

**RESULTADO PRELIMINAR DA DISCURSIVA –
ADMINISTRAÇÃO**

NOME DO CANDIDATO	NOTA
OLIVIA ANDRADE PAZ BARCELOS	8,00
THIAGO FERNANDES DE SOUSA	6,40
LAERFFERSON SILVA COSTA	6,30
TALISON LUCAS MOREIRA DA SILVA	6,00

GRADE UTILIZADA NA CORREÇÃO

ITEM	CONTEUDO	PORTUGUES
A	1,00	0,80
B	1,50	0,80
C	1,00	0,80
D	1,00	0,80
E	1,50	0,80
TOTAL	6,00	4,00
NOTA	10,00	

RESPOSTA PADRÃO:

Espera-se do candidato elaboração de um texto do tipo dissertativo-argumentativo abordando respostas aos seguintes itens:

a) Considerando o primeiro elemento identificado no caso hipotético, seria possível afirmar que a nova geração (geração Z), conhecida por sua intimidade com a tecnologia, pode enfrentar dificuldades com regras institucionais, hierarquia e uso de computadores? Explique sua resposta.

Espera-se que o candidato, tomando por base conhecimentos contemporâneos, responda afirmativamente a pergunta feita no enunciado. Para justificar sua resposta, o candidato pode elencar pontos, tais como:

- ✓ *Os jovens da geração Z, de fato, podem enfrentar dificuldade quanto ao uso de computadores de mesa tradicionais das empresas, daqueles com Windows como sistema operacional. Pois, apesar de estarem sempre conectados, na maior parte do tempo isso ocorre por meio de um celular. Quando utilizam computador de mesa, não costumam focar nas ferramentas mais exigidas em empresas ou órgãos, como as de Pacote Office, por exemplo.*
- ✓ *Conforme estudos na área de recursos humanos, como o da Intelligent, a intensa ligação que a geração Z tem com a tecnologia, gera uma maior dificuldade na interação com as pessoas, podendo assim atrapalhar nas relações interpessoais e de hierarquia; e ainda, gerar problemas de comunicação – tanto na redações de e-mails quanto na participação em reuniões. Havendo problemas de comunicação, certamente haverá dificuldades na compreensão de regras institucionais.*

b) Sobre cultura organizacional, é possível afirmar que a cultura da organização pode ser aprendida? Se sim, o treinamento sugerido pelos defensores Mauro Tavares e Gustavo Leal poderia surtir o efeito esperado?

Neste item, espera-se que a resposta do candidato reflita conhecimentos sobre o conceito de cultura organizacional e suas principais características, levando-o a conclusões similares a delineada abaixo.

Qualquer tipo de cultura pode ser transmitida, compartilhada e aprendida, desde que haja interesse nos princípios cognitivos, conhecimento, crenças, símbolos e significados. Afinal, os objetivos comuns são elos entre todos os membros de uma organização. Todavia, uma cultura organizacional é construída a partir das ações humanas ao longo do tempo (SANTOS, 2002).

Conforme apregoa Barbosa (2002), o grande equívoco de gestores e de executivos, ao considerarem possível gerenciar a cultura organizacional, reside na incompreensão do conceito de cultura organizacional com cultura gerencial ou corporativa. Cultura gerencial, ou corporativa, representa, em última instância, desejos da alta administração para que práticas e comportamentos sejam institucionalizados, ou pelo menos traduzam os estilos de gestão. Porém, cultura organizacional é substancialmente mais amplo e complexo, pois, de acordo com Schein (2007), pode ser considerada como sendo o modo correto de notar, perceber, sentir e pensar em relação aos pressupostos básicos de que o grupo aprende, à medida que consegue acabar com os problemas de adaptação externa e de integração interna. E isto, embora possível, não é necessariamente simples.

Desse modo, o treinamento sugerido pelos defensores, teria grande probabilidade de não surtir o efeito esperado.

c) Considerando os posicionamentos dos defensores, Patrícia Lima e Rodrigo Salgado, se você fosse o gestor de Rh, qual sugestão você adotaria? Justifique.

Almeja-se que a resposta do candidato demonstre além de conhecimento acerca de cultura organizacional e noções de inovação, ainda capacidade de extrair aplicações simples desses conhecimentos em casos concretos. No presente item, o candidato poderia, em seus argumentos, abordar conceitos como os esboçados abaixo.

Primeiro, é preciso lembrar que para inovar, de uma forma geral, uma empresa precisa ter em mente que muito mais importante do que adotar novos processos é incentivar as pessoas que farão parte dele. Isso porque, é com as pessoas inovando no ambiente que consegue-se transferir a ideia para a prática diária.

Dessa forma, se uma organização deseja iniciar um processo de inovação todos devem estar na mesma sintonia. Quando esse processo é iniciado, a primeira pergunta a se fazer é: quanto será que a minha cultura organizacional está inclinada para inovação? Pois a inovação é um processo longo e devemos lembrar que na maioria das vezes, as pessoas não estão abertas para mudanças e possuem dificuldades em se adaptar. Após obter clareza quanto a própria cultura atual e o que se deseja de fato inovar, bem como que benefícios deseja-se alcançar, pode-se começar a implanta a inovação gradualmente.

