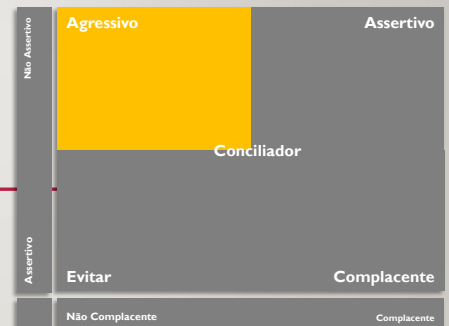
## Agressivo

### Características:

- Ganhar/Perder
- Prevaler sua opinião as custas do outro
- Dominação total ( vencer )
- Baseado no poder

### Usos:

1. Quando decisões rápidas são vitais. Ex: emergências.
2. Em importantes decisões quando atitudes impopulares necessitam ser tomadas. Ex.: Redução de custos; estabelecimento de medidas de restrição; disciplina.
3. Em decisões vitais para o bem estar da companhia, quando você sabe que está certo.
4. Para proteger você mesmo contra pessoas que tiram vantagem do comportamento não competitivo.
5. A prioridade está em encerrar a situação, o mais rápido possível, isto é, quando não há tempo para resolver problemas de forma cooperativa.
6. Você controla todas as alternativas e, portanto, é inteiramente dispensável negociar com a outra pessoa, isto é, depois de exaurir todas as possibilidades de discussão racional e algo precisa ser feito.
7. Pouca confiança





# Complacente

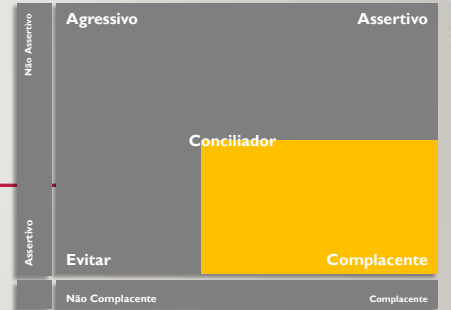
## Características:

- Perder/Ganhar
- Negligencia suas próprias opiniões para satisfazer a de outras

- Pode tomar a forma de auto generosidade
- Abrir mão da sua posição
- Evita situação desagradável

## Usos:

1. A outra pessoa tem informações importantes que você não dispõe.
2. Quando você nota que está errado - para permitir que uma posição melhor seja ouvida, aprender com os outros e mostrar que você é razoável.
3. Quando a decisão é muito mais importante para a outra pessoa do que para você mesmo - para satisfazer as necessidades de outros e, como gesto de boa vontade, para poder manter um relacionamento cooperativo.
4. Para conseguir um saldo "social" positivo para questões posteriores que sejam importantes para você.
5. Quando a competição contínua somente estragaria sua causa, quando você está em desvantagem ou quando a outra pessoa está perturbada e ficará pior com qualquer interferência.
6. Quando preservar a harmonia e evitar atritos é especialmente importante.
7. Ajudar no desenvolvimento gerencial de subordinados, permitindo que eles experimentem e aprendam a partir de seus próprio erros.



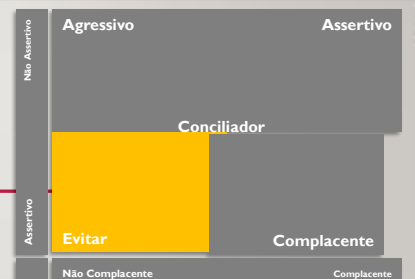
# Evitar

## Características:

- Perder/Perder
- Distanciamento de uma situação ameaçadora
- Falta de vontade de cooperar
- Evitar confrontações
- Usa regras burocráticas como modo de resolver o conflito

## Usos:

1. Quando uma decisão é trivial, de importância passageira ou quando outros assuntos mais importantes o pressionam.
2. Quando você não percebe chances de satisfazer suas opiniões - por exemplo: quando você tem baixo poder ou você está frustrado por alguma coisa que seria muito difícil de mudar (política nacional, a estrutura de personalidade de alguém etc...).
3. Quando o dano potencial de enfrentar um conflito ultrapassa os benefícios de sua resolução.
4. Deixar as pessoas acalmarem-se para reduzir tensões em um nível produtivo e para recuperar perspectiva e modos mais adultos.
5. Quando a coleta de mais informações ultrapassa as vantagens de uma decisão imediata.
6. Quando outros podem resolver o conflito de maneira mais eficaz ou quando a decisão parece ser tangencial ou sintomática de uma decisão mais básica.
7. Você se sente confuso ou frustrado ou seu apoio pessoal não é necessário.
8. Participar da decisão é contra seus valores ou mensagens parentais.