Quanto a manutenção das regras já institucionalizadas, é preciso considerar a missão, visão, valores e objetivos da própria instituição. Pois a razão de manter-se o que já foi institucionalizado está na sua relação direta com o alcance dos objetivos e valores da Organização.

Deve-se considerar ainda que, para Schein (2007), todos os líderes devem ter muito claro em qual cultura estão inseridos, ou seja, a cultura deve ser entendida por todos, portanto líderes devem tomar esta postura para poder liderar a sua equipe com maior clareza. Para Martin e Frost (2009, p. 223), na abordagem da integração, “[...] líderes culturais eficientes poderiam criar culturas fortes em torno de seus próprios valores”. No entanto, essa é apenas parte de um entendimento mais amplo, pois esta seria apenas uma abordagem possível, ou seja, a partir da perspectiva da integração.

Todavia, a partir do momento que se observar possível dificuldade na adequação à cultura existente, antes de lançar mão de novas contratações, o ideal seria averiguar se a dificuldade não estaria ligada a problemas de comunicação ou a sua forma de transmissão.

d) **Apreciando as observações feitas pelo gestor de Rh, quais as possíveis razões de ele ter considerado a reunião pouco resolutiva? Você concorda com o gestor de Rh?**

Espera-se que o candidato, considerando a complexidade de uma cultura organizacional, e a partir da descrição do caso hipotético, seja capaz de inferir que a participação dos assessores no processo de resolução do conflito seria fundamental. Primeiro por estes serem os responsáveis direto pelas rotinas dos estagiários e, sendo assim, qualquer solução proposta acabaria passando por eles; segundo porque os assessores são os autores da maior parte das reclamações e estas foram descritas como pontuais, desse modo, somente os seus autores poderiam prestar maiores esclarecimentos acerca do real conflito.

Abaixo seguem possíveis abordagens que o candidato poderia explorar em seu texto.

Ademais, é preciso considerar que quando se vai trabalhar em uma organização, pessoas trazem consigo hábitos e comportamentos que, na percepção desses agentes (assessores e defensores), devem se ajustar aos da organização. Mas, evidentemente, isso nem sempre ocorre. Por sua vez, as divisões departamentais igualmente criam minis sociedades e com culturas próprias. Essa “adesão” aos valores organizacionais ocorre, em grande parte, de forma adaptativa, até mesmo por uma questão de “sobrevivência” no âmbito da organização. De qualquer forma, subculturas são criadas independentemente da vontade ou do desejo dos gestores.

Para Alves (1997), devem-se respeitar as diferenças individuais e culturais de cada um, porque para cada pessoa existe um sentido para as coisas. Para Martin e Frost (2009), na perspectiva da integração, há um conjunto de valores compartilhados entre as pessoas, ou seja, a cultura pode ser representada por uma única manifestação cultural, mas em contrapartida a perspectiva da diferenciação diz que a cultural deve ser vista de forma ampla e abrangente, pois existem várias formas de manifestações culturais e, além disto, as subculturas podem se tornar agrupamentos culturais bem mais amplos, a partir de significados, simbolismos, emoções, conflitos e ambiguidades comuns aos diversos grupos humanos que desenvolvem atividades profissionais em um mesmo ambiente.

Desse modo, faz-se necessário compreender até que ponto as dificuldades apontadas pelos assessores são quanto a cultura organizacional da instituição ou à subcultura departamental dos assessores.

e) **Após análise do caso, que orientações finais você apontaria para o “ponto de virada” e possível solução do conflito evitando assim o possível desligamento dos estagiários?**

Considerando que a diferença de gerações foi apontada como principal fator responsável pelos conflitos, uma forma de evitar ou atenuar possíveis divergências, seria a Organização preparar os colaboradores para trabalhar sob o enfoque de maior aproximação entre as gerações. É essencial reconhecer as habilidades e experiências únicas que cada grupo traz para a instituição.

Uma troca de habilidades e experiências poderia ser promovida através de mentorias compartilhadas, pelas quais, os mais jovens poderiam ensinar novas habilidades tecnológicas, e os servidores mais experientes compartilhariam suas expertises e vivências práticas, superando as barreiras e estereótipos iniciais.

Afinal, cada geração tem seu valor, e há desafios que só são resolvidos por uma determinada geração. Assim, pela integração e sinergia das diferentes gerações, a Organização poderá alcançar seus objetivos.

REFERÊNCIAS:

ALVES, S. Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

BARBOSA, L. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Jprge Zahar, 2002.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook de estudos organizacionais. Reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2, p. 219-251.

SANTOS, Cássia Dias, and Marta Lígia Pomim Valentim. "A influência da cultura e da comunicação para a geração de conhecimento em contexto organizacional." *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação* 6.2, 2014.

SANTOS, J. B. Um estudo sobre a cultura organizacional e as relações comunicacionais na empresa: o modelo GMB. 2002. Disponível em: . Acesso em: 21 maio 2011.

SCHEIN, E. H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.