# Conciliador

## Características:

- Ganhar/Perder – Perder/Ganhar
- Negociação/Trocas
- Solução aceitável que satisfaça parcialmente as partes
- Desiste mais do que um assertivo e menos que um complacente
- Continuidade do relacionamento

## Usos:

1. Quando as metas são moderadamente importantes, mas não valem o esforço ou mudanças para estilos mais defensivos.
2. Quando dois oponentes, com igual poder, estão fortemente ligados às metas, mutuamente exclusivas.
3. Para atingir acordos temporários para decisões complexas.
4. Para chegar a soluções convenientes sob pressão de tempo.
5. Como um estilo alternativo quando o assertivo eficaz e o assertivo agressivo falham.



13

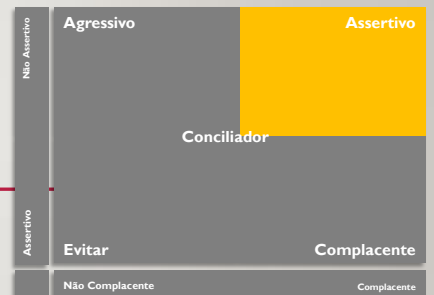
# Assertivo

## Características:

- Ganhar/Ganhar
- Mais difícil, envolve trabalhar com as pessoas para achar solução que satisfaça totalmente as partes
- Posição de Resolver conflitos
- Confrontar diferenças e compartilha idéias e informação
- Busca soluções integradoras
- Procura soluções onde todos possam ganhar
- Percebe problemas e conflitos como desafios

## Usos:

1. Achar uma solução integrada quando ambos os assuntos são muito importantes para serem conciliados.
2. Quando seu objetivo é aprender. Ex: testar suas próprias convicções compreendendo os pontos de vista dos outros.
3. Fundir pontos de vista de pessoas com diferentes perspectivas de um problema.
4. Ganhar comprometimento por incorporar as idéias de uma outra pessoa dentro de uma decisão, em consenso.
5. Resolver ressentimentos que têm interferido na relação interpessoal.
6. É fácil "puxar" o Racional da outra pessoa. Essa tática abre caminho para que a outra pessoa se torne parte da decisão.
7. Há tempo suficiente para estudo, reflexão e debate.



14

## ALGUMAS TÉCNICAS DE CONDUTA ASSERTIVA

- FAZER/RECUSAR PEDIDOS
- DIZER NÃO
- EXPRESSÃO DE AMOR, AGRADO E AFETO
- EXPRESSÃO DE INCOMODO, DESAGRADO E DESGOSTO
- SEPARAR OS TEMAS
- SANDUÍCHE (ELOGIO, CRÍTICA, ELOGIO)
- CHEESEBURGER (ELOGIO, CRÍTICA, PEDIDO DE MUDANÇA, ELOGIO)
- AFIRMAÇÃO NEGATIVA
- QUESTIONAMENTO NEGATIVO
- TECNICA DESC (DESCREVA, EXPRESSA, ESPECIFIQUE. ASSINALAR CONSEQUENCIAS POSITIVAS)
- DESARMAR A IRA
- DISCO RACHADO/QUEBRADO
- NEVOEIRO (CONCORDAR COM A CRÍTICA)
- ACORDO VIÁVEL

## • Enfim

### • FEEDBACK

Reveja com regularidade os papeis das pessoas. Faça com informações dos diferentes setores. Garanta:

- Papeis não conflitam
- Nenhuma tarefa cai em um buraco negro
- projetos implantados sejam devidamente comunicados
- Intencionalmente, crie relacionamentos com subordinados.
  - Fale com ele pelo menos uma vez por mes, na sua mesa.
  - Pergunte sobre realizações, desafios
- Obtenha relatorios regulares sobre:
  - Realizações
  - Temas atuais e necessidades que tem do gerente
  - Planos para o periodo seguinte.
- Aperfeiçoe e desenvolva:
  - Comunicação interpessoal,
  - Gestão de conflitos
  - Delegação.
- Considere uma caixa de sugestões anônima onde os empregados podem dar sugestões.

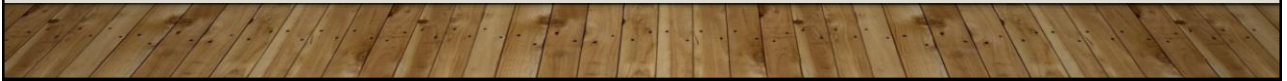




---

**“Quando tudo parecer estar contra você, lembre-se o avião  
decola contra o vento e não com ele”**

**Henry Ford**



ASSESSORIA EMPRESARIAL®

*Conquistando a excelência de forma personalizada*

**obrigada !!**

